

Matthies, Hildegard

**Working Paper**

## Zwischen Nepotismus und reflexiven Standards: Personalpolitiken und Karrierechancen in der Industrieforschung

WZB Discussion Paper, No. P 2005-102

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Matthies, Hildegard (2005) : Zwischen Nepotismus und reflexiven Standards: Personalpolitiken und Karrierechancen in der Industrieforschung, WZB Discussion Paper, No. P 2005-102, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/50773>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Hildegard Matthies

**Zwischen Nepotismus und reflexiven Standards**  
**– Personalpolitiken und Karrierechancen**  
**in der Industrieforschung –**

Eine Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB),  
gefördert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).

Best.-Nr. P 2005-102

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung (WZB)

Beim Präsidenten  
Projektgruppe „Wissenschaftspolitik“

August 2005



### Zusammenfassung

Frauen sind in Wissenschaft und Forschung immer noch unterrepräsentiert, in öffentlich finanzierten Einrichtungen genauso wie in der Privatwirtschaft. Vor allem in höherrangigen Positionen ist der Frauenanteil anhaltend gering. In empirischen Studien werden als Verursacher dieses Phänomens zunehmend informelle und intransparente Praktiken der Personalrekrutierung und -förderung identifiziert. Am Beispiel des Forschungsbereichs eines chemisch-pharmazeutischen Industrieunternehmens in Deutschland wird deshalb in der vorliegenden Studie der Frage nachgegangen, ob eine stärker formalisierte und an einheitlichen Regeln orientierte Personalpolitik derartige Karriere Nachteile von Frauen verringern könnte. Die Befunde zeigen, dass die Benachteiligung von Frauen aufgrund stereotyper Geschlechterbilder und Verhaltenserwartungen sowie einer männlich geprägten Unternehmenskultur mit paternalistischen Anerkennungs- und Beförderungsstrukturen durch solche Verfahren nur bedingt unterbunden werden kann. Gleichwohl gibt es Anhaltspunkte, dass Personalentscheidungen im Kontext von standardisierten und transparenten Kriterien der Leistungsbewertung einen gewissen Legitimationsdruck erhalten, wodurch für Frauen zumindest die Thematisierung von Diskriminierung erleichtert wird.

### Abstract

Women in academia and research are still under represented, both in public financed institutions as well as in the private sector of research and development. Particularly in high ranking positions the share of women is continuing to be at a very low level. Empirical studies focussing on this phenomenon identify more and more informal and non-transparent practices of personal recruitment and promotion as a pivotal barrier for women in organizations. Thus the submitted paper goes further into the question, whether a more formalized and well-regulated and controlled personnel policy would minimize those vicarious discriminations for women. The subject of this study is the research division of a German chemical and pharmaceutical industrial enterprise. The findings verify on the one hand the disadvantages of women because of gender stereotypes and traditional expectations of behaviour roles as well as of a masculine organizational culture with paternalistic structures of acknowledgement and promotion. On the other hand there is some evidence, that the use of standardized and transparent criteria for performance assessment would bring staffing decisions under a slight pressure of legitimization, which could facilitate to broaching the issue of discrimination on the official organizational agenda.

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich all jenen herzlich danken, die zu dieser Studie beigetragen haben. Zu allererst gilt das für das Management von Moritto, das mir den Eintritt in das Unternehmen ermöglicht hat, und für sämtliche Interviewpartner und -partnerinnen aus dem Hause Moritto: die Forscherinnen und Forscher, die Vertreter und Vertreterinnen aus dem Personal und Forschungsmanagement und die mit Chancengleichheit und Arbeitnehmervertretung befassten ExpertInnen, die mir einen Teil ihrer Zeit geschenkt und wertvolle Einblicke in das Unternehmen sowie in ihre persönlichen beruflichen Interessen und Erfahrungen ermöglicht haben. Ohne sie wäre diese Studie nicht möglich gewesen.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinen Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen aus zahlreichen weiteren Unternehmen und Organisationen bedanken, die ebenfalls in Deutschland in der Forschung tätig sind oder die diese Unternehmen vertreten. Großer Dank gebührt auch den emsigen Schreibkräften, die die Transkription der Interviews geleistet haben, Kristiane Jornitz und Wiebke Heinrich, die das Projekt in verschiedenen Stadien als Praktikantinnen unterstützt haben, sowie der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), die diese Studie finanziell gefördert hat.

Ganz besonders danken möchte ich schließlich Maria Oppen und Dagmar Simon am WZB. Sie haben durch die Beantragung des Projekts bei der DFG maßgeblichen Anteil am Zustandekommen der Studie und mich darüber hinaus im Forschungsprozess auf sehr angenehme Weise konstruktiv und unterstützend begleitet, ohne dass ich mich in meiner wissenschaftlichen Freiheit eingeengt gefühlt habe.

## Inhaltsverzeichnis

Executive Summary .....	7
Einleitung.....	13
1 Merkmale der Industrieforschung in Deutschland .....	16
1.1 Stellenwert der Industrieforschung im deutschen Wissenschaftssystem.....	16
1.2 Die Industrieforschung als Tätigkeitsfeld für AkademikerInnen .....	17
1.3 Human Resource-Management als Erfolgsfaktor industrieller Forschung .....	19
1.4 Industrieforschung und Geschlecht .....	21
2 Das Fallbeispiel – Morrito-Pharma .....	23
2.1 Angaben zum Unternehmen und zum untersuchten Forschungsbereich.....	23
2.2 Die Forschungspraxis .....	26
2.3 Die Rekrutierung des Forschungspersonals .....	28
2.4 Die Karriereoptionen im Unternehmen .....	32
2.5 Materielle Gratifikationen .....	36
2.6 Personalplanung und Personalentwicklung .....	37
2.7 Geschlechterpolitik im Unternehmen .....	41
2.8 Familie und Beruf.....	46
3 Karriereerfahrungen in der Forschung von Morrito .....	47
3.1 Das Bewerbungsverfahren – die erste Hürde einer „Morritokarriere“ .....	47
3.2 Frauen- und Männerkarrieren: Unterschiede in den beruflichen Werdegängen.....	50
3.3 Variable Karriereorientierungen.....	61
4 Promotoren und Hindernisse im Karrierehandeln .....	68
4.1 Die Rolle des Eindrucksmanagements .....	68
4.2 Eine männliche Organisationskultur .....	76
4.3 Stereotype Geschlechterbilder .....	80
4.4 Das Konstrukt der idealen Führungskraft.....	82
4.5 Der Mythos der Chancengleichheit und die vermeintlichen „Waffen der Frau“ .....	85
4.6 Die Rolle der Personalentwicklung .....	90
5 Zusammenfassung .....	97
6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....	103
7 Literatur .....	105



## Executive Summary

Frauen sind in der Forschung immer noch unterrepräsentiert, in öffentlich finanzierten Einrichtungen genauso wie in der privatwirtschaftlich organisierten Forschung. Vor allem in höherrangigen Positionen ist der Frauenanteil anhaltend gering. Studien, die diesem Phänomen nachgehen, identifizieren als Verursacher vor allem informelle und intransparente Praktiken der Personalrekrutierung und -förderung, die tendenziell die Dominanz von Männern in Führungspositionen reproduzieren. Dies wirft die Frage auf, ob eine stärker formalisierte und an einheitlichen Regeln orientierte Personalpolitik die Karrierechancen von Frauen verbessert. Entsprechende Anhaltspunkte gibt es vor allem in der US-amerikanischen Literatur.

In der vorliegenden Studie wird dieser Frage nachgegangen und die Wirksamkeit einheitlicher Personalentwicklungsstandards im Hinblick auf die beruflichen Erfolge von Männern und Frauen im Forschungsbereich eines privatwirtschaftlichen Unternehmens der Chemiebranche (im Text Morrito genannt) analysiert. Die Befunde basieren auf leitfadengestützten Interviews mit 18 Forscherinnen und Forschern (jeweils neun Männer und neun Frauen), acht ExpertInnenengesprächen mit Personen aus dem Forschungsmanagement, der betrieblichen Chancengleichheitspolitik und dem Betriebsrat sowie auf der Analyse von Dokumenten und Selbstdarstellungen des Unternehmens. Zur Einordnung der Ergebnisse in die Branche wurden darüber hinaus zahlreiche Interviews mit VertreterInnen aus Branchenorganisationen sowie weiterer chemisch-pharmazeutischer Unternehmen durchgeführt. Die Feldphase der Studie fand im Herbst und Winter 2001 sowie im Frühjahr 2002 statt.

### Die wichtigsten Ergebnisse

Im Unterschied zur öffentlich geförderten Forschung bietet die Industrieforschung den AkademikerInnen *vielfältige berufliche Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten*. In den meisten Fällen findet das allerdings unter der Maßgabe statt, die Forschungstätigkeit nach wenigen Jahren aufzugeben und eine Managementlaufbahn einzuschlagen.

Gleichwohl ist der Forschungsbereich als Berufseinstiegsoption unter AkademikerInnen sehr beliebt, weil er niemanden zwingt, sich schon bei Anbeginn der Tätigkeit auf eine spezifische Laufbahn festlegen zu müssen. Des Weiteren wird die *Querschnittsfunktion des Forschungsbereichs* unter den akademischen MitarbeiterInnen *sehr geschätzt*. Sie verschafft einen guten Einblick in die verschiedenen Tätigkeitsbereiche des Unternehmens und erleichtert somit die berufliche Planung.



Die *Eintrittshürde in die Industrieforschung ist hoch*. Nicht einmal zehn Prozent der sich bei Morrito in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre bewerbenden Akademiker und Akademikerinnen wurden zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, und nur etwa zwei Prozent erhielten schließlich einen Arbeitsvertrag. Die Zahl der eingestellten Akademikerinnen entsprach dabei in etwa ihrem Anteil unter den Bewerbungen sowie unter den Promovierten im Fachgebiet. *Frauen konnten ihren Anteil in der Forschung des Unternehmens damit in den vergangenen Jahren deutlich erhöhen*.

*In führenden Positionen*, wozu schon die Leitung einer Abteilung zählt, sind jedoch *kaum Frauen anzutreffen*. Diese Differenz lässt sich durch den Kohorteneffekt nur bedingt erklären. Denn parallel zeigt die Studie vielfältige Formen der Benachteiligung von Frauen bei der beruflichen Entwicklung im Unternehmen. Sie lassen sich in drei Problemgruppen bündeln:

1. Barrieren für Frauen aufgrund einer geringeren Wertschätzung ihrer Person und ihrer Leistungen,
2. Barrieren aufgrund einer männlich geprägten und zudem uniformen Unternehmenskultur,
3. paternalistische Anerkennungs- und Beförderungsstrukturen.

#### *1. Barrieren für Frauen aufgrund einer geringeren Wertschätzung*

- Schon in den ersten Jahren der Forschungsarbeit im Unternehmen werden Frauen *geringere Chancen* geboten, *ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen*. So werden Männer bei der Zuteilung einer für die Karriere wichtigen Zusatzaufgabe wie die Leitung eines abteilungsübergreifenden Projekts begünstigt, ohne dass dies durch ein höheres berufliches Entwicklungspotenzial begründet werden kann. Gleichzeitig gibt es eine hohe Evidenz, dass Frauen eher auf Positionen befördert werden, die eine prekäre Karriereoption darstellen.
- Eine weitere *Asymmetrie* in der Behandlung von Männern und Frauen offenbart sich *in der Gehaltsstatistik*. Darüber hinaus zeigt ein Vergleich der beruflichen Entwicklung der InterviewpartnerInnen, dass Frauen bei gleichwertigen Aufgabenstellungen und Arbeitserfahrungen niedriger entlohnt werden als ihre männlichen Kollegen.
- Mit dieser Asymmetrie korrespondiert ein *informelles Statusgefälle* von Frauen, das vor allem *auf der symbolischen Ebene* zum Tragen kommt. Frauen haben z.B. ein kleineres Büro als Männer auf vergleichbaren Positionen oder werden eher zu Servicearbeiten herangezogen als ihre männlichen Kollegen mit formal gleichem Status.

## 2. Barrieren aufgrund einer männlich geprägten Unternehmenskultur

- *Naturalisierte Geschlechterbilder* und „männlich“ konnotierte Erwartungen an eine gute Führungsperson verursachen eine systematische Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten von Frauen. So werden Frauen einerseits mit Verhaltenserwartungen konfrontiert, die einem stereotypen Weiblichkeitsbild folgen. Andererseits sollen sie als Führungsperson einem Anforderungsprofil entsprechen, für das historisch betrachtet Männer Modell gestanden haben. Dazu zählen tradierte Vorstellungen der Unteilbarkeit von Führungsverantwortung und von zeitlicher Verfügbarkeit und räumlicher Mobilität ebenso wie männlich geprägte Formen der Kommunikation und der Vergemeinschaftung, denen Frauen schon per Rollendefinition nicht entsprechen können. Weder wird erwartet, dass sie in gleicher Weise präsent sein können und mobil sind wie Männer, noch steht ihnen das gemeinsame Bier nach der Arbeit oder das Treffen im Kegelclub, das gern für informelle Karrieregespräche genutzt wird, in der gleichen Weise offen wie ihren männlichen Kollegen.
- Geschlechtsspezifische *Unterschiede im individuellen Karrierehandeln* und „Eindrucksmanagement“ müssen vor diesem Hintergrund interpretiert werden. In der Studie konnte beobachtet werden, dass Frauen ihre Karriereinteressen anscheinend weniger strategisch verfolgen als Männer und sich weitgehend auf den formalen Weg der Kommunikation mit ihren Vorgesetzten beschränken. Demgegenüber gehen Männer zur Wahrnehmung ihrer Karriereziele offensichtlich gezielter vor und nutzen auch informelle Möglichkeiten der Selbstdarstellung wie informelle Kommunikations- und Vernetzungsformen. Dadurch erreichen sie eine größere und vielschichtigere Wahrnehmung ihrer Person, erscheinen als strategisch denkend und durchsetzungsstark und erhöhen somit die Chancen, bei Entscheidungen über die Besetzung von Führungspositionen sowie über die Zusammensetzung des Führungskräftenachwuchspools bedacht zu werden. Würden Frauen sich jedoch der gleichen Handlungsmuster bedienen, müssten sie damit rechnen, als „undiplomatisch“ oder „männlicher Mann“, will sagen als „unweiblich“, abqualifiziert zu werden. Insofern ist das eher zurückhaltende Agieren der Frauen nicht per se als weniger strategisch zu deuten, sondern auch als Reaktion der erlebten Kommunikation über Karriere(n) von Frauen im Unternehmen.

## 3. Barrieren durch paternalistische Beförderungsstrukturen

- Eine betriebliche *Karriere ohne persönlichen Promotor* ist kaum denkbar. Zumindest hat die Stimme angesehener Personen einen hohen Einfluss auf die Karrierechancen einzelner MitarbeiterInnen, sodass das formalisierte Beurteilungssystem durch ein paternalistisches Beförderungssystem unterlaufen wird. Damit sind Entscheidungen über die Beförderung von MitarbeiterInnen sehr

anfällig für das Einfließen subjektiver Beurteilungskriterien und stereotyper Geschlechterbilder, aus denen wiederum differente Verhaltenserwartungen gegenüber Männern und Frauen resultieren. Diese Praxis wird zudem durch einen Gleichheitsmythos kaschiert, der es den Frauen schwer macht, Erfahrungen ungleicher Behandlung und Bewertung zu thematisieren.

### Die Rolle der Personalentwicklung

Die im Unternehmen praktizierten Verfahren der Personalentwicklung und Leistungsbewertung führen nur bedingt zu einem Abbau der identifizierten Barrieren für Frauen. Die entscheidende Ursache dafür ist, dass die Verfahren nicht von subjektiven Wahrnehmungen und Deutungen freigehalten werden können, weil an ihnen zwangsläufig Personen beteiligt sind. Auch verlässliche Regeln zur Durchführung der Personalentwicklung, etwa zur Handhabung der Personalentwicklungsgespräche oder zur Mitarbeiterbeurteilung, können nicht unterbinden, dass ihre Qualität von jenen Personen abhängt, die sie umsetzen. Deren spezifische Anschauungen und Wertorientierungen beeinflussen nicht nur die Verläufe der Einzelgespräche, sondern auch die Empfehlungen und Entscheidungsprozesse auf Personalkonferenzen, wo die Ergebnisse der Personalentwicklungsgespräche aus den einzelnen Arbeitsbereichen zusammengeführt und im Hinblick auf die Nachwuchsplanung diskutiert werden. Die Vorteile der Männer, sich über informelle Netzwerke und Kommunikationswege einen Sichtbarkeitsvorteil zu verschaffen, werden durch die Personalentwicklungsmaßnahmen somit nicht kompensiert.

Gleichwohl führen die Maßnahmen der Personalentwicklung zu mehr Transparenz und Fairness in der Leistungs- und Potenzialbeurteilung. Dazu tragen vor allem zwei Faktoren bei: erstens die Vorgabe, dass Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen zu festgelegten Zeitpunkten entlang von betrieblich standardisierten Kriterien über deren individuelles berufliches Leistungsvermögen und deren betriebliche Entwicklungsperspektiven zu informieren haben, und zweitens der Umstand, dass sie ihre Auffassungen gegenüber der jeweiligen Person und gegebenenfalls auch gegenüber Vorgesetzten begründen müssen, wenn dies verlangt wird. Damit ist zumindest die Möglichkeit für ein reflexives Verfahren der Personalbeurteilung gegeben, das Frauen für sich nutzen können, um sich vor willkürlicher Beurteilung zu schützen.

### Empfehlungen

Was könnte getan werden, um die offenbar systematisch bestehenden Benachteiligungen der Frauen innerhalb von Organisationen abzubauen?

### *1. Förderung einer Kultur der Vielfalt*

- Zur Erhöhung der Chancengleichheit müssen vor allem die tradierten Normen und Leitbilder der Organisation überwunden werden. Anstelle der Idealisierung eines uniformen Managertyps müssten komplementäre persönliche Stile und Eigenschaften auch auf der Ebene von Führungskräften zugelassen und anerkannt werden. Dass ein stärker auf Diversität ausgerichtetes Anforderungsprofil an Führungskräfte die Chancen von Frauen erhöhen kann, zeigen nicht zuletzt die Erfahrungen der wenigen erfolgreichen Frauen in dieser Studie, die ihr Vorankommen in hohem Maß auf Vorgesetzte oder Mentoren zurückführen, deren Sichtweisen vom Mainstream abweichen.
- Die Entwicklung einer Kultur der Vielfalt käme nicht nur Frauen zugute. Sie wird in der modernen Managementliteratur auch als wichtige Ressource von Unternehmen hervorgehoben und gilt als entscheidende Voraussetzung für eine hohe Leistungsfähigkeit im Bereich der Produkt- und Prozessinnovation. Sie ermöglicht, die vielfältigen Talente und Sichtweisen in einem Unternehmen zu mobilisieren und in den Prozess der Generierung von neuen Ideen und praktikablen Lösungen einzubringen, was die Erfolgchancen von Innovationen erhöht. Gleichheit und Uniformität gelten dagegen als kreativitäts- und innovationshemmend.

### *2. Flexibilität in der Zeitgestaltung*

- Die Idealisierung einer ungeteilten Führungstätigkeit und einer unbegrenzten zeitlichen Verfügbarkeit von Führungskräften ist ebenfalls zu überwinden. Auch hierbei handelt es sich um ein normatives Relikt aus vergangenen Zeiten, das mit den tatsächlichen Anforderungen an die Führungstätigkeit in modernen Unternehmen wenig zu tun hat. Sowohl nach der modernen Managementliteratur als auch aus Sicht einzelner Führungskräfte bei Morrito ist Führung heute eine kollektive Aufgabe, um in Entscheidungsprozessen möglichst vielfältige Sichtweisen und intellektuelle Kapazitäten zu reflektieren. Insbesondere in wissensbasierten Tätigkeitsfeldern wie Forschung und Entwicklung stechen innovative Unternehmen folglich durch koordinierte Formen der Kooperation hervor. Nicht auf starre Präsenz kommt es dabei an, sondern auf intelligente Formen der Abstimmung und auf bedarfsorientierte Organisation von Kommunikation. Demgegenüber hat das Festhalten an überkommenen Führungsvorstellungen auch negative Effekte auf die Rekrutierungsbasis von Unternehmen. Das Spektrum der für eine Führungslaufbahn in Betracht kommenden MitarbeiterInnen wird dadurch auf unnötige Weise verengt, womit auf wichtiges kreatives und innovatives Potenzial verzichtet wird.



## Einleitung

Frauen sind in der Forschung immer noch unterrepräsentiert, dies umso mehr, je höherrangiger die Stellen sind. Dieses Phänomen gilt für die öffentlichen Forschungseinrichtungen und Universitäten genauso wie für die privatwirtschaftlich organisierte Forschung. Doch während diesem Problem in der öffentlich geförderter Forschung mittlerweile in einer Reihe von Studien nachgegangen wird (vgl. etwa Krais/Krumpeter 1997; Wimbauer 1999; Matthies et al. 2001; Papoušek/Pastner 2002; Beaufaÿs 2003; Stebut 2003), ist die Situation der Frauen in der Industrieforschung weitgehend ein blinder Fleck. Erst auf Anregung der Europäischen Union wurde vor kurzem damit begonnen, die Karrierechancen von Frauen in der Industrieforschung systematischer zu analysieren (vgl. European Commission 2003).

In der vorliegenden Arbeit werden die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die eingeschlagenen Karrierewege und Karriereerfolge von Forschern und Forscherinnen am Beispiel eines privatwirtschaftlichen Unternehmens aus der Chemiebranche analysiert. Die Kernfrage dieser Studie ist die Wirksamkeit von formalisierten und standardisierten Maßnahmen der Beurteilung von Leistungen und Leistungspotenzialen im Hinblick auf die Chancenverteilung zwischen den Geschlechtern. In der Literatur, vor allem aus dem US-amerikanischen Raum, gibt es mehrfach Hinweise, dass solche Maßnahmen zu höheren Frauenanteilen gerade in Führungspositionen und zum Abbau von geschlechtsspezifischer Segregation in Betrieben führen (siehe Reskin/McBrier 2000; Allmendinger/Podsiadlowski 2001). Auf der anderen Seite wurde beispielsweise in Studien zu öffentlich geförderter Forschungseinrichtungen herausgefunden, dass die dort üblichen informellen und wenig transparenten Formen der Rekrutierung sowie der Leistungsbewertung und der Förderung von MitarbeiterInnen eine wesentliche Benachteiligung von Frauen darstellen und als ein Erklärungsfaktor für die anhaltend geringe Präsenz von Frauen in den höheren Positionen der Wissenschaft angesehen werden müssen (vgl. Matthies et al. 2001; Wimbauer 1999; von Stebut 2003).

Eine elaborierte und an formalisierten Standards ausgerichtete Personalpolitik für das wissenschaftliche Personal ist in der öffentlich geförderter Forschung eher die Ausnahme, weil die Karrierepfade in diesen Einrichtungen auf Diskontinuität ausgelegt sind. Die Institute begreifen sich als personalpolitische Durchlauferhitzer und gingen lange Zeit davon aus, dass sich eine systematische Personalentwicklung aufgrund der hohen Fluktuation erübrigt. Erst in jüngerer Zeit, nicht zuletzt aufgrund externer Anstöße etwa durch den Wissenschaftsrat (WR 2001, 2002), beginnt sich hier eine andere Sichtweise zu entwickeln. Demgegenüber steht die Industrieforschung traditionell für ein hohes Interesse, leistungsstarke

MitarbeiterInnen durch das Eröffnen von internen Aufstiegsoptionen an das Unternehmen zu binden. Verfahren der Leistungs- und Potenzialbewertung erhalten damit in solchen Organisationen einen zentralen Stellenwert in der Personalpolitik (vgl. etwa Gerpott 1987; Bamfield 1996; Boutellier/Gassmann 1997; Graf 1998; Schöning 1999).

Welche Effekte eine systematisch betriebene Personalentwicklung für die berufliche Chancenverteilung zwischen den Geschlechtern im Vergleich zu den nicht formalisierten Formen des Personalmanagements in öffentlich geförderten Forschungseinrichtungen hat, wird in dieser Studie analysiert. Gegenstand ist der zentrale Forschungsbereich eines chemisch-pharmazeutischen Unternehmens in Deutschland. Die Arbeit ist als Organisationsfallstudie angelegt und verfolgt einen qualitativen, Hypothesen generierenden Ansatz. Sie basiert vor allem auf qualitativen Interviews mit insgesamt 18 Forscherinnen und Forschern (neun Männer und neun Frauen) aus verschiedenen Forschungsabteilungen bzw. Forschungsgruppen des Unternehmens. Die Interviewpartner wurden in Absprache mit dem Unternehmen aus drei unterschiedlichen Betriebszugehörigkeitskohorten (ca. ein Jahr, ca. fünf Jahre und ca. zehn Jahre) ausgewählt. Weiteres Material stammt aus insgesamt acht ExpertInnengesprächen mit VertreterInnen aus dem Forschungsmanagement, dem Arbeitskreis für Chancengleichheit und dem Betriebsrat. Zur Erfassung von Rahmendaten über das Unternehmen wurden Selbstdarstellungen des Unternehmens bzw. des Forschungsbereichs (etwa Geschäftsberichte) sowie Beschlussfassungen zur Personalentwicklung und zur Chancengleichheit analysiert und Statistiken zur Personalstruktur ausgewertet. Die Erhebung der empirischen Daten erfolgte im Frühjahr 2002.

Darüber hinaus wurde im Sommer und Herbst 2001 eine Feld- bzw. Branchenanalyse auf der Basis von schriftlichen Materialien sowie ExpertInnengesprächen mit VertreterInnen anderer Pharmaunternehmen durchgeführt. Ziel dieser Analyse war es zum einen, den allgemeinen Stellenwert generalisierter Personalentwicklungsmaßnahmen in der Branche zu eruieren und die dabei üblicherweise zur Anwendung gebrachten Instrumente zu identifizieren, zum anderen die Auswahl eines Unternehmens, das für die vertiefende Fallstudie geeignet war.

Sämtliche Interviews wurden entlang eines semi-strukturierten Leitfadens (vgl. Witzel 1982) durchgeführt und dauerten durchschnittlich 1,5 Stunden. Die Gespräche wurden auf Tonbandkassetten aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. In den Gesprächen enthaltene Personenangaben wurden dabei durchgängig anonymisiert.<sup>1</sup> Das verschriftete Datenmaterial wurde nach zweimaligem Lesen kodiert und unter Zuhilfenahme eines rechnergestützten Sys-

---

<sup>1</sup> Siehe zu Transkription und Anonymisierung der Interviews auch die Anmerkungen am Ende des Berichts.

tems zur Analyse qualitativer Daten (WinMax; vgl. Kuckartz 1998) in einem mehrstufigen Verfahren (vgl. Mayring 1990) ausgewertet.

In dem folgenden Text werden die Ergebnisse dieser Studie präsentiert. Zunächst wird auf einige Grundmerkmale der Industrieforschung eingegangen. Dazu zählen etwa ihre Stellung im deutschen Wissenschaftssystem, ihre Rolle als Beschäftigungsfeld für Akademiker und Akademikerinnen oder ihre personalpolitischen Praktiken. Das Kapitel endet mit einer Übersicht über den Stand der Forschung zur Situation von Frauen in der industriellen Forschung. Kapitel 2 führt sodann in die Fallstudie ein und stellt das untersuchte Unternehmen vor. Kapitel 3 gibt Einblick in die Karriereerfahrungen der Forscherinnen und Forscher des Fallbeispiels sowie auf die Geschlechtsspezifik dieser Erfahrungen. Die personellen und strukturellen Hintergründe dieser Differenz sowie die Frage nach ihrer Begrenzung durch personalpolitische Maßnahmen sind Gegenstand des 4. Kapitels. In Kapitel 5 werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst und in Kapitel 6 daraus einige Schlussfolgerungen gezogen sowie organisations- und gleichstellungspolitische Empfehlungen entwickelt.



# 1 Merkmale der Industrieforschung in Deutschland

## 1.1 Stellenwert der Industrieforschung im deutschen Wissenschaftssystem

Unter dem Gesichtspunkt der getätigten Aufwendungen und der bereit gestellten Ressourcen erweist sich die privatwirtschaftlich organisierte Forschung in Deutschland als die bedeutsamste Institution der Wissensproduktion. Nahezu 70 Prozent der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (FuE) werden hier von der privaten Wirtschaft aufgebracht. Hinzu kommen staatliche Zuwendungen, die noch einmal rund zehn Prozent der in der privatwirtschaftlichen Forschung getätigten Aufwendungen ausmachen. Entsprechend hoch ist der Anteil an Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, die in der industriellen Forschung beschäftigt sind, 1999 betrug er 62 Prozent. Das entspricht einer absoluten Zahl von rund 150.000 (BMBF 2002: 230, 308; BMBF 2004).

Demgegenüber hat die Wissenschaftssoziologie der industriellen Forschung bisher erstaunlich wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Hack/Hack (1990: 244) führen diese „weitgehende Ignoranz“ auf die Doppelrolle der Industrieforschung zurück, sowohl geförderte Wissenschaft als auch der privaten Verfügungsmacht unterliegende Wirtschaft zu sein. „Diese doppelte Identität schmälert zwar nicht die Bedeutung dieses Bereichs und seine (nicht nur statistische) Ansehnlichkeit, aber sie begründet so etwas wie eine verbindliche Unzuständigkeit der Spezialisten: Als Teil der Wissenschaft erscheint sie trivial und unrein, als Teilbereich der Industriearbeit exotisch und kompliziert“ (ebd.: 243).<sup>2</sup>

Sich dennoch mit diesem Gegenstand befassende Arbeiten beleuchten folglich vor allem den Sonderstatus industrieller Forschung. So wird in einigen wissenschaftssoziologischen Arbeiten in Anlehnung an das normativ-funktionalistische Konzept von Robert K. Merton der Frage nachgegangen, wie Wissenschaftler in der Industrie mit jenem Widerspruch umgehen, der sich aus dem „Ethos der Wissenschaft“ und den spezifischen nutzenorientierten Anforderungen von Industrieunternehmen ergibt (vgl. z.B. Kornhauser 1962; Cotgrove/Box 1970). Zusammenfassend lässt sich für diese Arbeiten konstatieren, dass man diesen Widerspruch nicht in der erwarteten Schärfe nachweisen konnte, wobei allerdings anzumerken ist, dass möglicherweise auf kognitiver Ebene auftretende Widersprüche aufgrund der konzeptionellen Enge der Arbeiten nicht erfasst werden konnten (dazu Breßler 1997: 97f.). Auch in späteren Arbeiten steht die Frage nach dem spezifischen

---

<sup>2</sup> Etwas zynisch wird in dem Beitrag angemerkt, dass über das Frankfurter „Institut für Sozialforschung“ mehr sozialwissenschaftliche Untersuchungen existieren als über alle westdeutschen Industrieforschungseinrichtungen zusammengekommen (vgl. Hack/Hack 1990: 244, Fn. 5).

Charakter industrieller Forschung im Zentrum (vgl. Lane et al. 1981; Zündorf/Grunt 1982; Hack 1988; Rammert 1988; Mowery/Rosenberg 1989; Hasse 1996; Breßler 1997). Danach unterscheidet sich die Industrieforschung von der öffentlich geförderten Forschung vor allem dadurch, dass sie auf Selbstverständnisse und Zielsetzungen bezogen ist, deren Zwecke andere als die der Wissenschaft sind. Damit bewegt sie sich im Spannungsfeld von wissenschaftlicher Logik und ökonomischen Verwertungsinteressen und büßt die Besonderheiten der Wissenschaft, von externen Wertvorstellungen „neutralisiert“ zu sein, ein (vgl. Rammert 1988; Zündorf/Grunt 1982). Hinzu kommt, dass die eigentliche Forschung nur einen Teil der Organisation ausmacht, in die sie integriert ist (vgl. Hasse 1996: 127). Zugleich stellt die Industrieforschung in ihrer heutigen Ausprägung eine Mischform aus Wissenschaft und Technik dar, für die weder das Etikett „Grundlagenforschung“ noch „angewandte Forschung“ zutrifft (vgl. Lane et al. 1981; Mowery/Rosenberg 1989; Hasse 1996: 145, 162). Vielmehr stellen „theoretische Analyse“ und „praktische Bedürfnisse“ gleichgewichtig nebeneinander stehende Orientierungskomplexe dar, ebenso wie die angewendeten Forschungsmethoden eine hohe Heterogenität aufweisen (Breßler 1997: 114). Dies macht die Industrieforschung zwar für zeitdiagnostische Arbeiten zum Wandel wissenschaftlicher Erkenntnisprozesse interessant (vgl. etwa Gibbons et al. 1994; Etkowitz/Leydesdorff 2000), doch eine systematische Analyse der Produktionsweisen und Arbeitsbedingungen in diesem Feld lassen auch diese Arbeiten vermissen.

### 1.2 Die Industrieforschung als Tätigkeitsfeld für AkademikerInnen

Möglicherweise sind es gerade die erwähnten widersprüchlichen Anforderungen, die für AkademikerInnen einen Anreiz darstellen, sich für eine Tätigkeit in der privatwirtschaftlichen Forschung zu entscheiden. Hinzu kommt jedoch, dass die Industrieforschung eine größere Vielfalt an beruflichen Aufstiegschancen sowie eine frühere Übernahme von Führungsverantwortung bietet als die akademische Forschung. In einer Studie des ifo-Instituts über den FuE-Bereich in der Elektroindustrie üben beispielsweise 46 Prozent der befragten WissenschaftlerInnen und IngenieurInnen eine Projektleitungsfunktion aus, 41 Prozent davon in der Altersgruppe von 30 bis 34 Jahre. 30 Prozent der Befragten haben eine Funktion als leitender Angestellter, ein Viertel von ihnen (26 Prozent) ist unter 35 Jahre alt (vgl. Wiesner 1992: 15). Eine Umfrage des VAA (Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e.V.) kommt bezogen auf die chemisch-pharmazeutische Industrie zu vergleichbaren Ergebnissen. In der Regel bekommen die WissenschaftlerInnen in der chemischen Forschung bereits mit Beginn ihrer Tätigkeit die Leitung eines Labors übertragen und üben neben der wissenschaftlichen Verantwortung die Personalverantwortung für die nicht

akademischen Mitarbeiter des Labors aus; 44,1 Prozent der Frauen und 37,4 Prozent der Männer befinden sich nach der VAA-Umfrage in dieser Funktion. Im mittleren oder oberen Führungssegment sind 22,6 Prozent der befragten Frauen und 44,4 Prozent der befragten Männer vertreten (eine Geschlechterdifferenz bei der Verteilung von Leitungsaufgaben ist also auch hier unverkennbar), 31,5 Prozent der Frauen und 16,9 Prozent der Männer üben dagegen gar keine Leitungsaufgaben aus (VAA-Nachrichten Nr. 9/2001: 4).

Der Anteil der Frauen unter den ForscherInnen in der Industrie beträgt in Deutschland rund zehn Prozent und liegt damit weit unter dem Anteil an den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, wo er mit inzwischen rund 22 Prozent etwa doppelt so hoch ausfällt (BMBF 2002: 230ff.; BMBF 2004: 178ff.). Innerhalb der EU liegt die Bundesrepublik Deutschland bezogen auf den Frauenanteil in der privatwirtschaftlichen Forschung an zweitletzter Stelle und nur knapp vor Österreich (neun Prozent); andere Länder weisen dagegen deutlich höhere Frauenquoten auf, z.B. Irland mit 28,2 Prozent, Griechenland und Portugal mit knapp 24 Prozent (23,9 und 23,8) oder Frankreich mit 20,6 und Dänemark mit 19,6 Prozent (European Commission 2003: 16). Noch mehr Industrieforscherinnen sind in einigen der neuen Beitrittsländer der EU zu verzeichnen (ebd.: 19), z.B. in Litauen (45,1 Prozent), in Estland (35,6 Prozent) oder in Lettland (33,6 Prozent).

Ein wichtiger Akteur der privatwirtschaftlich organisierten Forschung ist die chemische Industrie. Sie erbrachte im Jahr 2000 etwa 18 Prozent der gesamten FuE-Aufwendungen in der privatwirtschaftlichen Forschung (Grenzmann/Marquardt 2003: 5). Damit ist sie auch einer der größten Arbeitgeber im Bereich der FuE in Deutschland. Etwa ein Drittel aller 1998 in der Bundesrepublik promovierten Chemiker und Chemikerinnen fand beispielsweise in der Chemischen Industrie einen Arbeitsplatz (VAA 2001). Allerdings führte die desolante wirtschaftliche Situation dort auch im Forschungsbereich zu einem deutlichen Personalarückgang (vgl. BMBF 2002: 315). Besonders die pharmazeutische Industrie, in der allein 36 Prozent des FuE-Personals in der chemischen Industrie beschäftigt sind, verzeichnete für diese Zeit positive Entwicklungsraten.

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen weist darüber hinaus der Forschungsbereich der chemisch-pharmazeutischen Industrie einen relativ hohen Frauenanteil auf. Nach Angaben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung beträgt der Anteil der Frauen im FuE-Bereich der Chemischen Industrie etwa ein Drittel und im Bereich der Pharmaforschung sogar 37 Prozent (BMBF 2002: 232; BMBF 2004: 181). Dagegen weisen IAB-Daten zwar deutlich niedrigere Frauenquoten aus, dennoch liegen sie auch nach diesen Angaben oberhalb derer in anderen Industriefeldern. 1999 waren den IAB-Erhebungen zufolge 20,5 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ChemikerInnen und Che-

mieingenieurInnen Frauen (IAB-Statistik 2003). Diese Daten korrespondieren mit der Studie von Hadler (1995: 223ff.), wonach der Forschungs- und Entwicklungsbereich der chemischen Industrie als wachsender Einsatzbereich für weibliche Führungskräfte mit akademischem Abschluss gesehen wird.

Auskunft über die vertikale Verteilung der Geschlechter gibt die Führungskräfte-Strukturerhebung des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC). Danach betrug der Frauenanteil unter den Führungskräften der Branche 2004 20,2 Prozent und hat sich damit seit 1988 (7,7 Prozent) fast verdreifacht. Unter den neu eingestellten AkademikerInnen sind dieser Umfrage zufolge sogar 30,5 Prozent Frauen (VAA-Magazin 1-2005); 1988 betrug der Frauenanteil unter den AkademikerInnen des 1. und 2. Beschäftigungsjahres noch 27,3 Prozent (BAVC o.J.). Nach oben wird die Luft für Frauen allerdings dünner. Nach einer Führungskräftebefragung der VAA befinden sich 44,1 Prozent der befragten Frauen, aber nur 19,1 Prozent der Männer auf der untersten Leitungsebene (Laborleitung), eine mittlere Leitungsfunktion (Abteilungs- oder Gruppenleitung) nehmen demgegenüber nur 18,1 Prozent der Frauen und 33,3 Prozent der Männer ein, und auf der oberen Managementebene (Bereichsleiter und aufwärts) sind lediglich 4,5 Prozent der Frauen, aber 11,1 Prozent der Männer vertreten (vgl. VAA 2001). Etwa die Hälfte der Führungskräfte in der Chemischen Industrie startet der Umfrage zufolge ihre Karriere in der Forschung, etwa drei Viertel der Frauen und vier Fünftel der Männer wechseln jedoch im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung in andere Unternehmensbereiche (ebd.).

### 1.3 Human Resource-Management als Erfolgsfaktor industrieller Forschung

Nahezu durchgängig wird sowohl in der Literatur zum Management industrieller Forschung und Entwicklung als auch in den ExpertInnengesprächen die Bedeutung einer strategischen Personalpolitik betont. Neben einem sorgfältigen Personalmarketing und einer ausgewogenen Personalauswahl wird dabei auch in einer systematischen Personalentwicklung eine wichtige Voraussetzung für eine effiziente und nachhaltige Nutzung des Personals gesehen (vgl. Gerpott 1987; Domsch et al. 1989; Tuininga 1990; McCormick 1995; Bamfield 1996: 28ff.; Reger/Schmoch 1996; Boutellier/Gassmann 1997). Als deren Kernelemente werden übereinstimmend lernförderliche Arbeitsstrukturen im Sinne von Rotation und Teamarbeit, offene Kommunikation und Partizipation, ein an den individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen der MitarbeiterInnen orientierter Aufgabenzuschnitt, ein aufgabenorientiertes Weiterbildungssystem, ein problembezogenes Leistungsbewertungssystem und eine persönliche Entwicklungsplanung sowie eine betriebliche Nachfolgeplanung benannt (siehe dazu auch Graf 1998; Dehmel 1999; Schöning 1999).

Das Gros der Literatur zur Personalentwicklung ist jedoch präskriptiv angelegt. Nur wenige Autoren und Autorinnen (vgl. Autenrieth et al. 1993; Graf 1998; Schöning 1999) beleuchten die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen in den Betrieben. Danach scheint die chemisch-pharmazeutische Industrie zu den Vorreitern der Institutionalisierung entsprechender Instrumente zu gehören. So konstatieren Autenrieth et al. (1993: 156f.) gerade für die chemische Industrie beim Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen einen vergleichsweise fortgeschrittenen Stand. Frauen würden davon in besonderem Maße profitieren, z.B. seien sie signifikant häufiger in „Training-on-the-Job-Maßnahmen“ und Laufbahnplanungen einbezogen. Dieser Befund lässt sich nach einer Studie des VAA nicht bestätigen. In einer im Jahr 2000 durchgeführten Mitgliederbefragung (N=1325) kreuzten deutlich mehr Männer (56 Prozent) als Frauen (32 Prozent) an, an einer karrierefördernden Maßnahme wie „Arbeit in einer Stabsstelle“, „Job-Rotation“ oder „Projektarbeit“ teilgenommen zu haben. Zudem deutet die VAA-Umfrage auf Schwächen der Personalentwicklungs-Praxis hin. So haben zwar 85 Prozent der befragten Frauen und 88 Prozent der befragten Männer an einem Personalentwicklungsgespräch teilgenommen, doch weniger als die Hälfte der Frauen (41 Prozent) und nur gut die Hälfte der Männer (52 Prozent) haben das Gespräch als erfolgreich bewertet. Lediglich 13 Prozent der Frauen und 18 Prozent der Männer konnten beispielsweise einen Personalentwicklungsplan mit ihrem Vorgesetzten entwickeln (VAA 2001).

Ein zentrales Merkmal des Karrieresystems in der Industrieforschung ist, dass sich Aufstiegsoptionen in höhere Managementpositionen in der Regel nur durch einen mehrfachen Wechsel in andere Tätigkeitsfelder eröffnen, sodass die berufliche Entwicklung von WissenschaftlerInnen im Prinzip das baldige Verlassen der Forschungsarbeit voraussetzt (vgl. Herzog 1995; Evetts 1996: 4). In vielen Unternehmen, das ergaben auch die ExpertInnengespräche, ist der Forschungsbereich nur das Einstiegsfeld für AkademikerInnen. Die eigentliche Karriere spielt sich hingegen in anderen Geschäftsfeldern ab, etwa in der Produktion, im Marketing oder im Patentwesen. Selbst ein Aufstieg in eine höhere Führungsposition im Bereich der Forschung setzt in der Regel voraus, dass zwischenzeitlich eine verantwortliche Tätigkeit in einem anderen Unternehmensbereich – und in den großen Konzernen zudem im Ausland – ausgeübt wurde. Durch dieses Prinzip der Job-Rotation erhofft man sich zum einen, dass die Führungskräfte den allgemeinen Hang zur Bereichsblindheit überwinden und einen besseren Blick für die Gesamtinteressen des Unternehmens bekommen. Zum anderen soll mit diesem Verfahren kontinuierlich Platz für Nachwuchskräfte in der Forschung geschaffen und damit ein „Überaltern“ der Forschung vermieden werden. „Die Forschung braucht frisches Blut, sie kann sich nicht mit Kandidaten blockieren, die nicht mehr aus der

Forschung herausgehen“, so der ehemalige Leiter der Abteilung Hochschulkontakte und Personalrekrutierung eines großen Chemieunternehmens.

Die Karrierepläne der ForscherInnen folgen mehreren Studien zufolge jedoch einer anderen Logik: Ein großer Teil der in der Forschung tätigen WissenschaftlerInnen möchte dauerhaft in der Forschung bleiben (vgl. Gerpott 1987; Kossbiel et al. 1987; Domsch 1993; Domsch/Gerpott 1995). Viele Unternehmen haben auf diese Diskrepanz mittlerweile mit einer Art zweiten Karriereleiter reagiert: der so genannten Fach- oder Expertenlaufbahn (vgl. Herzog 1995; Bamfield 1996; Maaß 2001). Damit soll die Option geschaffen werden, auch in der unmittelbaren Forschungs- und Entwicklungsarbeit einen höheren Status zu erreichen, wenn auch jenseits der klassischen Managementlaufbahn. Nach Aussage der in dieser Studie befragten betrieblichen ExpertInnen ist die Fach- oder Expertenlaufbahn allerdings eine ausgesprochen exklusive Option, die nur wenigen exzellenten und für das Unternehmen strategisch wichtigen ForscherInnen offen steht. Es ist auch keine Position, auf die man sich bewerben kann, sondern in die man ernannt oder berufen wird.

Ein weiteres Problem ist die Anschlussfähigkeit der Karrieren von IndustrieforscherInnen an berufliche Entwicklungsoptionen außerhalb der Privatwirtschaft. So ist der Weg zurück in die akademische Wissenschaft aufgrund der widersprüchlichen Anforderungen von Wirtschaft und Wissenschaftssystem mit erheblichen Barrieren gepflastert. Wer sich diese Option offen halten möchte, ohne sich eine berufliche Zukunft innerhalb der Industrie zu verbauen, muss permanent die Ambivalenz von wissenschaftlicher Orientierung an Publikationen und externem Reputationserwerb und betrieblicher Loyalität (bis hin zur Geheimhaltung von Forschungsergebnissen) auf eine für beide Anforderungssysteme befriedigende Weise austarieren (vgl. Hasse 1996: 130ff.). Denn in den Unternehmen wird erwartet, dass die erarbeiteten Forschungsbeiträge als Ausnutzung ökonomischer Chancen verstanden werden, was sich nicht zwangsläufig mit den individuellen Professionalisierungsbestrebungen deckt.

#### 1.4 Industrieforschung und Geschlecht

Die Situation von Frauen respektive Wissenschaftlerinnen in der industriellen Forschung ist bislang wenig untersucht. Die wenigen Studien, die sich dezidiert mit dem wissenschaftlichen Personal in der privatwirtschaftlichen Forschung befassen und das Geschlecht als Analysekategorie berücksichtigen, stammen überwiegend aus dem angelsächsischen Raum. Darüber hinaus lassen sich aus Untersuchungen zu Führungskräften in der Wirtschaft einige Anhaltspunkte gewinnen.

Die Sichtung der Literatur zeigt, dass Führungspositionen in der Wirtschaft für Frauen immer noch schwer erreichbar und nach wie vor eine Domäne von

Männern sind (Kanter 1977; DiTomaso et al. 1993; Autenrieth et al. 1993; Corcoran-Nantes/Roberts 1995; Hadler 1995; Evetts 1996; Holst 2002; Könekamp 2004). Zwar ist die Anzahl der Frauen hier in den vergangenen Jahren etwas gestiegen, doch unter den 100 größten Unternehmen Europas<sup>3</sup> finden sich immer noch 32 Unternehmen, in deren Top-Management keine einzige Frau anzutreffen ist (International Labour Office 2004). Noch massiver scheint die gläserne Decke für Frauen in Deutschland zu sein, wo im Jahr 2002 nur drei der 87 größten Unternehmen eine oder mehrere Frauen im Management hatten.

Entgegen der geläufigen Erklärungsmuster, dieses Phänomen den Frauen selbst anzulasten, indem ihnen eine geringere Karrieremotivation unterstellt wird, werden in den vorliegenden Arbeiten zur Privatwirtschaft im Hinblick auf Qualifikation, Arbeits- und Karriereorientierungen von Männern und Frauen mit akademischer Ausbildung kaum geschlechtsspezifische Unterschiede konstatiert. Lediglich bei den eingeschlagenen Karrierepfaden zeigen Frauen eine größere Neigung zu einer fachlichen Laufbahn als Männer (vgl. Evetts 1996; Janshen/Rudolph 1987; Autenrieth et al. 1993; Könekamp 2004). Gravierender scheint sich stattdessen der im beruflichen Alltag unterschiedliche Blick auf Frauen im Vergleich zu Männern auszuwirken. Nach der Studie von Evetts (1996) werden Frauen beispielsweise in der Position als Forscherin, Ingenieurin oder Managerin permanent als Besonderheit wahrgenommen und wird ihr Geschlecht hervorgehoben, während dieses bei Männern in vergleichbaren Positionen nicht betont wird (vgl. ebd.: 72f.). Nur sehr wenige Frauen empfinden ihre Situation so, dass ihr Geschlecht keine Bedeutung hat.

Diese Befunde lassen vermuten, dass Frauen in der industriellen Forschung permanent durch die Brille stereotyper, nach Geschlecht unterscheidenden Erwartungsstrukturen wahrgenommen und bewertet werden und somit kaum Chancen haben, geschlechtsneutrale Handlungsstrategien zu entwickeln. Vor allem aber wird ihnen offensichtlich über diverse Vorbehalte und kulturelle Barrieren ein legitimer Führungsanspruch abgesprochen oder zumindest weniger Führungskompetenz zugetraut: „Both woman and men are reluctant to be managed by a woman“ (Evetts 1996: 117; vgl. auch Eagly/Karau 2002; Hannover/Kessels 2003). Inwieweit diesbezüglich ein generationsspezifischer Wandel eintritt, weil zunehmend mehr jüngere Führungsnachwuchskräfte beiderlei Geschlechts über Kooperationserfahrungen sowohl mit Kolleginnen auf gleicher Stufe als auch mit weiblichen Vorgesetzten verfügen – so Autenrieth et al. (1993) –, bleibt abzuwarten. In einer Studie zu Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften haben die AutorInnen ermittelt, dass 36 Prozent der Befragten unter 30 Jahren bereits Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten gesammelt hatten,

---

<sup>3</sup> Laut London Stock Exchange.

während es in der Gruppe der 46- bis 50-Jährigen nur 13,4 Prozent waren (ebd.: 131). „Von einer Störung des Organisationsklimas durch weibliche Vorgesetzte“, so die AutorInnen (ebd.: 195), könne deshalb nicht mehr gesprochen werden.

Als weiteres Hemmnis in der beruflichen Entwicklung von Frauen wird immer noch das so genannte Vereinbarkeitsproblem konstatiert. Es wurzelt auf der einen Seite in tradierten Rollenzuweisungen auf der Ebene der Reproduktionsarbeit, die dazu führen, dass Frauen immer wieder als potenzielle Mütter bzw. als mit Familienaufgaben belastet angesehen werden. Auf der anderen Seite kommt in dieser Problemkonstellation das dominierende Bild einer idealtypischen Führungskraft zum Tragen, demzufolge der Arbeit für die Organisation in der Lebensplanung absolute Priorität einzuräumen ist. Selbst in der Untersuchungen von Autenrieth et al. (1993), wonach die Vereinbarkeitsfrage unter jüngeren Führungsnachwuchskräften kein spezifisches weibliches Phänomen mehr darstellt und das Verhältnis von reproduktiver Verantwortung und beruflichem Engagement zwischen Partnern oftmals zum Aushandlungsgegenstand wird, gelten Frauen für Führungsfunktionen weiterhin als weniger geeignet als Männer. Daran zeigt sich, dass empirische Realitäten und die diese Realitäten wahrnehmenden Beobachtungs- und Deutungskonzepte der AkteurInnen oftmals auseinanderklaffen. Auch für die Frauen in der Industrieforschung scheinen die Entwicklungschancen somit vor allem durch historisch gewachsene Differenzkonstruktionen und Hierarchisierungen von Geschlecht bestimmt zu werden.

## **2 Das Fallbeispiel – Morrito-Pharma<sup>4</sup>**

### 2.1 Angaben zum Unternehmen und zum untersuchten Forschungsbereich

Morrito-Pharma, dessen Forschungsbereich in dieser Studie im Hinblick auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von ForscherInnen aus der Geschlechterperspektive in den Blick genommen wird, ist Teil eines international tätigen chemisch-pharmazeutischen Konzerns, der weltweit mehr als 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, davon mehr als 12.000 in der Forschung und Entwicklung. Die jährlichen Umsätze liegen seit Jahren im Bereich um 30 Milliarden Euro. Der deutsche Unternehmensbereich ist in einen zentralen Forschungsbereich sowie mehrere Geschäftsbereiche gegliedert, die jeweils eigene Forschungsabteilungen unterhalten.

---

<sup>4</sup> Sämtliche Namen wie die Bezeichnung des Unternehmens, der untersuchten Arbeitseinheiten der InterviewpartnerInnen im Text wurden aus Anonymisierungsgründen geändert, Beschreibungen zu Tätigkeitsbereichen und Arbeitsaufgaben wurden neutralisiert.



Die Erhebung konzentriert sich auf den zentralen Forschungsbereich,<sup>5</sup> in den etwa fünf bis sieben Prozent aller vom Unternehmen für die Forschung getätigten Aufwendungen fließen. Rund zehn Prozent des gesamten Forschungspersonals der Morrito AG sind hier tätig, davon etwa 400 Mitarbeiter mit akademischer Ausbildung.

Der zentrale Forschungsbereich hat im Portfolio des Unternehmens eine Art Querschnittsfunktion. Traditionell wurden hier vorrangig wissenschaftliche Problemstellungen bearbeitet, die nicht bereits auf spezifische Anwendungsfelder bezogen waren. Dieses weitgehend selbst gesteuerte Forschungsprofil hat sich jedoch im Laufe der Zeit zu einer stärker an den Bedürfnissen der Geschäftsfelder orientierten „Vorfeldforschung“ (Experte D, Forschungsmanagement) verändert. So werden Projektideen neuerdings in bereichsübergreifenden Forschungskommissionen mit den Geschäftsbereichen angestimmt. Zugleich sind die Geschäftsbereiche angehalten, sich an den zu ihrem Nutzen durchgeführten Vorhaben finanziell zu beteiligen. Damit wurde auch die Finanzierung des Forschungsbereichs stärker am „Markt“ ausgerichtet. Mittelfristig soll der zentrale Forschungsbereich 40 Prozent seiner Kosten über die Geschäftsbereiche refinanzieren. Laut Aussagen von Experten hat diese Hinwendung zu einer Servicefunktion den zentralen Forschungsbereich in einen spürbaren Wettbewerb mit externen Anbietern von Forschungsleistungen gebracht, gegen die man nur mittels Spitzenleistungen in Sachen Kompetenz und Qualität bestehen könne.

Im Hinblick auf die Organisationsstruktur weist der untersuchte Forschungsbereich eine Mischung aus Linien- und Matrixorganisation auf. Mit dieser Hybridstruktur soll das enge Ressortdenken der hierarchischen Organisation – ohne auf sie ganz zu verzichten – überwunden und eine bessere Entfaltung von Teamarbeit ermöglicht werden. Die Abteilungen sind zwar weiterhin nach Fachgebieten mit unterschiedlich breit gefasstem Forschungsspektrum in Ressorts gebündelt und linienförmig aufgebaut. Doch quer dazu sind verschiedene Kompetenzen des Forschungsbereichs unter dem Gesichtspunkt der fachübergreifenden Bedürfnisse der Geschäftsbereiche in interdisziplinär ausgerichteten Kompetenzzentren zusammen gefasst. Als Folge dieser Doppelstruktur existieren neben der Arbeitseinheit der Abteilungen so genannte abteilungs- und ressortübergreifende „Arbeitschwerpunkte“. Sie werden fachlich von einer aus dem Arbeitsgebiet stammenden Person geleitet, die in der Linienstruktur in der Regel den Status eines Abteilungsleiters hat.

Insgesamt umfasst der zentrale Forschungsbereich fünf Ressorts mit jeweils vier bis sechs Abteilungen, die wiederum in Labors untergliedert sind. Die Größe

---

<sup>5</sup> Lediglich drei der insgesamt 18 GesprächspartnerInnen aus der Forschung stammen aus Geschäftsfeldern des Unternehmens.

der Abteilungen variiert zwischen zehn bis 50 MitarbeiterInnen bzw. vier bis 15 Labors. Da die Neugewichtung der Forschungsaufgaben strukturelle Veränderungen nach sich gezogen hat, war die zum Untersuchungszeitpunkt vorgefundene Struktur und zum Teil auch die personelle Zusammensetzung des untersuchten Forschungsbereichs noch relativ jung.

Über die inhaltliche Orientierung der Arbeitsschwerpunkte und der Ressorts entscheidet die Ressortleitung, deren Führungsverantwortung sich insgesamt auf die strategische Ausrichtung der Forschungsarbeit konzentriert. Aktuell bedeutet dies, sich als „attraktiver Partner für die Geschäftsbereiche“ zu formieren und Kontaktpflege zu den „Kunden“, das heißt vor allem zu den Forschungsleitungen der Geschäftsbereiche sowie zu deren Repräsentanten in den Forschungskommissionen, zu betreiben (Experte C, Forschungsmanagement, 424). Weitere Aufgaben der Ressortleitungen sind die Personalrekrutierung und Personalentwicklung sowie die Budgetplanung, die auf der Ebene der Labors ansetzt. Die Abteilungen kontrollieren kein eigenes Budget. Jedes Ressort kann sein verfügbares Budget über „externe“ Projekte erhöhen, die über die Geschäftsbereiche und die zentrale Forschungskommission finanziert werden.

Im Unterschied zu den eher planerischen Aufgaben der Ressortleitungen liegt der Aufgabenschwerpunkt der Abteilungsleitungen bei der Organisation der Forschung. Dazu zählen die Umsetzung der strategischen Forschungsziele in ein abteilungsbezogenes Projekt-Portfolio, die Abwicklung der Projekte, die Kontaktpflege zu potenziellen Ansprechpartnern in den Geschäftsbereichen des Unternehmens, aber auch die Personalführung und Mitarbeiterbeurteilung.

Die LaborleiterInnen sind primär für die wissenschaftliche Arbeit im Labor verantwortlich. De facto üben sie jedoch auch Personalverantwortung aus, indem sie das Laborpersonal, das heißt die im Labor tätigen technischen MitarbeiterInnen und Hilfskräfte, anleiten und mit ihnen die im Rahmen der Personalentwicklung sowie der Zielvereinbarung anfallenden Gespräche führen.

Keinen institutionalisierten Status innerhalb der Berichtshierarchie haben die Team- oder Projektleitungen. Ihre Funktion ist temporär und endet in der Regel mit dem Abschluss einer definierten Aufgabe. Im Rahmen von Projekten sind diese Personen „eine Art wissenschaftlicher Koordinator oder Leiter einer bestimmten Aktivität“ (Experte C, Forschungsmanagement, 508f.), zuständig „für die fachlichen Aspekte und das Vorankommen“ (ebd.) dieser Aufgabe. Diese Funktion kann von der Abteilungsleitung, genauso gut aber von der Laborleitung wahrgenommen werden; selbst technische MitarbeiterInnen (LaborantInnen) leiten zuweilen Projekte.

## 2.2 Die Forschungspraxis

---

Ein entscheidendes Merkmal der Forschungspraxis ist der Teamcharakter der Forschung. Entgegen der alltagsweltlichen Vorstellung vom isolierten Tüftler im Labor ist die moderne chemische Forschung ein sehr kommunikativer Akt. Das gilt auch für Morrito. So erfolgt das Gros der Forschungsarbeit projektbezogen, wobei drei Projekttypen unterschieden werden: exploratorische Projekte, strategische Projekte und Auftragsforschung.

*Exploratorische Projekte* sind typische Vorhaben der „Vorfeldforschung“, Projekte, „wo man einfach mal was ankocht (...), die erste Synthese macht, mal guckt: Ist da ‘ne biologische Wirkung?“ (Experte D, Forschungsmanagement, 515ff.). Ist das Ergebnis positiv, wird entschieden, ob man das Projekt auf größerer Stufe fortsetzen will und als strategisches Vorhaben platziert. Exploratorische Projekte sind in der Regel sehr klein angelegt. Sie konzentrieren sich zumeist auf ein Labor und laufen parallel zu anderen Projekten, finanziert werden sie aus dem Budget des jeweiligen Ressorts. Neben dem möglichen Erkenntnisgewinn für das Unternehmen dienen diese Projekte den WissenschaftlerInnen zur Realisierung ihrer persönlichen Forschungsinteressen. Eine ungeschriebene Regel besagt, dass jede Laborleiterin oder jeder Laborleiter etwa 20 Prozent der Laborkapazität in diese „Hobbyforschung“ (Abteilungsleiter) investieren kann. In der Praxis ist diese Forschungsautonomie jedoch nicht immer einlösbar.

*Strategische Projekte* sind dagegen Projekte, die eine bestimmte Forschungslinie voranbringen sollen und von der Abteilungsleitung initiiert werden. Ihnen kann allerdings ein exploratorisches Projekt vorausgegangen sein. Sie werden aus zentralen Mitteln finanziert, eventuell auch unter Beteiligung eines anderen Geschäftsbereichs des Unternehmens. Über die Durchführung eines strategischen Projekts wird in einer bereichsübergreifenden Forschungskommission entschieden, in der neben dem Forschungsbereich auch die Geschäftsbereiche des Unternehmens vertreten sind. „Das beste Argument für die Forschungskommission ist: ‘Der Geschäftsbereich möchte es haben‘“ (Experte D, Forschungsmanagement, 260f.).

Die als *Auftragsforschung* deklarierten Projekte werden schließlich zu 100 Prozent extern finanziert. In der Regel geschieht dies durch einen der Geschäftsbereiche, öffentliche Forschungsgelder spielen dagegen bei der Projektfinanzierung nur eine marginale Rolle. Dies wird mit dem hohen bürokratischen Aufwand begründet, den die Akquisition und Verwaltung öffentlich geförderter Forschungsvorhaben beanspruche.

Das Hauptgewicht der Arbeit liegt bei den strategischen Projekten, in einer Abteilung beanspruchen sie beispielsweise 85 Prozent der personellen Ressourcen. Das Gros dieser Projekte ist abteilungsübergreifend konzipiert, oftmals sind auch WissenschaftlerInnen aus den Geschäftsbereichen daran beteiligt. Auch Ko-

operationen mit öffentlich geförderten Forschungseinrichtungen und Universitäten finden hin und wieder statt. Die operative Steuerung der strategischen Projekte erfolgt über ein projektbezogenes Steuergremium, dem neben der Projektleitung aus dem Forschungsbereich VertreterInnen des involvierten Geschäftsbereichs angehören. Für jedes Projekt werden vor Beginn die Ziele vereinbart, die Kosten kalkuliert und die Zahl der MitarbeiterInnen bestimmt. Die zentralen Aufgaben werden in so genannte Quartalsmeilensteine heruntergebrochen, welche die Basis für die Kontrolle des Projekts bilden. Die Projektverläufe werden in Monatsberichten dokumentiert und den MitarbeiterInnen zugänglich gemacht. Ist das Projektziel, z.B. das Eigenschaftsprofil eines bestimmten Wirkstoffes zu bestimmen, erreicht, wird das Projekt an den Geschäftsbereich abgegeben, der an dieser Fragestellung interessiert ist.

Neben solchen formalisierten haben informelle Kommunikationen und gute persönliche Beziehungen in der Forschungspraxis einen hohen Stellenwert. Beides erleichtert nicht nur die formale Kommunikation enorm, sondern wirkt sich unter Umständen auch positiv auf formale Entscheidungen aus. Für die Generierung strategischer Projekte, über die ja in Forschungskommissionen entschieden wird, oder für das Einholen von Auftragsprojekten wird z.B. eine gute Beziehung zum relevanten Geschäftsbereich und zu den Mitgliedern der Forschungskommission als sehr wichtig dargestellt.

„Es hängt wahnsinnig von den persönlichen Beziehungen ab. (...) Persönliche Beziehungen ist alles (...) also die Kommunikation, eine gute Kommunikation ist für den Erfolg von wissenschaftlichen Projekten sehr, sehr wichtig“ (Experte D, Forschungsmanagement, Z. 284ff.).

Das Agieren in solchen Netzwerken ist in erster Linie Sache der Abteilungs- und RessortleiterInnen. Jedoch können LaborleiterInnen sich bereits frühzeitig im Aufbau solcher strategischen Beziehungen üben, sofern sie in Projekte eingebunden sind, an denen auch andere Abteilungen oder gar Geschäftsbereiche beteiligt sind. Solche abteilungsübergreifenden fachlichen Arbeitszusammenhänge stehen in der Regel am Anfang eines persönlichen Kontakts. Anschaulich schildert diesen Prozess ein Abteilungsleiter:

„Im Endeffekt läuft erst einmal die Kommunikation über die fachliche Schiene. Man lernt sich kennen-, äh, kennen in Teamsitzungen, lernt sich da schätzen, weil man also nun sieht, ah, der ist also nun aktiv, der, der hat Power, der hat gute Ideen in der Chemie, nicht. Erst einmal steht so ‘n bisschen das Fachliche im Vordergrund, nicht. Man lernt sich natürlich da dann besser kennen, nicht, man geht mal miteinander dann essen usw. und dann baut sich natürlich das andere oder trifft also dann den Kollegen dann auf ‘m Kongress usw., und trinkt mal mit, äh, ‘n Bier oder sonst irgendwas, dann ist das natürlich so, dass also nun auch diese persönliche Schiene zum Zuge kommt, nicht, wie das halt überall ist“ (Experte D, Forschungsmanagement, Z. 318ff.).

Angesichts der Teamförmigkeit der Forschungsarbeit wird außerdem viel Wert auf die persönliche Präsenz der Laborleiter und -leiterinnen gelegt. Zwar unterliegen die leitenden MitarbeiterInnen - zu denen auch die LaborleiterInnen zählen – nicht dem System der Zeiterfassung, doch ihre persönliche Erreichbarkeit wird als unabdingbare Voraussetzung der Forschungstätigkeit erachtet, und sei es nur aus sogenannten „Hygienegründen“. Dazu ein Experte aus dem Forschungsmanagement:

„Ja, also ich sag’ mal, für- für bestimmte Dinge koordinativer Art oder wenn ich mit- mit Leuten in dem Team zusammenarbeite, ist halt einfach wichtig, dass ich mich irgendwo mit denen treffe, und dann ist, wenn die meisten hier sind, ist es halt am einfachsten, das hier zu machen oder wenn ich ‘ne Führungsverantwortung hab’, dann muss ich halt für meine Leute ‘ne gewisse Zeit irgendwo auch ansprechbar sein. Muss ich das (je) persönlich machen? Nee, kann ich über’s Telefon machen. Aber ich kann nicht alles über’s Telefon machen, sondern muss schon ‘ne gewisse, äh, ich sag’ mal, Menge halt hier sein (...) auch irgendwo aus Hygienegründen“ (Experte C, Forschungsmanagement, Z. 2877ff.).

Aus ähnlichen Gründen wird für LaborleiterInnen eine Teilzeittätigkeit nicht gern gesehen. Von einem Forschungsmanager wird sie sogar als unvereinbar mit der leitenden Arbeit im Labor dargestellt:

„In Führungspositionen, das geht nicht. Das sage ich Ihnen gleich, das geht nicht, nicht in Führungsaufgaben. Aber es gibt Bereiche wie z.B., sagen wir mal in der Analytik, in allen Bereichen, wo im Prinzip nicht die fortlaufende und stetige Anleitung und das Führen von Menschen eine Rolle spielt. Sie können nicht sagen, ich bin nur von acht bis zwölf da und ansonsten können sie sehen, da können die mich am Telefon, das geht nicht. Als Führungskraft muss ich stets da sein, und da ist Präsenz leider nicht abzukoppeln von Fähigkeiten, die können noch so fähig sein, wenn sie nicht da ist, ist sie nicht da“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 1193ff.).

Entgegen dieser sehr eindeutigen Aussage gibt es in der Praxis durchaus einzelne Teilzeitbeispiele von Laborleiterinnen. Allerdings bestätigen andere Gesprächspartnerinnen, dass Teilzeit in der Forschung sehr ungern gesehen wird und für die Karriere als nachteilig gilt. Dass damit eine entscheidende Barriere für Frauen aufgebaut wird, ist an späterer Stelle zu diskutieren.

### 2.3 Die Rekrutierung des Forschungspersonals

Die Durchlaufsfunktion des zentralen Forschungsbereichs bringt es mit sich, dass permanent neues wissenschaftliches Personal eingestellt werden muss. Die Rekrutierung junger AkademikerInnen wird folglich als eine der Kernaufgaben dargestellt. Vor allem Ende der 1990er Jahre konnten davon auch die Frauen profitieren, denn in dieser Zeit betrug der Anteil der Chemikerinnen unter den neu eingestellten AkademikerInnen bis zu 28 Prozent.

Eingestellt werden in der Regel nur promovierte WissenschaftlerInnen, vor allem ChemikerInnen, vereinzelt aber auch PhysikerInnen und BiologInnen. Ne-

ben der inhaltlichen Passfähigkeit der BewerberInnen wird vor allem Wert auf ein zügiges Studium und eine kurze Promotionszeit gelegt. Als Indikator gilt das Alter der BewerberInnen. Eine definitive Altersgrenze gibt es zwar nicht, doch wer zum Bewerbungszeitpunkt älter als 30 Jahre ist, habe eine gewisse Begründungspflicht. Nur wer plausibel machen kann, dass die Verzögerungen für die berufliche Entwicklung von Nutzen sind, habe noch eine Chance, in die engere Wahl einbezogen zu werden. Ebenfalls von Vorteil ist ein Postdoc-Aufenthalt im Ausland, allerdings nur solange dies nicht dazu führt, dass das Alter von 30 Jahren deutlich überschritten wird.

Bei der Bewerberauswahl konnte das Unternehmen in den 1990er Jahren zusammen mit seinen Konkurrenten der Branche aus einem großen Pool qualifizierter Fachkräfte gleichsam die Besten der Besten abschöpfen, da es zu dieser Zeit sehr viel mehr AbsolventInnen als freie Stellen gab. Als Folge dieser desolaten Arbeitsmarktsituation ist die Zahl der Studierenden in der Chemie stark zurückgegangen. Schlossen beispielsweise 1999 noch 2.200 Personen ein Chemiestudium ab, wird für 2004 nur noch mit 1.000 AbsolventInnen gerechnet. Mittlerweile ist der AkademikerInnenbedarf in der chemischen Industrie jedoch wieder erheblich angestiegen, bei Morrito innerhalb von knapp zehn Jahren etwa um ein Sechsfaches. Wurden beispielsweise 1993/1994 im gesamten Unternehmen nur annähernd 60 ChemikerInnen eingestellt, waren es 2001 knapp 400. Vor dem Hintergrund dieser gegenläufigen Entwicklung wird ein künftiger „war of excellence“ befürchtet (Experte A, Personalmanagement, 1026ff.).

Zur Sicherstellung eines ausreichenden BewerberInnenpools betreibt Morrito ein gezieltes Personalmarketing. Es setzt bereits bei den Schulen an, wo etwa über Vorträge in Schulklassen oder das Einladen von Schülern in das Unternehmen für ein naturwissenschaftliches Studium geworben wird. Dabei würden gezielt auch Mädchen angesprochen, um das Spektrum künftiger BewerberInnen zu erweitern. Außerdem versucht das Unternehmen mittels verschiedener Instrumente unter HochschulabsolventInnen Anreize zu schaffen, sich im Unternehmen zu bewerben. Zur Koordination dieser Aktivitäten wurde eigens eine Stabsstelle „Hochschulkontakte“ eingerichtet, die der zentralen Forschungsleitung unterstellt ist. Die Stabsstelle betreut u.a. ein Hochschul-Patensystem, in dessen Rahmen die Abteilungs- und Ressortleitungen aus der Forschung gehalten sind, einen systematischen Kontakt zu Chemie-Arbeitskreisen<sup>6</sup> an verschiedenen Hochschulen zu

---

<sup>6</sup> Bei diesen Arbeitskreisen handelt es sich um die von einem Professor betreute Gruppe aus DiplomandInnen und DoktorandInnen sowie eventuellen PostdoktorandInnen aus dem Ausland. Ihre Größe umfasst zwischen 10 und 40 Mitglieder. Da jeder Arbeitskreis gewissermaßen ein bestimmtes Label hat, erfolgt über diesen Pfad bereits eine Vorselektion der Personalrekrutierung: „Das Klima in so einem Arbeitskreis zieht dann ja auch immer wieder bestimmte Studenten an oder schreckt sie ab. Deswegen kann man eben bei manchen Arbeitskreisen schon sagen, okay, wenn sich von dem einer bewirbt, den können wir prinzipiell erst schon mal einladen“ (Experte E, Forschungsmanagement, 288ff.).

pflegen, die für das Unternehmen von Interesse sind. Ein Ziel dieser Kooperation ist der frühzeitige Aufbau von Kontakten zu NachwuchswissenschaftlerInnen, deren Arbeitsschwerpunkte sich mit den Forschungsgebieten des Unternehmens überlappen. Im jährlichen Abstand werden beispielsweise vom Unternehmen Seminare für in und ausländische DoktorandInnen angeboten, die sich mehr oder weniger noch in der Anfangsphase ihrer Dissertation befinden. Die Liste der dazu eingeladenen Personen kommt u.a. auf Empfehlung von ProfessorInnen zustande, zu denen über das Patensystem mit den Hochschulen Kontakte bestehen. Etwa 20 Prozent der Seminarteilnehmer sind Frauen, was in etwa dem Frauenanteil an den Promotionen in der Chemie entspricht.

Ein weiteres Instrument zur Anwerbung exzellenter AkademikerInnen sind Workshops mit PostdoktorandInnen.<sup>7</sup> Sie finden in der Regel im Ausland statt, weil die Postdoc-Phase in der Chemie üblicherweise außerhalb Deutschlands verbracht wird. Da sich die Stellenangebote in der Branche inhaltlich oft nicht sehr stark unterscheiden, möchte sich Morrito mit den Workshops nicht nur unter fachlichen, sondern auch unter sozialen und kulturellen Gesichtspunkten von seinen Mitbewerbern absetzen.

„... sie kriegen gute Leute nicht, wenn sie nur mit nackten Zahlen und reinem Pragmatismus aufwarten, sie müssen auch die richtige Kultur in ihrem Bereich haben und sie müssen die Leute persönlich ansprechen. Gerade die Besten, die sie haben wollen, die erwarten mehr als eine sichere Arbeitsstelle und eine interessante Aufgabenstellung, die wollen sich entwickeln, die suchen Entwicklungsperspektiven, die suchen Anregung, die suchen sich das Umfeld sehr genau aus, schauen, mit wem sie als unmittelbarem Vorgesetzten und Kollegen zusammenarbeiten wollen, da muss auch die Kultur und die Atmosphäre in ihrem Bereich stimmen“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 423ff.).

Das Programm der Workshops wird folglich als eine ausgewogene Mischung aus Fachvorträgen und Smalltalk beschrieben, dass durch ein reizvolles Beiprogramm, z.B. eine Cocktailparty oder eine Bootsfahrt, garniert wird. Gleichzeitig eröffnen die Workshops dem Unternehmen die Gelegenheit, potenzielle BewerberInnen in einer relativ zwanglosen Atmosphäre kennen zu lernen; sie erfüllen also auch eine gewisse Vorauswahlfunktion.

„Da trifft man natürlich alle möglichen Sorten und kann dann danach eben ganz gut natürlich auch selektieren, dann eben zum echten Vorstellungsgespräch, wen möchte man jetzt wirklich ganz schnell und auf jeden Fall haben und wen dann halt nicht so dringend“ (Experte H, Forschungsmanagement, Z. 162ff.).

In der Regel werden jährlich etwa 40-50 ChemikerInnen zu solchen Workshops eingeladen und treffen dort sowohl auf erfahrene ForschungsleiterInnen als auch auf jüngere LaborleiterInnen von Morrito. Diese Zusammenstellung

---

<sup>7</sup> Aber auch das Anwerben von Postdocs im Unternehmen wird als Form des Personalmarketings genutzt. Eine der Interviewpartnerinnen ist beispielsweise über diesen Weg zu Morrito gekommen.

ist ebenfalls mit Bedacht gewählt: Während die in der Regel etwas älteren Leitungspersonen den Eingeladenen die Seriosität der Veranstaltung symbolisieren sollen, verspricht man sich von der Anwesenheit der jüngeren WissenschaftlerInnen eine lockere und zwanglose Atmosphäre.

„Die kann man auch mal beiseite nehmen und sagen, hey, ist das jetzt wirklich so toll, wie die Chefs das alles erzählen, oder sag’ mal, wie ist es dir denn jetzt wirklich ergangen. Das ist immer viel Wert, das macht sich also immer gut, da achten wir auch bei allen anderen Veranstaltungen drauf, egal auf welche Sachen wir da jetzt gehen, dass wir eigentlich immer genügend junge Leute mit dabei haben, dass wir immer Leute mit dabei haben, die dann aus der Uni z.B. kommen, wo wir dann halt hinfahren, aus dem betreffenden Arbeitskreis, mit dem wir dann was zu tun haben, und das ist halt immer wieder eigentlich die beste Basis. Ich bin auch selber so zu Morrito gekommen, weil eben zwei Ehemalige aus meinem Arbeitskreis halt hier waren und gesagt haben, das ist Klasse ...“ (Experte E, Forschungsmanagement, Z. 221ff.).

Ebenso würde bei solchen Veranstaltungen auf die Präsenz von Frauen geachtet, um zu dokumentieren, dass das Unternehmen auch für Chemikerinnen eine berufliche Perspektive bietet. Nicht zuletzt aus diesen Gründen wurde auch die Aufgabe des Hochschulmarketing einer Frau übertragen. Für die Auswahl des Forschungspersonals wird die Anwendung geschlechterpolitischer Entscheidungskriterien hingegen vehement verneint:

„Also a priori sprechen wir gute Studenten an. Meine Erfahrung ist, es gibt exzellente weibliche und auch exzellente männliche Studenten natürlich. Gezielte Ansprache nur um, was weiß ich, eine Frauenquote zu erreichen: Nein!“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 1077ff.).

Für zahlreiche Hochschulabsolventen ist die Teilnahme an einem Postdoc-Workshop von Morrito tatsächlich die Einstiegspforte in das Unternehmen. Etwa 20 Prozent der Workshop-TeilnehmerInnen haben in den letzten Jahren im Anschluss an ihre Postdoc-Phase ein Arbeitsverhältnis im Unternehmen begonnen. Aus der Sicht von Morrito hätte man gern sogar noch mehr WissenschaftlerInnen aus diesem Kreis rekrutiert, doch hätten sich einige der ausgewählten KandidatInnen für ein anderes Unternehmen entschieden.

Die Auswahl der Workshop-TeilnehmerInnen erfolgt nach ähnlichen Kriterien wie die BewerberInnenauswahl bei Einstellungsverfahren. An erster Stelle steht der inhaltliche Schwerpunkt der Kandidaten, an zweiter die Breite der Ausbildung, an dritter der Professor bzw. die Arbeitsgruppe, in der promoviert wurde, und an vierter Stelle das Alter und die Noten. Als Minimum wird in der Regel ein Magna cum laude vorausgesetzt; wenn das Thema interessant ist, würde aber auch schon mal ein „Cum-laude-Kandidat“ eingeladen. Demgegenüber schlage ein absolvierter Auslandsaufenthalt auf dem Punktekonto positiv zu Buche und erhöhe die Einstellungschancen.



## 2.4 Die Karriereoptionen im Unternehmen

Aufgrund seiner Größe und seiner unterschiedlichen Geschäftsfelder bietet Morrito eine Vielfalt an beruflichen Entwicklungsoptionen. Dies macht das Unternehmen für viele WissenschaftlerInnen als Arbeitsplatz interessant. Zum einen müssen sie sich nicht bereits mit dem Einstieg in das Unternehmen auf eine bestimmte Laufbahn festlegen, zum anderen eröffnet das auch die Chance, die Karriere mit dem Partner oder der Partnerin zu koordinieren. So fällt auf, dass die Lebensgefährten vieler GesprächspartnerInnen ebenfalls im Unternehmen tätig sind.

Aufgrund der Alterspyramide im Unternehmen werden die Aufstiegschancen insgesamt als gut bezeichnet. Die geringe Fluktuationsrate auch unter den AkademikerInnen im Unternehmen kann als Indikator für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit den beruflichen Entwicklungsoptionen gewertet werden.<sup>8</sup> Für die jüngere Zeit wird jedoch von einer zunehmenden Zahl von Quereinsteigern in mittlere Führungspositionen berichtet, was die Aufstiegschancen für jüngere AkademikerInnen schmälern dürfte.

Vor allem für promovierte ChemikerInnen ist der untersuchte Forschungsbereich eine beliebte Einstiegspforte in das Unternehmen. Ohne sich sofort auf eine bestimmte Laufbahn im Unternehmen festlegen zu müssen, eröffnet er den ForscherInnen vielfältige berufliche Entwicklungsoptionen. Insbesondere WissenschaftlerInnen, die zu Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit noch keine klare Karrierevorstellung hatten, heben diesen Aspekt hervor:

„Also ich wusste nicht, was ich jetzt konkret machen will. Man hätte mit Chemie auch Patentanwalt werden können, das wollte ich nicht, aber auch diese Möglichkeit wäre mir in diesem großen Unternehmen einfach offen gewesen. Also ich hab’ mich dann dadurch einfach nicht festgelegt auf ein bestimmtes Berufsbild, weil eben die Chemie ist breit gefasst also, und ich wollte es einfach erst mal offen lassen und hab’ einfach auch von diesen Unternehmen erwartet, dass sie mir da wirklich eine große Bandbreite bieten, was ja auch der Fall ist“ (Frau Klar, Z. 40ff.).

Das erste Beschäftigungsjahr ist befristet. Dies dient vor allem einer Verlängerung der Probezeit, sodass bewährte ForscherInnen mit einer anschließenden Festanstellung rechnen können. In der Regel verweilen die neu eingestellten WissenschaftlerInnen die ersten drei bis fünf Jahre im zentralen Forschungsbereich. Danach wechselt ein großer Teil in einen der verschiedenen Geschäftsbereiche des Unternehmens und nimmt dort eine Tätigkeit in der Produktion oder in der Verfahrensentwicklung auf. Aber auch der zentrale Servicebereich, etwa das Patent-

---

<sup>8</sup> Allerdings spiegelt sich hierin auch eine Branchenkultur wider. So wird berichtet, dass es für AkademikerInnen Jahrzehnte lang absolut unüblich war, das Unternehmen zu wechseln. Zumindest bei den großen Unternehmen habe man sich mit dem Abschluss des ersten Arbeitsvertrags nach der Hochschule quasi auf eine Lebensstelle verpflichtet, da zwischen den Unternehmen so etwas wie eine stille Übereinkunft existierte, niemanden einzustellen, der von einem Mitbewerber kommt. Aber auch ein Rückgang in die akademische Wissenschaft kommt selten vor.

wesen, die Öffentlichkeitsarbeit oder das wissenschaftliche oder technische Marketing, ist ein beliebtes berufliches Entwicklungsfeld.

Generell reichen die Karriereoptionen von AkademikerInnen bei Morrito bis in die Top-Managementpositionen, die bis hinauf zum Vorstand nahezu ausschließlich aus den eigenen Reihen besetzt werden.

„Nicht jeder kann überall hingelangen, aber grundsätzlich gibt es keine Einschränkung“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 942ff.).

Eine nahezu unabdingbare Voraussetzung für den Aufstieg in eine höhere Führungsposition ist die Job-Rotation. Es bedeutet, mindestens einmal das Arbeitsgebiet gewechselt zu haben, um Erfahrungen aus anderen Geschäftsfeldern vorweisen zu können. Für einen Aufstieg in das Top-Management werden sogar drei Wechsel vorausgesetzt: ein Funktionswechsel, etwa von der Forschung ins Marketing oder in die Produktion, ein Geschäftsbereichs- oder Unternehmensbereichswechsel, z.B. von Pharma nach organische Chemikalien oder in die strategische Planung, und ein Landeswechsel. Beim Wechsel ins Ausland wird im Allgemeinen verlangt, dass die Partnerin oder der Partner mitgeht. Diese Bedingung wird mit sozialer Fürsorge gegenüber den MitarbeiterInnen begründet:

„Sonst können sie die Ehe abschreiben in der Regel“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 1357f.).

Neu zu besetzende Stellen werden in der Regel intern ausgeschrieben. Kommt es bei der Stellenbesetzung zu einer Entscheidung für eine Person aus dem Unternehmen, wird der Zeitpunkt des Wechsels zwischen dem gegenwärtigen und dem künftigen Vorgesetzten ausgehandelt. Formal ist lediglich festgelegt, dass die betreffende Person ab dem Vorstellungsgespräch nicht länger als sechs Monate im alten Arbeitsbereich festgehalten werden darf. Eine Kündigung des Arbeitsvertrags ist nicht notwendig, die Versetzung wird lediglich in der Personalakte vermerkt und die Eingruppierung überprüft. Als ein Risikofaktor des internen Bewerbungsverfahrens wird erwähnt, dass die Vorgesetzten bei Rückfragen unter Umständen gegen den betreffenden Bewerber oder die Bewerberin votierten, weil sie diese Person gern in ihrem Arbeitsbereich behalten möchten (Betriebsrätin).

In der Forschung ziehen die internen Karriereanforderungen eine hohe Fluktuation nach sich, die im Prinzip auch gewollt ist. Nur wenige AkademikerInnen bleiben länger als fünf Jahre in diesem Bereich tätig. Ein direkter Aufstieg ist auch hier nicht vorgesehen. Allenfalls bei der Besetzung von Abteilungsleitungen wird hier noch aus dem internen MitarbeiterInnen-Pool rekrutiert. Zum Untersuchungszeitpunkt traf dies auf etwa die Hälfte der Abteilungsleitungen im zentralen Forschungsbereich zu, die andere Hälfte kam aus einem anderen Geschäftsbereich oder war zumindest vorübergehend außerhalb des zentralen Forschungsbereichs tätig. Unter den RessortleiterInnen stammte dagegen nur eine von sechs Leitungs-

personen aus dem „eigenen Stall“, die übrigen kamen aus anderen Geschäftsbereichen oder sogar anderen Unternehmen.

Entsprechend ist die Altersstruktur in der Forschung relativ jung, das durchschnittliche Alter der AkademikerInnen liegt zwischen 30 und 35 Jahren. Seit Ende der 1990er Jahre gibt es jedoch Bestrebungen, exzellente Wissenschaftler in der Forschung zu behalten. Dazu wird ihnen die Option einer Fachlaufbahn angeboten, die sie gewissermaßen von der Auflage der Job-Rotation im Rahmen der Managementlaufbahn verschont.

„Es soll der gute Forscher eben nicht Abteilungsleiter sein, weil er in der Regel dann ein schlechter Abteilungsleiter wäre. Weil Führung nicht sein Ding ist, das interessiert ihn gar nicht, und wenn er sich vielleicht noch um Geld und all so ein Zeug da kümmern soll, dann macht er das nur widerwillig und er vernachlässigt über diese widerwillige Beschäftigungsmöglichkeit oder diesen Beschäftigungszwang noch den anderen Bereich. Dann haben wir einen schlechten Forscher und eine schlechte Führungskraft“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 757ff.).

Hintergrund dieser neuen Laufbahnoption ist die Feststellung, dass sich ohne ein Gerüst an erfahrenen WissenschaftlerInnen keine erfolgreiche Forschung betreiben lässt.

„Gute Leute, das ist das Traggestein, was man auch im Bergbau braucht, damit das nicht alles zusammenbricht. Und die Langzeiterfahrung, die sollen nicht wechseln. Das ist nicht schlecht, wenn die früher mal ein bisschen gewechselt haben, auch mal was anderes gesehen haben, aber es gibt keine Auflage dafür. Die einzige Auflage ist wissenschaftliche Exzellenz“ (Experte B, Forschungsmanagement, 848ff.).

Für Erfindungen wie das Entdecken und Isolieren eines produktionsfähigen neuen Wirkstoffs wird die Expertenlaufbahn für nahezu unabdingbar gehalten.

„Also sozusagen reinkommen, fünf Jahre malochen und dann zu sagen, ‘ich mache Management’, und in diesen fünf Jahren zu glauben, man kriegt einen Wirkstoff hin, das ist verdammt selten. In der Regel haben diejenigen Wirkstoffe, die 5, 10, 15, also 15, 10-15 und nicht fünf Jahre, 10, 15, 20 Jahre, 30 Jahre in der Forschung sind. Es gehört schon ein gerüttelt Maß Erfahrung dazu, solche Dinge sind nicht durch Schnellkurse sich anzueignen“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 518ff.).

Quantitativ wird der Bedarf solcher ExpertInnen auf zehn bis maximal 20 Prozent der WissenschaftlerInnen in der Forschung beziffert. Diese Quote war zum Untersuchungszeitpunkt bei weitem nicht erreicht: Bisher werde das Instrument nach Aussage eines Experten noch zu wenig eingesetzt, zugleich wird jedoch vor einer inflationären Handhabung gewarnt, um die symbolische Bedeutung dieser Laufbahn nicht zu entwerten:

„Es (die Anwendung der Fachlaufbahn; H.M.) ist noch viel zu gering. Dennoch bin ich davon überzeugt, dass wir gut beraten sind oder dass jeder gut beraten ist, das Instrument ganz strikt und sehr überlegt anzuwenden. Denn wenn man dort einige falsche Leute nach der Devise, ‘aha, für den müssen wir was tun, den befördern wir mal, der wird sonst zu quengelig’, dann wird das ganze Instrument entwertet. Also es müssen wirklich die Besten sein, und das muss man auch öffentlich machen und

sagen: 'Hier, sei ein guter Forscher, und du kommst in diesen Bereich rein!'" (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 814ff.).

Theoretisch kann mit der Fachlaufbahn im Gehaltsband die Vertragsstufe 4 erreicht werden, die dem Gehalt eines langjährigen und erfolgreichen Abteilungsleiters oder eines jüngeren Ressortleiters entspricht. Eine höhere Vertragsstufe – das Gehaltsband reicht bis zur Stufe sechs - erzielen in der Regel nur ältere Ressortleiter und Geschäftsbereichsleiter sowie der Vorstand; das sind etwa zwei Prozent der MitarbeiterInnen im Unternehmen (Experte A, Personalmanagement). Dagegen sei die Vertragsstufe drei von ForscherInnen „bei gleich bleibend guter Leistung sehr gut zu erreichen“ (Abteilungsleiter, Z. 114). Bewertungsgrundlage für die Einstufung im Gehaltsband sei die Tiefe der Expertise und ihre Bedeutung für das Unternehmen. Ist z.B. jemand auf einem wichtigen wissenschaftlichen Gebiet innerhalb des Unternehmens weltweit Experte, habe diese Person gute Chancen, diesen Status honoriert zu bekommen. Exakte Kriterien für die Einstufung existieren jedoch nicht, sodass hier ein erheblicher Verhandlungsspielraum besteht.

Bisher ist es nicht gelungen, für die mit der Fachlaufbahn verbundene Karriereoption eine griffige Bezeichnung zu finden, was bedauert wird. Das erschwert es allerdings nicht nur dem Unternehmen, diesen Karriereweg publik zu machen. Auch den MitarbeiterInnen, die diesen Weg eingeschlagen haben, dürfte es unter diesen Umständen nicht gerade leicht fallen, ihren beruflichen Status gegenüber Dritten darzustellen.

Ein weiteres Problem der Laufbahn ist, dass für sie im Stellenplan keine Stellen reserviert sind. Somit ist der Expertenstatus nicht nur persönlich, sondern auch für die jeweilige Forschungseinheit ein erworbener Status, der mit dem Ausscheiden der ihn ausfüllenden Person wieder erlischt. Mehr noch als andere Aufstiegspositionen ist der Expertenstatus damit das Ergebnis von Aushandlungen zwischen zahlreichen Akteuren. Denn solange nicht jede Forschungseinheit einen Anspruch auf eine bestimmte Anzahl von ExpertInnenstellen hat, müssen nicht nur jene Personen, die diesen Status verliehen bekommen haben möchten, mit der betreffenden Forschungseinheit in Verhandlungen treten, sondern auch die Forschungseinheit mit den Ebenen des Unternehmen, welche die dafür erforderlichen finanziellen Ressourcen bereitstellen muss.

Schließlich behindern Inkonsistenzen mit den allgemeinen Karriereanforderungen im Unternehmen die intendierte Nutzung der Fachlaufbahn. Insbesondere der für eine Karriere in der Linie relativ früh verlangte Arbeitsbereichswechsel wird für das Generieren exzellenter Fachleute in der Forschung als kontraproduktiv angesehen (Abteilungsleiter, Z. 1039ff.). MitarbeiterInnen, die sich als ExpertIn entwickeln möchten, müssen unter diesen Umständen ein hohes Maß an Selbstkenntnis besitzen und sich gegebenenfalls gegen eine angetragene Managementlaufbahn entscheiden. Hinzu kommt, dass die Entscheidung für eine Fach-

karriere gleichsam auch eine Entscheidung für das Arbeiten im Verborgenen ist. Jedenfalls ist das öffentliche Ansehen solcher ExpertInnen weit von dem eines General-Managers entfernt, da eine Verankerung in der Scientific Community als wissenschaftliche Persönlichkeit, obschon sie vom Unternehmen gefördert und in gewisser Weise auch als notwendig angesehen wird, aufgrund des Patentprinzips erschwert ist.

„Das ist ein Problem in der Industrie: Wir arbeiten, um Produkte zu schaffen, und die Grundlage dieser Produkte ist ein Patent, d.h. das Schützen des Wissens, und man erwirbt mit einem Patent ein Verbotungsrecht gegenüber anderen. Wenn Dinge zu früh ans Tageslicht kommen, ohne den richtigen Schutz, sind sie verloren, und dann ist der Wert Null und nichtig“ (Experte B, Forschungsmanagement, 965ff.).

Vorträge und Veröffentlichungen sind dadurch zumeist auf allgemeine methodische Fragen oder bereits Bekanntes beschränkt, weshalb eine Rückkehr in die akademische Wissenschaft von den meisten MitarbeiterInnen auch als unrealistisch angesehen wird.

## 2.5 Materielle Gratifikationen

Auch mit Blick auf die materiellen Gratifikationen bietet Morrito für WissenschaftlerInnen ein vergleichsweise attraktives Betätigungsfeld. Zunächst zu erwähnen ist das Entgelt. Es umfasst bei Morrito generell zwei Komponenten: einen fixen Gehaltsteil (so genanntes Funktionseinkommen) und einen variablen Bestandteil. Hinzu kommen längerfristig angelegte materielle Incentives wie Aktienangebote oder die Erfinderbeteiligung.

Für die leitenden MitarbeiterInnen, zu denen im Prinzip alle AkademikerInnen in der Forschung zählen, ist der fixe Gehaltssteil nach dem Hay-Stellenwert<sup>9</sup> aufgebaut und umfasst insgesamt sechs Vertragsstufen. Die unterste Vertragstufe (LM 1) überlappt sich mit der höchsten Gehaltsgruppe im Tarifbereich und ist noch einmal in drei Untergruppen untergliedert. 56,5 Prozent der leitenden Mitarbeiter waren zum Untersuchungszeitpunkt in dieser Vertragsstufe eingruppiert. Auf die monetäre Ausgestaltung der Vertragsstufen nimmt der Sprecherrat der leitenden Angestellten Einfluss. Er sorgt z.B. für eine Anpassung an die tariflichen Lohn- und Gehaltserhöhungen.

Mit der variablen Einkommenskomponente möchte das Unternehmen einen zusätzlichen Leistungsanreiz setzen. In der untersten Gehaltsgruppe (LM 1) macht sie bis zu zehn Prozent des Einkommens aus. Sie basiert auf einer jährlichen Zielvereinbarung und honoriert das Ergebnis der Tätigkeit am Ende der vereinbarten Zeitperiode. Die Zielvereinbarungen sind top-down angelegt: Der Vorstand trifft

---

<sup>9</sup> Hierbei handelt es sich um ein in der Industrie im leitenden Angestelltenbereich sehr geläufiges Stellenbewertungsprofil, das von einer Unternehmensberatung entwickelt wurde (vgl. [www.haygroup.de](http://www.haygroup.de)).

Vereinbarungen mit den Bereichsleitungen, die Bereichsleitungen mit den Ressortleitungen, die Ressortleitungen mit den Abteilungsleitungen, die Abteilungsleitungen mit den MitarbeiterInnen. Kern der Vereinbarung sind quantifizierbare Ziele, sie werden – insbesondere in der Forschung - durch einige qualitative Ziele ergänzt. Die Philosophie der Zielvereinbarungen ist, „unternehmerisches Denken zuzulassen“ (Experte A, Personalmanagement, Z. 189). Das impliziert zum einen, dass MitarbeiterInnen in die Zielsetzungsprozesse einbezogen werden, und zum anderen, eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele zu honorieren. Allerdings ist die variable Einkommenskomponente nicht nur abhängig von der individuellen Leistung, sondern auch vom Erfolg des gesamten Unternehmensbereichs, was von vielen Gesprächspartnern kritisch gesehen wird.

Eine materiell sehr viel attraktivere Gratifikation ist die Erfinderbeteiligung. Sie wird an alle an einer Erfindung beteiligten MitarbeiterInnen ab dem Zeitpunkt ausgeschüttet, wo diese in ein vermarktungsfähiges Produkt einfließt. Die jeweiligen Anteile an der Erfindung werden bereits in der Erfindermeldung festgelegt und amtlich dokumentiert.

## 2.6 Personalplanung und Personalentwicklung

Die Bedeutung einer strategischen Personalplanung und -entwicklung wird in mehreren unternehmenspolitischen Leitlinien betont. Eine Leitlinie „strategische Ausrichtung Konzern“ formuliert beispielsweise den Anspruch, weltweit die leistungsstärksten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen, was sowohl eine sehr gezielte Mitarbeiterauswahl als auch den Aufbau einer langfristigen Arbeits- und Führungsbeziehung voraussetzt. Der Personalpolitik kommt damit eine doppelte Aufgabe zu: Sie muss einerseits den Bedarf an Nachwuchskräften rechtzeitig feststellen, und sie muss andererseits die Potenziale der MitarbeiterInnen frühzeitig identifizieren sowie entsprechende Förderinstrumente entwickeln und Fördermaßnahmen planen und einleiten, also Personalentwicklung betreiben. Aber auch ethische Grundsätze begründen den Anspruch von Personalentwicklungsmaßnahmen. So heißt es in derselben Leitlinie: „Wir wollen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unabhängig von Geschlecht, Religion und Herkunft optimale Entwicklungsmöglichkeiten bieten.“ Die allgemeinen Grundsätze dieser Leitlinie werden durch verschiedene Richtlinien etwa zur Führungskräfte-Entwicklung oder zur Mitarbeiterführung konkretisiert. Erste Führungsgrundsätze wurden bereits 1979 formuliert.

Insgesamt sind bei Morrito drei Gruppen mit der Personalentwicklung befasst: die Unternehmensleitung, die Vorgesetzten im jeweiligen Arbeitsbereich und die MitarbeiterInnen. Für die Unternehmensleitung ist eine Abteilung Personalentwicklung (PE-Abteilung) tätig. Sie ist eine konzeptionell arbeitende Fach-

abteilung, die dem Personalmanagement zuarbeitet und ein für alle Unternehmensbereiche verbindliches PE-Konzept erarbeitet hat. Das Konzept stellt eine Kombination aus mehreren Personalgesprächen und Qualifizierungsmaßnahmen dar, die in unterschiedlichen Kontexten entstanden sind und sich teilweise überlappen.<sup>10</sup>

Kernstück der Personalgespräche ist die *Entwicklungsbeurteilung*. Für die akademischen MitarbeiterInnen soll sie das erste Mal vor der Übernahme in einen unbefristeten Arbeitsvertrag nach dem ersten Beschäftigungsjahr stattfinden – ForscherInnen werden bei Morrito zunächst auf eine Jahr befristet eingestellt –, dann nach dreijähriger Tätigkeit im Unternehmen, wenn im Prinzip die Laufbahnentscheidung (Fach- oder Führungslaufbahn) ansteht und entsprechende Weichenstellungen vorzunehmen sind. Ein drittes Beurteilungsgespräch ist schließlich nach zehnjähriger Betriebszugehörigkeit vorgesehen.

Unabhängig von diesen obligatorischen Gesprächen gibt es etliche außerplanmäßige Beurteilungsanlässe, etwa vor einem Assessment-Center<sup>11</sup>, vor und nach einer Job-Rotation oder aus einem besonderen Anlass.

Inhalt und Ablauf des Gesprächs zur Entwicklungsbeurteilung sind in einem Personalentwicklungsbogen vorgegeben, auf dem gleichzeitig das Gesprächsergebnis zu dokumentieren ist. Mittels einer Fünferskala sind folgende Kategorien zu bewerten: Funktionswissen, Managementwissen, Strategie und Synergieentwicklung, Problemlösung und Innovation, Veränderung und Risikobereitschaft, Zielverfolgung, Ergebnisorientierung, Kundenausrichtung, Einflussgewinnung und Verhandlungsfähigkeit, Führung, Delegation, Mitarbeiterentwicklung, Energie und Antrieb, Lernfähigkeit und Belastbarkeit. Als Beurteilungsmaßstab dient die Stellenanforderung, die ebenso wie die Entwicklungsbeurteilung selber Raum für unterschiedliche Interpretationen lässt.<sup>12</sup> Dem standardisierten Beurteilungsteil schließt sich ein offenes Gespräch über die künftige Entwicklung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin an. Dabei sind sowohl besondere Qualifikationsmerkmale als auch Stärken und Schwächen der jeweiligen Person im Hinblick auf die derzeitige Stelle zu identifizieren, eine Eignung für andere Aufgaben abzuklären und Vorschläge zur Förderung (sowohl mittels Aufgabenerweiterung als auch durch

---

<sup>10</sup> Möglicherweise ist dies auch der Grund, weshalb die Gesprächspartnerin aus dem Betriebsrat im Unternehmen kein einheitliches PE-Konzept erkennen kann: „Bisher habe ich da nie ein Konzept erkennen können. Das mag zwar für den einen Bereich mal gewesen sein, aber durchgängig nicht. Und wenn sie hier in den Abteilungen fragen, wenn sie hier ins Ressort Entwicklung gehen oder Forschung und sagen, sagen sie mir doch mal ihr Personalentwicklungskonzept, wie geht das denn jetzt hier weiter an den einzelnen Aufgaben, Themen, die hier bearbeitet werden, was bedeutet das denn für die Beschäftigten und so, dann ist da nichts“ (Frau Rübelin, Betriebsratsvertreterin, Z. 1978ff.).

<sup>11</sup> Assessment-Center dienen vorrangig der genaueren Beurteilung von MitarbeiterInnen, denen man Führungspotenzial zutraut. Es kommt folglich nicht bei allen Beschäftigten zur Anwendung, sondern nur bei jenen, die dafür vorgeschlagen werden. In der Regel geschieht dies im Rahmen der zweiten Entwicklungsbeurteilung, also nach einer dreijährigen Unternehmenszugehörigkeit. Ansonsten werden sie lediglich zur Beurteilung externer Quereinsteiger eingesetzt.

<sup>12</sup> Hier deuten sich also auch Grenzen einer Standardisierung von Beurteilungsgesprächen an.

Fortbildung) des oder der Beschäftigten zu entwickeln. Die MitarbeiterInnen selber haben in diesem Gesprächsteil schließlich ihre persönlichen Erwartungen an ihre berufliche Entwicklung darzulegen. Die Gesprächsdokumentation ist vom direkten Vorgesetzten, der oder die das Gespräch geführt hat, dem oder der Beschäftigten und dem nächst höheren Vorgesetzten zu unterzeichnen. Das Original des Dokuments wird in der Personalakte aufbewahrt und ist Basis des nächsten Beurteilungsgesprächs, Vorgesetzte und MitarbeiterIn behalten je eine Kopie. Die Personalabteilung wacht auch über die regelmäßige Durchführung der Beurteilungsgespräche. Eine Synopse über die Ergebnisse sämtlicher Entwicklungsbeurteilungen wird jährlich dem Vorstand vorgelegt, für die MitarbeiterInnen ist sie nicht zugänglich.

Ein weiteres Personalgespräch ist das *Führungsgespräch*. Es baut auf den Führungsgrundsätzen des Unternehmens auf und soll dazu beitragen, die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen offener zu gestalten, die vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern und Klarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie individuelle und unternehmerische Ziele zu schaffen. Auch für diesen Gesprächstyp ist der Ablauf vorgegeben, Gesprächsgegenstände sind die Tätigkeit der jeweiligen Mitarbeiterperson und die Ergebnisse ihrer Arbeit sowie gegebenenfalls Vorschläge zur Verbesserung. Das Führungsgespräch soll erstmals ein halbes Jahr nach Beginn der Beschäftigung im Unternehmen stattfinden, danach in den ersten fünf Jahren einmal jährlich und nach fünf Jahren mindestens im Abstand von drei Jahren.

Ein dritter Typus von Personalgespräch ergibt sich schließlich aus der jährlichen „*Funktions-Einkommens-Überprüfung*“, bei der sowohl die Positionierung im Gehaltsband als auch die Einlösung der Zielvereinbarung<sup>13</sup> zur variablen Einkommenskomponente (VEK) zu begutachten sind. Das Gespräch findet in der Regel einmal jährlich statt und beinhaltet – im Unterschied etwa zur nach vorn gerichteten Entwicklungsbeurteilung – vor allem eine rückblickende Leistungsprüfung.

Betrachtet man alle drei Gesprächstypen zusammen, sollte jede/r Beschäftigte nach fünf bis sechs Jahren mindestens fünf Leistungsbeurteilungen und zwei Entwicklungsbeurteilungen erlebt haben. Im Rahmen von jährlichen Personalkonferenzen sowohl auf der Ebene der Ressorts sowie der Unternehmensbereiche, die

---

<sup>13</sup> Hierbei handelt es vorrangig um quantifizierbare Ziele, die jährlich top-down festgelegt werden: Der Vorstand trifft Zielvereinbarungen mit den Unternehmensbereichsleitern, die Unternehmensbereichsleiter mit den Ressortleitern usw. In der Forschung fließen allerdings aufgrund ihrer Besonderheit über einen Performancefaktor auch qualitative Ziele in die Zielvereinbarungen ein, was unterschiedlich beurteilt wird. Während die einen darin die Gefahr einer „Nasenprämie“ (Experte C, Forschungsmanagement, Z. 2441) sehen, halten andere vorrangig quantitative Zielvorgaben in der Forschung für unangemessen. Der Grad der Umsetzung der Zielvereinbarungen bestimmt den Umfang des variablen Gehaltsbestandteils; Bezugspunkt ist allerdings nicht nur die individuelle Leistung, sondern auch der Erfolg des gesamten Unternehmensbereichs.



sich in der Regel über mehrere Tage erstrecken, werden die Ergebnisse der Personalentwicklungsgespräche aus den einzelnen Abteilungen bzw. Ressorts zusammengeführt und im Hinblick auf die Nachwuchsplanung reflektiert. Dieses Verfahren wird zugleich als Versuch einer diskursiven Objektivierung der subjektiven Momente im Beurteilungsverfahren dargestellt.

„Es gibt Leute, die haben einfach härtere Kriterien oder sehen das kritischer als andere (...) und die andern sind etwa sehr wohlwollend (...) Und da müssen wir halt sehen, dass wir zusammen das so zusammenführen, dass es halt stimmt. Und das ist halt bisweilen, ja, (eine) ziemlich lästige Diskussion, aber das muss halt einfach sein“ (Experte C, Forschungsmanagement, Z. 1581ff.).

Das Produkt der Personalkonferenz ist eine Rankingliste, in der alle MitarbeiterInnen des betreffenden Ressorts bzw. Unternehmensbereichs erfasst und in eine von vier Entwicklungsgruppen eingestuft sind: Nachwuchskräfte mit Entwicklungspotenzial, Leistungsträger mit Entwicklungspotenzial, Spitzenfachkräfte und Problemfälle. Auf der Ebene der Ressorts wird außerdem über Entwicklungsmaßnahmen für einzelne MitarbeiterInnen entschieden. Besondere Aufmerksamkeit erfahren bei diesen Beratungen die so genannten „Low-Performer“ und die „Top-Performer“.

MitarbeiterInnen, bei denen man besondere Stärken im Bereich des Managements vermutet, werden spätestens nach fünf- bis sechsjähriger Tätigkeit im Unternehmen zu einem *Assessment-Center* eingeladen und bei positiver Beurteilung auf eine Kandidatenliste für die *Nachfolgeplanung* von Führungskräften gesetzt. Vom Top-Management auf der Vorstandsebene bis zum Ressortleiter gibt es für jede Position einen Nachfolgeplan, der sowohl einen „Einspring-Kandidaten“ als auch einen Entwicklungs-Kandidaten vorsieht. Neben der allgemeinen Qualifizierung gilt die Mobilitätsbereitschaft der MitarbeiterInnen als ein wichtiges Förderungskriterium. Die Platzierung auf der Kandidatenliste wird den betreffenden Personen nicht mitgeteilt; sie erfahren allenfalls, dass sie als Entwicklungskandidat eingestuft sind.

Das Instrumentenspektrum zur Qualifizierung der MitarbeiterInnen ist umfangreich und reicht von einer einfachen Aufgabenweiterung, etwa das Anlegen einer Datenbank, das Durchführen eines exploratorischen Projekts, die Übernahme einer Projektleitung, bis zur Job-Rotation und/oder einem vorübergehenden Auslandseinsatz. Daneben stehen umfangreiche fachliche und fachübergreifende Weiterbildungsmöglichkeiten und Traineeprogramme bereit, für die das Grundprinzip der „Hol- und Bringschuld“ gilt. Das heißt, die MitarbeiterInnen müssen sich selber um eine Weiterbildung bemühen und den Anspruch für eine Teilnahme durch Leistung erwerben.

Die Abteilung Personalentwicklung betreibt ein regelmäßiges Personalentwicklungs-Controlling, jedoch ohne explizite Sanktionen bei Nichtumsetzung

der Maßnahmen. Insofern hängt der Erfolg des Konzepts in hohem Maße von der Mitwirkungsbereitschaft der einzelnen Führungskräfte ab. Setzen sie die Maßnahmen nur widerwillig um, im Sinne eines Dienstes nach Vorschrift, dürften die damit erhofften Vorzüge sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten ausbleiben.

Als Indikator für den Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahmen gilt, dass der Vorstand bisher immer aus den eigenen Reihen benannt werden konnte. Grenzen des Konzepts werden jedoch bei älteren MitarbeiterInnen gesehen, für die keine Anreize mehr bestehen, weil sie die entweder keine Managementlaufbahn eingeschlagen haben oder dort auf einer bestimmten Stufe stehen geblieben sind und keine Entwicklungschancen mehr sehen.

## 2.7 Geschlechterpolitik im Unternehmen

Wie insgesamt in der Privatwirtschaft sind formalisierte geschlechterpolitische Maßnahmen bei Morrito auf ein Minimum begrenzt.<sup>14</sup> Eine Betriebsvereinbarung zur Chancengleichheit gibt es nicht und wird auch nicht als notwendig angesehen. Die Unternehmensphilosophie ist vielmehr, dass Chancengleichheit sich von selbst herstellt, weil es eine Diskriminierung einer Geschlechtsgruppe nicht gibt. Gleichstellungspolitik ist aus der Sicht des Managements folglich eigentlich überflüssig, eine Gleichstellungsbeauftragte wird als rausgeschmissenes Geld bezeichnet:

„... ich gebe nicht so viel, schmeiße nicht so viel Geld aus dem Fenster als über eine Frauenbeauftragte und 50-Prozent-Quoten reinzubringen. Unsinn!“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 1367ff.).

Gleichwohl gibt es Bestrebungen, das Thema Chancengleichheit gegenüber der Öffentlichkeit besetzen. So existierte bereits 1986 eine Initiative für die betriebliche Frauenförderung, die vor allem vom Management ausging. Sie war seinerzeit von der Überlegung angeleitet, mehr qualifizierte Frauen für eine Tätigkeit im Unternehmen zu interessieren, um Rekrutierungsengpässe zu beheben.

1990 kam es dann durch einen externen Anstoß zur Gründung eines paritätisch besetzten Arbeitskreises Chancengleichheit. Hintergrund dieses Gremiums ist eine 1989 zwischen den Tarifpartnern geschlossene Vereinbarung Chancengleichheit, in der man sich anstelle von Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragten auf die Einrichtung paritätisch besetzter Arbeitskreise geeinigt hatte. Die innerbetriebliche Umsetzung dieser Vereinbarung wurde durch die Betreuerin der o.g.

---

<sup>14</sup> Laut einer Erhebung des IAB (siehe Möller/Allmendinger 2003) hatten beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland im Sommer 2002 nur zwei Prozent aller privaten Betriebe eine betriebliche Vereinbarung zur Chancengleichheit abgeschlossen. Lediglich in den Großbetrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten war der Anteil mit 35 Prozent deutlich höher. Vgl. hierzu auch Beblo et al. (2003) sowie Beblo et al. (2004).

Managementinitiative forciert. Sie wurde nach der Konstituierung des neuen Arbeitskreises auch dessen Sprecherin. Nach etwa sechs Jahren wurde sie in dieser Funktion von einer jüngeren Kollegin abgelöst. Vom Management wurde dieser Wechsel mit einer Aufgabenumschichtung begründet. Doch lässt sich der Verdacht nicht völlig entkräften, dass mit dem Verantwortungswechsel das Thema Chancengleichheit etwas runtergekocht werden sollte.

„Also ich hatte schon so ein bisschen den Verdacht, wenn man das dann in jüngere Hände legt, dann läuft das so, ohne dass es einen stört, es schadet nichts“ (Experte G, Personalmanagement, Z. 1615ff.).

Der Arbeitskreis umfasst sowohl Mitglieder von der Arbeitgeberseite (MitarbeiterInnen aus der Personalabteilung, aus der Personalpolitik, dem Personalmarketing, der Sozialberatung und der Bildung) als auch von der Betriebsratsseite. Zu speziellen Themen werden außerdem ExpertInnen hinzugezogen. Der Sprecherausschuss für leitende Angestellte ist aufgrund einer betrieblichen Grundsatzentscheidung, keine gemeinsamen Gremien mit Betriebsrat und Sprecherrat einzurichten, personell nicht im Arbeitskreis vertreten. Über einen Frauen-Stammtisch, der auf Initiative der ersten Sprecherin des Arbeitskreises Chancengleichheit für interessierte leitende Mitarbeiterinnen eingerichtet wurde und an dem in der Regel acht bis zehn Frauen teilnehmen, besteht jedoch ein informeller Gedankenaustausch.

Formal wird der Arbeitskreis durch zwei Sprecherinnen vertreten, eine für die Arbeitgeber-, eine für die Arbeitnehmerseite; in der Praxis erledigt jedoch die Sprecherin für die Arbeitgeberseite die Organisation des Arbeitskreises. Entsprechend wurde sie im Rahmen der Untersuchung von der Unternehmenseite auch als Sprecherin des Arbeitskreises vorgestellt, die Vertreterin des Betriebsrats als stellvertretende Sprecherin. Beide üben die Funktion nicht hauptamtlich aus.

Der Arbeitskreis ist ein Vorschlagsgremium, hat aber keine Entscheidungsbezugnis. Verhandlungen um formalisierte Vereinbarungen finden folglich nicht im Arbeitskreis statt, sondern in ad hoc dazu eingerichteten Gremien, die sich aus entscheidungsbevollmächtigten Personen zusammensetzen. Der Arbeitskreis selber trifft sich mehrmals im Jahr, hat aber keine feste Geschäftsordnung. Auch einen fixen Arbeitsplan gibt es bisher nicht. In seinem Selbstverständnis grenzt sich der Arbeitskreis bewusst von einer Frauenförderpolitik ab, weil ihr der Makel einer Defizitförderung anhafte. Stattdessen richtet sich die Tätigkeit auf die Förderung gleicher Chancen für alle.

„Wir haben uns nicht für Frauenförderung entschieden, sondern für Chancenförderung, also für gleiche Chancen. Sie könnten sagen, das ist spitzfindig, aber viele von den Kollegen und Kolleginnen vor allen Dingen haben in dieser Diskussion das Argument vertreten, sie wollten keine Frauenförderung im Unternehmen, sie würden das niemals unterschreiben und nie gut finden, weil das nach Defizitförderung

„klingt, und das wollten sie sich gründlich verbieten“ (Experte G, Personalmanagement, Z. 825ff.).

„Wir betreiben keine Frauenförderung in dem Sinne, sondern wir betreiben eine Chancengleichheitspolitik und das ist für uns auch sehr wichtig zu sagen, also wir machen keine einseitigen Aktionen, sondern es soll eben die gleichen Chancen für alle geben. Deswegen gibt es z.B. auch bei uns, ja, in dem Zusammenhang auch konsequent, keine Menschenprogramme, die sich jetzt ausschließlich an Frauen richten. Sondern es ist eben immer der gleichberechtigte Zugang für Männer und Frauen, den wir im Vordergrund sehen“ (Experte F, Personalmanagement, Z. 447ff.).

Quotenregelungen halten beide Sprecherinnen des Arbeitskreises für ein ungeeignetes Instrument. Sie würden das Chancengleichheitsproblem nur formalisieren, aber keine Lösung darstellen, da die Asymmetrie zwischen den Geschlechtern vor allem auf tradierten Wertvorstellungen beruhe. Diskursstrategien zur Veränderung der Einstellungen werden deshalb mittel- bis langfristig als der bessere Weg angesehen. Zudem würden Quoten nicht in die Unternehmensphilosophie passen, nach der MitarbeiterInnen aufgrund ihrer Qualität und Leistung zu fördern sind.

Auch unter den Forscherinnen überwiegt eine zurückhaltende Einstellung gegenüber formalisierten Maßnahmen unter dem Label Gleichstellungspolitik oder Frauenförderung.<sup>15</sup> Sie wünschen sich stattdessen eine konsequente Umsetzung von leistungsorientierten Entscheidungskriterien sowie eine klare und transparente Definition der Anforderungsprofile von Stellen, um willkürliche Besetzungsentscheidungen sichtbar machen zu können. Strukturelle Benachteiligungen, die eine spezifische Förderung von Frauen unter Umständen rechtfertigen könnten, sollten sich aus ihrer Sicht auf Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beschränken, z.B. indem Teilzeit in der Forschung enttabuisiert wird und somit nicht mehr als „Karrierekiller“ wirkt. Lediglich eine Gesprächspartnerin sieht in Quoten eine unvermeidliche Maßnahme, um die andauernde Benachteiligung von Frauen aufzuheben.

Ursprünglich sollte der Arbeitskreis sich vorrangig dem Thema Karriereentwicklung widmen. Im Gespräch mit Frauen aus dem Personalwesen hat sich dann jedoch eine Fokussierung auf das Thema „Vereinbarkeit von Beruf- und Lebensplanung“ herauskristallisiert. Konkret führte das zu zahlreichen Aktivitäten im Bereich Erziehungs- bzw. Elternurlaub, Teilzeit etc., also zu Problemstellungen, die eigentlich nur im übertragenen Sinn die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern betreffen, aber enorme Arbeitskapazitäten binden:

„... das hat dann auch dazu geführt, dass ich eine ganze Weile sozusagen als Fachfrau in allen Sachen für Erziehungsurlaub, für Mutterschutz – Mutterschutz nicht ganz so sehr – aber für Erziehungsurlaub und für Teilzeit angesprochen worden bin,

---

<sup>15</sup> Die männlichen Gesprächspartner sehen durchweg keinen Bedarf für gleichstellungspolitische Maßnahmen. Für sie ergibt sich Chancengleichheit automatisch.

auch von den Sachbearbeiterinnen in den Personalabteilungen ...“ (Experte G, Personalmanagement, Z. 1182ff.).

Bei den Frauen aus dem Bereich der leitenden Angestellten stieß die Fokussierung auf die Vereinbarkeitsproblematik auf Kritik. Da sie aber im Arbeitskreis nicht vertreten sind, tangierte das dessen Politik kaum. Insgesamt wird es als ein Problem dargestellt, dass der Arbeitskreis infolge seiner spezifischen Konstellation, die Vertreter der leitenden Angestellten nicht mit „im Boot“ zu haben, sich für die Sorgen und Nöte der außertariflichen MitarbeiterInnen allenfalls am Rande zuständig fühlt.

Weitere Tätigkeitsschwerpunkte des Arbeitskreises sind die Personalentwicklung für Frauen und die generelle Förderung der Chancengleichheit im Unternehmen durch Öffentlichkeitsarbeit (Vernetzung mit Frauen aus anderen Großunternehmen und öffentliche Vorträge im Auftrag des Unternehmens). Unter das Konto Öffentlichkeitsarbeit fällt auch die Bewerbung um den Total E-Quality-Award, mit dem das Unternehmen zweimal ausgezeichnet wurde. In dem Award sieht der Arbeitskreis ein Instrument, das Thema Gleichstellung öffentlich zu machen und den Vorstand in die Pflicht zu nehmen, das erreichte Gleichstellungsniveau zu halten. Außerdem konnte darüber ein gewisses Chancengleichheits-Controlling etabliert werden, etwa die Erhebung von Daten zur Einstellung von Frauen, zur Entwicklung der Teilzeitquote oder zur Inanspruchnahme der erweiterten Beurlaubungsansprüche bis zum siebten Lebensjahr eines Kindes. Stichprobenartig wurden in einigen wenigen Feldern auch mal die Berufsverläufe von Frauen und Männern verglichen. Weitere Aktivitäten konzentrierten sich auf das Thema „sexuelle Gewalt am Arbeitsplatz“, das bisher als Tabuthema galt, und die Suche nach geeigneten Sprachregelungen zur Geschlechterthematik.

Eine der Hauptaktivitäten in den letzten zwei Jahren war die Verabschiedung einer gemeinsamen Erklärung zur Chancengleichheit im Unternehmen, die vom Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, vom Vorsitzenden des Sprecherausschusses der leitenden Angestellten und vom Arbeitsdirektor unterzeichnet wurde. Eine ursprünglich zu diesem Thema vom Betriebsrat intendierte Betriebsvereinbarung war von der Unternehmensleitung abgelehnt worden. Selbst die stattdessen abgeschlossene Erklärung war nach Darstellung der Betriebsratsvertreterin eine „schwere Geburt“. Erst nach einem gewissen Außendruck durch die 2001 zwischen den Wirtschaftsverbänden und der Bundesregierung getroffene Vereinbarung zur Umgehung eines Gleichstellungsgesetzes sei der Prozess beschleunigt worden und es zur Unterzeichnung der Vereinbarung gekommen.

„Ja, und so hat sich das dann eben eine ganze Weile hingezogen, und ich denke ausschlaggebend dafür, dass es dann auf einmal ganz schnell geschafft wurde, war, dass es diese Vereinbarung der Wirtschaft mit der Bundesregierung gab. Und da ja im Grunde schon so ein bisschen die Drohung dahinter steht, also wenn das jetzt auf

freiwilliger Basis mit dieser Erklärung, mit dieser Vereinbarung nicht klappt, dann machen wir ein Gesetz“ (Frau Rübelin, Betriebsratsvertreterin, Z. 328ff.).

Insgesamt wird die Überzeugungsarbeit im Unternehmen von allen Expertinnen als das schwierigste Geschäft in der Gleichstellungsarbeit beschrieben. So habe man es hauptsächlich mit Führungskräften zu tun, die „noch sehr traditionell denken“ (Experte F, Personalmanagement, Z. 961) und wenig beweglich seien. Demgegenüber sei ein gewisser Druck von außen zuweilen ganz hilfreich. Ebenso werden Führungskräfte, die selber mit der Frage der Berufswahl oder dem Berufseinstieg von Töchtern konfrontiert waren oder sind, als *gatekeeper* für gleichstellungspolitische Initiativen identifiziert.

Aus Sicht einer der früheren Sprecherinnen ist der paritätisch besetzte Arbeitskreis ein „ausgesprochen nützliches Instrument“, um das Thema Chancengleichheit zu forcieren. Die Gesprächspartnerin führt dies vor allem auf die heterogene Zusammensetzung des Arbeitskreises zurück. Oftmals seien die Debatten im Vorfeld einer Entscheidung über eine bestimmte Thematik wichtiger gewesen als das Ergebnis am Ende solcher oft langwierigen Prozesse. Ebenso habe sich die paritätische Besetzung taktisch fruchtbar machen lassen, indem man damit gegenüber dem Vorstand mit dem Betriebsrat argumentieren konnte.

„Ich konnte also immer sagen, der Betriebsrat steht dahinter. Oder ich habe dann auch manchmal gesagt, der Betriebsrat will das so und dafür sprechen dann die und die Gründe. Und das hat unter taktischen Gesichtspunkten häufig gut geklappt“ (Experte G, Personalmanagement, Z. 591ff.).

Die eigentlichen Erfolge des Arbeitskreises werden jedoch weniger an formalisierten Ergebnissen festgemacht als an Veränderungen in den Denkstrukturen im Unternehmen. So sei es gelungen, aufgeschlossene Mitarbeiter zu ermutigen und Traditionalisten unter Rechtfertigungsdruck zu bringen.

„Also ich habe Anhaltspunkte für beides. Ich habe Anhaltspunkte dafür, dass diejenigen, die schon aufgeschlossen waren, sich sozusagen unterstützt und ermutigt fühlten. Und diejenigen, bei denen es z.B. schwer war, Teilzeitarbeit durchzusetzen oder andere Punkte durchzusetzen oder anzusprechen oder überhaupt zu thematisieren, dass die doch unter einem bestimmten Druck geraten sind, unter einem bestimmten Rechtfertigungsdruck. Weil man ja auch immer wieder sagen konnte, also seht her, wir haben uns ja diesen ganzen Auftrag für diese Förderung, zur Förderung der Chancengleichheit eben auch vom Vorstand absegnen lassen, das war ja also nichts, was ich so als Privatinitiative oder als persönlich Engagierte betrieben habe, sondern da stand dann jeweils ein Auftrag des Arbeitsdirektors dahinter. Und das hat schon ein bisschen Druck erzeugt“ (Experte G, Personalmanagement, Z. 1513ff.).

Von der Vertreterin des Betriebsrats wird der Arbeitskreis aufgrund der fehlenden Entscheidungsbefugnis dagegen als ineffizient dargestellt. Die Grundidee der paritätisch besetzten Kommission hält sie jedoch für unterstützenswert. Eine Effizienzsteigerung erwartet die Betriebsrätin vor allem durch zwei Maßnahmen: Erstens müssten die Sprecherinnen vollkommen für den Arbeitskreis freigestellt werden und ihn nicht nur als Nebenaufgabe betreiben, und zweitens sollten ent-

scheidungsbefugte Personen, etwa der Arbeitsdirektor und Betriebsleiter, in den Arbeitskreis eingebunden werden. In der Institutionalisierung einer Gleichstellungsbeauftragten sieht die Betriebsrätin ebenfalls keine Alternative.

Im Betriebsrat selber wird Thema Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe behandelt. Verantwortlich dafür ist eine Kommission auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats, allerdings ist es auch dort eine Frauenangelegenheit. Die Chancengleichheit als relevantes Thema in den Köpfen aller Betriebsräte zu verankern, sei noch nicht gelungen. Im Zentrum der Arbeit stehen drei Problemfelder: Arbeitszeitgestaltung und Telearbeit, der Komplex Personalentwicklung einschließlich Qualifizierung und Weiterbildung sowie die Balance von Beruf und Lebensplanung. Die Situation der AkademikerInnen in der Forschung ist kein Themenfeld der Kommission. Dies wird damit begründet, dass der Betriebsrat vom Gesetz her für die meisten ForscherInnen nicht mehr zuständig sei, weil sie zur Gruppe der leitenden Angestellten gehörten.

„Die jungen Akademikerinnen im Forschungsbereich sind ja eh sehr wenige, so. Der Anteil ist einfach sehr gering. Ich kenn' auch nicht mal eine Zahl. So. Und in dem Moment, wo dann die wenigen, die in dem leitenden Bereich anfangen, für den wir ja gerade noch laut Gesetz zuständig sind, dann ja doch in die nächsten Vertragsstufen kommen, und dann sind wir nicht mehr zuständig und dann bricht der Kontakt auch ab“ (Frau Rübelin, Betriebsratsvertreterin, Z. 90ff.).

Hiermit entledigt sich der Betriebsrat allerdings ohne Not eines wichtigen Klientels. Denn tatsächlich haben die wenigstens ForscherInnen den im Betriebsverfassungsgesetz definierten Status eines leitenden Angestellten, der sie aus dem Zuständigkeitsbereich des Betriebsrats ausgrenzen würde.

Als eine wichtige Zukunftsaufgabe des Arbeitskreises wird in der Anpassung der Betriebsvereinbarung zu Familie und Beruf an die neue Rechtslage (Elternurlaubsgesetz) sowie in der Verbesserung der Personalentwicklung gesehen. Aber auch die Entwicklung des Frauenanteils im oberen Management oder in der Forschung wird als ein mögliches Thema genannt – wenn auch als ein nachrangiges, denn schließlich muss der Arbeitskreis die Belange *aller* ArbeitnehmerInnen im Betrieb im Auge haben.

## 2.8 Familie und Beruf

Auf Initiative des Arbeitskreises Chancengleichheit wurde eine Betriebsvereinbarung „Familie und Beruf“ verabschiedet. Sie ermöglichte bereits einen Anspruch auf Elternurlaub für beide Elternteile, als es den gesetzlichen Anspruch noch nicht gab. Außerdem bietet sie die Option, die gesetzliche Elternzeit im Anschluss an die Geburt eines Kindes auf eine bis zu siebenjährige Beurlaubung auszuweiten. Lange Zeit war dabei das Dilemma, dass die Vereinbarung nur eine Entweder-Oder-Entscheidung vorsah. Wollte ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeite-

rin von der Möglichkeit des verlängerten Elternurlaubs Gebrauch machen, mussten er oder sie ganz aufhören zu arbeiten. Die Beschäftigten durften allenfalls bis zu sechs Wochen im Jahr bei einem anderen Arbeitgeber tätig sein oder im Unternehmen eine Vertretungstätigkeit aufnehmen. Des Weiteren musste die Dauer der Unterbrechung aus Gründen der Planungssicherheit für das Unternehmen im Voraus verbindlich vereinbart werden. Trotz der Möglichkeit, vom Unternehmen angebotene Weiterbildungsveranstaltungen zu besuchen, die allerdings nicht immer eine Kinderbetreuung einschließen, führte diese Regelungsstruktur dazu, dass das Band zu den Entwicklungen im Beruf oftmals abbricht. Eine Reintegration in den Arbeitsbereich nach Auslaufen der Beurlaubungszeit wurde umso schwieriger, je länger die Berufspause dauerte. Mittlerweile wird für den Elternurlaub auch eine Kombination mit Teilzeitarbeitsmodellen angeboten.

Eine weitere Betriebsvereinbarung regelt den Umgang mit Teilzeit, Telearbeit und Pflegefällen in der Familie. Ein zusätzliches „Müttermodell“ gewährt einkommensschwachen Familien eine Beihilfe zur Sozialhilfe. Ein „Familienservice“ soll Eltern bei der Organisation von Kinderbetreuung unterstützen. Ehemals vorhandene Betriebskindergärten sind dagegen vor einigen Jahren aus Kostengründen an einen externen Träger verkauft worden. Allerdings bezahlt das Unternehmen diesen Einrichtungen einen Betriebskostenzuschuss und sichert sich damit eine Beleggarantie für Kinder von MitarbeiterInnen. Die Betreuungseinrichtungen befinden sich am Ort, aber außerhalb des Betriebsgeländes.

### **3 Karriereerfahrungen in der Forschung von Morrito**

#### 3.1 Das Bewerbungsverfahren – die erste Hürde einer „Morritokarriere“

Von Januar bis September 2001 bewarben sich bei Morrito knapp 2.000 ChemikerInnen. 185 dieser BewerberInnen, das heißt nicht einmal zehn Prozent, wurden zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen, 40 bzw. zwei Prozent erhielten schließlich einen Arbeitsvertrag. Die Eintrittshürde für eine Karriere im Unternehmen ist also hoch.

Etwa ein Viertel der sich bei Morrito bewerbenden ChemikerInnen sind Frauen. Diese Quote liegt geringfügig über dem Frauenanteil an den Promotionen im Fachgebiet, der zur Zeit 24 Prozent beträgt.<sup>16</sup> Bei den Einstellungen betrug der Anteil der Frauen Ende der 1990er Jahre bis zu 28 Prozent. Die Zusammensetzung der Gesprächspartner in dieser Studie lässt allerdings vermuten, dass Frauen entweder höher qualifiziert sein müssen als Männer, um die Einstiegsstufe in das Unternehmen durchschreiten zu dürfen, oder dass sie mehr in ihre berufliche Ent-

---

<sup>16</sup> Vgl. Nachrichten aus der Chemie, 49, September 2001: Fakten und Trends 2000, www.gdch.de.



wicklung investieren als Männer. Jedenfalls kamen sechs der insgesamt neun Gesprächspartnerinnen bereits mit Auslandserfahrung in das Unternehmen, bei den Männern waren es nur drei der ebenfalls neun Gesprächspartner.

Unter den verschiedenen Forschungsschwerpunkten übt die Wirkstoffforschung unter den Bewerberinnen und Bewerbern den größten Anreiz aus, weil dort die größte Übereinstimmung mit ethischen Ansprüchen gesehen wird.

Die meisten Bewerberanfragen sind Initiativbewerbungen. Eine Vorauswahl dieser Anfragen erfolgt in der zentralen Personalabteilung sowie in der Stabsstelle Hochschulkontakte, die „interessante“ Bewerbungsunterlagen unter Umständen noch durch weitere Informationen ergänzt. Ob jemand zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird, entscheiden jedoch in der Regel die AbteilungsleiterInnen, zuweilen unter Hinzuziehung der RessortleiterInnen. In deren Verantwortung liegt auch der Ausgang eines Bewerbungsverfahrens.

Viele BewerberInnen warten mit einer Empfehlung ihres Lehrstuhls auf. Solche „letter of recommendation“ werden ebenso wie andere „soft facts“, etwa die universitäre Arbeitsgruppe, aus der die Bewerberperson kommt, Postdoc-Kontakte oder Kontakte zu Leitungspersonen im Unternehmen, für die Entscheidung über eine Einladung zu einem Gespräch als nicht unwichtig dargestellt. Im Hinblick auf die Einstellungsentscheidung wird ein diesbezüglicher „Bekanntschafsbonus“ (Wennerås/Wold 1997) jedoch konsequent verneint.

„Hier hat schon sonst wer gegessen, von irgendwelchen Verwandten vom Erzbischof von Köln bis zur Tochter des Astor-Vorstandsvorsitzenden (...) und auch aus allen möglichen anderen Beziehungen natürlich hier vom Vorstand, die haben auch alle ‘ne Verwandtschaft und eine Bekanntschaft, wo dann auch viele Leute sagen, hier, du bist doch beim Vorstand, kannst du nicht mal und mein Sohn sucht einen Job und so. Also eingeladen werden solche Leute, eingestellt aber nur ganz normal wie bei jedem andern auch, wenn das mit den Gutachten und mit dem ganzen andern genau so stimmt wie bei jedem andern auch“ (Experte E, Forschungsmanagement, Z. 921ff.).

Üblicherweise stellt das Unternehmen in der Forschung „gute“ WissenschaftlerInnen auch „auf Vorrat“ ein, da durch die permanente Abwanderung von MitarbeiterInnen in andere Unternehmensbereiche immer wieder Stellen frei werden. Im Allgemeinen kommen zwei Typen von Einstellungsverfahren zur Anwendung: Einzelfallentscheidungen (in der Regel bei Initiativbewerbungen) und Auswahlverfahren über eine Rangliste (in der Regel nach Ausschreibungen). Assessment-Center werden bei Einstellungen von Hochschulabsolventen nicht veranstaltet. Dennoch ist das Vorstellungsgespräch sehr aufwendig gestaltet und nimmt pro KandidatIn wenigstens einen Arbeitstag in Anspruch. Der idealtypische Verlauf wird folgendermaßen geschildert:

„Das läuft also so ab, dass die dann in aller Regel den Abend vorher anreisen, hier übernachten im Casino und dann nach einem hoffentlich schönen Frühstück hier rüber kommen. Dann geht’s meistens so halb neun, neun los. Dann haben die ein Ge-

sprach in der Regel mit einem Abteilungsleiter oder auch mit dem Ressortleiter aus dem Bereich, der im Prinzip eine Begrüßung und Smalltalk macht, ein bisschen zum warm werden. Dann geht's in der Regel weiter mit einem Vortrag. (...) Und das dauert dann ungefähr eine Stunde, da wird die Einladung hier auch breit gestreut, da kann im Prinzip jeder hinkommen. (...) Und ja, da wird dann halt vorgetragen, wissenschaftlich da drüber geredet, aber natürlich auch beobachtet, wie sich jemand präsentiert und wie er sich dabei gibt. Danach folgen viele Einzelgespräche, in der Regel mit den ganzen Abteilungsleitern aus dem Ressort, mit dem Ressortleiter, meistens noch mal am Ende mit Laborleitern und jüngeren Kollegen. Davon macht auch meistens jemand eine Führung durch's Labor, damit man sich auch den potenziellen Arbeitsplatz angucken kann. Zwischendurch gibt's ein schönes Mittagessen. Ja und dann so gegen fünf oder so im Schnitt, vier, fünf ist das Ganze dann meistens zu Ende“ (Experte E, Forschungsmanagement, Z. 1103ff.).

Bei der abschließenden Beurteilung wird vor allem Wert auf die Teamfähigkeit sowie das Führungspotenzial der BewerberIn gelegt.

„Ich suche natürlich nur Leute, die teamfähig sind. Aber genauso fähig müssen sie sein, auch mal allein sich den Hut aufzusetzen und zu sagen so, jetzt hör mal auf mein Kommando, nach Prüfung aller Argumente bin ich der Überzeugung, dass ich Recht habe, wir marschieren in meine Richtung“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 613ff.).

Bei Einzelbewerbungen wird in der Regel noch am selben Tag eine Entscheidung getroffen. Fällt sie zugunsten der sich bewerbenden Person aus, wird diese noch dem zentralen Forschungsleiter, der sich die endgültige Einstellungsentscheidung vorbehält, oder – sofern dieser verhindert ist – einem weiteren Ressortleiter vorgestellt.

Auch die Mehrzahl der GesprächspartnerInnen hat den Weg zu Morrito über eine Initiativbewerbung gefunden, wobei einige von ihnen das Unternehmen über einen der Postdoc-Workshops kennen gelernt hatten. Nur drei der Gesprächspartner haben sich auf eine ganz bestimmte vakante Stelle beworben, über die sie von ihrem wissenschaftlichen Betreuer oder einem anderen Mitglied aus ihrem Arbeitskreis an der Universität erfahren haben. Der Ablauf des Bewerbungsverfahrens war für viele der GesprächspartnerInnen ein entscheidender Grund, weshalb sie sich für Morrito entschieden haben. Insbesondere MitarbeiterInnen, die sich auch in anderen Unternehmen vorgestellt hatten, heben diesen Aspekt hervor. Dabei wird sowohl die angenehme Atmosphäre des Verfahrens hervorgehoben als auch die gebotenen Möglichkeiten, das Unternehmens kennen zu lernen, etwa der gewährte Blick auf den vorgesehenen Arbeitsplatz oder die Gespräche mit potenziellen KollegInnen. Kein Gesprächspartner äußerte sich negativ über das Bewerbungsverfahren. Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass das Bewerbungsverfahren allen Beteiligten eine gute Bühne bietet, sich zu präsentieren und wechselseitig kennen zu lernen. Es stellt zwar eine hohe Eintrittshürde dar, doch für diejenigen, die diese Hürde überwinden konnten, ist sie in guter Erinnerung geblieben.

### 3.2 Frauen- und Männerkarrieren: Unterschiede in den beruflichen Werdegängen

#### *Männer dominieren Führungspositionen und obere Gehaltsgruppen*

Nach offiziellen Angaben des Unternehmens wird mittlerweile jede vierte Position für Hochschulabsolventen bei Morrito mit einer Frau besetzt, und der Anteil weiblicher Führungskräfte hat sich innerhalb von zehn Jahren von fünf auf über zwölf Prozent mehr als verdoppelt. Allerdings ist bei dieser Darstellung ein relativ weit gefasster Begriff von Führungsposition zu Grunde gelegt worden. Bezieht man die Berechnung nur auf die leitenden Angestellten (MitarbeiterInnen, die nicht mehr in den Bereich der betrieblichen Mitbestimmung fallen), betrug der Frauenanteil im Jahr 2001 nämlich nur 5,7 Prozent. Und im oberen Management (Vertragsstufe 4-6) gehörten zum gleichen Zeitpunkt nur 1,5 Prozent bzw. jede 65. Führungskraft dem weiblichen Geschlecht an.

Vom Management wird dieses Gefälle mit dem schon bei der Einstellung sehr viel niedrigeren Frauenanteil in jenen Kohorten begründet, die heute die Managementpositionen besetzen. Demnach wäre es also nur eine Frage der Zeit, bis – entsprechend ihrem heutigen Anteil bei den Einstellungen – etwa jede vierte Person im Management eine Frau ist. Dies würde allerdings bedeuten, dass sich der Frauenanteil im Management innerhalb von etwa 15 bis 20 Jahren um den Faktor 16 vervielfachen müsste. Zweifel daran sind angebracht. Denn wie die Auswertung der Interviews zeigt, ist es bei weitem nicht allein der in früheren Zeiten niedrigere Frauenanteil unter den Bewerbungen, der die minimale Präsenz von Frauen in Führungspositionen erklärt. Sondern auch bei Morrito gibt es eine „gläserne Decke“ für Frauen, die sich zudem im Hinblick auf ihre Konstruktionsweise und das verwendete Baumaterial als recht stabil erweist.

Schon bei den Gehaltsgruppen sind in wenigstens drei Fällen deutliche Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen erkennbar – und zwar alle zugunsten der Männer –, die durch sachliche Faktoren nicht erklärbar sind. Sichtbar wird dies, wenn man Betriebszugehörigkeit, Status, Aufgabenspektrum, Gehaltsgruppen und Geschlecht der Gesprächspartner miteinander korreliert.

#### Z.B. Frau Ebert und Herr Uspelkat

Eines der bei dieser Betrachtung auffällig gewordenen „Ungleichheitspaare“, sind die Laborleiterin Ebert und der Laborleiter Uspelkat. Beide sind gleich lange in der Forschung tätig, und beide nahmen zum Untersuchungszeitpunkt zusätzlich eine Projektleitungsverantwortung wahr: Herr Uspelkat leitet ein bereichsübergreifendes Kooperationsprojekt, an dem etwa sechs Forschungslabors beteiligt sind, Frau Ebert ein internationales Vorhaben mit verschiedenen externen Geschäftspartnern, das insgesamt etwa 40 MitarbeiterInnen umfasst. Obwohl Frau Ebert der Tendenz nach also einen größeren Arbeitsbereich zu verantworten hat

als Herr Uspelkat, ist sie im Gehaltsband eine Gruppe niedriger eingestuft, nämlich in LM 1.2, während das Gehalt von Herrn Uspelkat auf der Basis von LM 1.3 berechnet wird. Zwar muss eine unterschiedliche Eingruppierung im Gehaltsband nicht zwangsläufig zu Gehaltsdifferenzen führen, weil die einzelnen Gruppen keine fixe Summe, sondern eine Gehaltsbandbreite vorgeben, die sich mit der nächsthöheren Gehaltsgruppe überlappt, doch gilt ein schneller Gehaltsgruppenaufstieg mittel- bis langfristig als bessere Ausgangsposition für eine zügige Einkommenssteigerung.

Was die beiden Gesprächspartner allerdings außer ihrem Geschlecht voneinander unterscheidet, ist die private Lebenssituation sowie die formale zeitliche Verfügbarkeit. So hat Frau Ebert vor einem Jahr ein Kind bekommen und seitdem ihre vertragliche Arbeitszeit auf 90 Prozent reduziert. Herr Uspelkat hat dagegen keine Kinder und arbeitet kontinuierlich Vollzeit. Zwar hat sich an den Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten von Frau Ebert durch die Reduzierung der vertraglichen Arbeitszeit nichts verändert – die formal kürzere Arbeitszeit gewährt ihr nach eigener Darstellung nur den legitimen Anspruch, an einem Tag in der Woche ohne schlechtes Gewissen zu Hause zu arbeiten –, dennoch scheinen solche Abweichungen von der regulären Arbeitszeit- und Verfügbarkeitsnorm auf die Bewertung der Gesamtperformance und damit auch auf die Gehaltsgruppenzuteilung durchzuschlagen.

#### *Stecken gebliebene Karrieren*

Noch deutlicher lassen sich die geschlechtsspezifischen Disparitäten bei den beruflichen Erfolgen in jener Gruppe der Vergleichspaare nachweisen, die mehr als zehn Jahre im Betrieb beschäftigt sind. Obwohl auch die männlichen Vergleichspersonen dieser Gruppe nicht gerade als Paradebeispiele erfolgreicher Karrieren zu werten sind,<sup>17</sup> lassen sich die Karrieren der Frauen als unverschuldet „stecken gebliebene Karrieren“ bezeichnen. Dies wird vor allem sichtbar, wenn man das individuelle berufliche Engagement in die Betrachtung einbezieht. Dies soll im Folgenden am Beispiel von drei Paaren rekonstruiert werden.

#### Paar 1: Frau Kerschenbrook und Herr Rubert

Frau Kerschenbrook und Herr Rubert haben – wie alle Gesprächspartnerinnen – ihre Laufbahn bei Morrito in der Forschung begonnen und gehören beide schon zu den „alten Hasen“ im Unternehmen. Frau *Kerschenbrook* ist Expertin für Informationsmanagement und bekleidet die Funktion einer Sachgebietsleitung, Herr *Rubert* gilt als Fachexperte in der Forschung. Im Hinblick auf ihren heutigen Sta-

---

<sup>17</sup> Wie bereits erwähnt, wurde das Sample anhand vorgegebener Kriterien wie Betriebszugehörigkeit und Geschlecht durch das Unternehmen zusammengestellt. Es kann deshalb nicht ausgeschlossen werden, dass bei dieser Auswahl weniger erfolgreiche Wissenschaftler mit besonders erfolgreichen Wissenschaftlerinnen kombiniert worden sind.

tus unterscheiden sich beide also nicht wesentlich, sie bekleiden eine vergleichbare Position, und auch beim Gehalt haben sie die gleiche Vergütungsgruppe erreicht. Anders verhält es sich dagegen bei der Karriereaspiration. So sagt Herr Rubert von sich selber, dass er nie Ambitionen auf eine Führungsposition gehabt hat, weil ihn die Forschung interessiert. Während seiner gesamten Tätigkeit bei Morrito hat er die Forschung deshalb nie verlassen, sondern war lediglich für ein paar Jahre an die Forschungsabteilung eines anderen Geschäftsbereichs „ausgeliehen“ gewesen. Auch um Zusatzaufgaben mit Leitungsfunktion wie die Leitung von Projekten hat er sich nie „gerissen“. Stattdessen hat er sich auf die Forschung konzentriert und an der erfolgreichen Entwicklung eines neuen Wirkstoffs mitgearbeitet.

Während Herr Rubert sich also „nie nach der großen Karriere gesehnt“ hat, hatte Frau Kerschenbrook von Beginn an Ambitionen auf eine Managementlaufbahn: Sie wollte auf jeden Fall Abteilungsleiterin werden. Für dieses Karriereziel hat sie die Forschungstätigkeit im Labor bereits nach zwei Jahren aufgegeben und in einem anderen Unternehmensbereich eine Stelle als Informationsbrokerin angenommen. Für diese derzeit auch für Morrito noch neue Aufgabe hat sie sich umfassend weiterqualifiziert, das Arbeitsgebiet zu einer Abteilung ausgebaut und drei Jahre später deren Leitung übernommen.

Die ersten Jahre war Frau Kerschenbrook in ihrem beruflichen Werdegang also durchaus erfolgreich. Als sie dann jedoch ein Kind bekam und ihre Arbeitszeit auf 30 Wochenstunden reduzierte, kam es zu einer Wende. Die Gesprächspartnerin durfte die Leitungsfunktion nicht mehr ausüben und erhielt andere Aufgaben übertragen. Dies geschah, wie sie sagt, durchaus auch aus paternalistischen Gründen: Man habe ihr nicht zu viel zumuten wollen. Frau Kerschenbrook war mit der neuen Tätigkeit jedoch nicht sehr glücklich, weshalb sie wenige Jahre später – inzwischen hatte sie zwei Kinder – das Angebot annahm, in eine andere Abteilung zu wechseln. Hier ist sie auch noch zum Gesprächszeitpunkt tätig und mittlerweile auch wieder in Vollzeit. Das Anforderungsprofil der Stelle sowie die Arbeitsaufgaben sind im Laufe der Jahre wieder angewachsen, und was den Status betrifft, hat die Gesprächspartnerin nunmehr als Sachgebietsleiterin in etwa wieder das Niveau erreicht, das sie zu Beginn ihrer Teilzeitphase hatte. Große Entwicklungschancen sieht Frau Kerschenbrook für sich jedoch nicht mehr.

„Ich könnte mir sicher vorstellen, die Position, die ich vorher hatte als Abteilungsleiter, also in meinem ersten Job, wieder aufzunehmen. Ich habe mich auch darum beworben, hab’ aber leider den oder was heißt leider, aus, weil der Vorgesetzte, den ich dann gehabt hätte, nun andere Pläne hatte, hat sich das nicht so entwickelt (Frau Kerschenbrook, Z. 447ff.).

Die vergleichende Betrachtung dieser beiden beruflichen Biographien macht deutlich, dass das Abweichen von der Arbeitszeitnorm im Unternehmen für eine

Managementkarriere kontraproduktiv wirkt. So etwas führt nicht nur zu einem vorübergehenden Statusverlust, sondern – zumindest bei längerfristiger Dauer wie in dem hier vorgestellten Fall – offenbar auch zu einer unwiderruflichen Barriere für einen Aufstieg in eine höhere Führungsposition. Jedenfalls gelang es Frau Kerschenbrook auch nach der Rückkehr in ein Vollzeitverhältnis nicht, den anfänglichen Erfolgskurs auf der Managementlaufbahn fortzusetzen.

#### Paar 2: Frau Klar und Herr Ganselmann

Auch diese beiden Gesprächspartner sind seit weit über zehn Jahren im Unternehmen tätig und haben ihre Karrieren in der Forschung begonnen. Heute üben sie beide eine Stabsfunktion im Bereich des Forschungsmanagements aus, und bei den Vergütungsgruppen zur Berechnung des Gehalts haben sie ebenfalls die gleiche Stufe erreicht. Im Hinblick auf die Karrierewege unterscheiden sich die beiden Gesprächspartner jedoch erheblich.

Bereits während ihrer Tätigkeit als Laborleiterin hat *Frau Klar* sich durch Zusatzaufgaben profiliert und gezeigt, dass sie bereit ist, größere Verantwortung zu übernehmen. Für ihren Forschungsleiter hat sie beispielsweise die Vorbereitung der Universitätsvorlesungen übernommen, und für die Abteilung übte sie das Amt der Sicherheitsreferentin aus. Nach etwa fünf Jahren Laborarbeit verließ Frau Klar die Forschung, um im operativen Bereich des Unternehmens die Leitung einer Produktionsstätte zu übernehmen: ein „Hardcore-Betrieb“ mit 35 MitarbeiterInnen, der aufgrund seines Gefährdungspotenzials der erweiterten Störfallverordnung unterlag. Nach etwa zwei Jahren wurde sie jedoch versetzt und mit einer anderen Aufgabe betraut, weil die von ihr geleitete Anlage häufig Ausfälle zu verzeichnen hatte. Für die Gesprächspartnerin erklärt dieser Umstand jedoch nur vordergründig ihre Degradierung. Aus ihrer Sicht waren die Störfälle nicht ihrem persönlichen Fehlverhalten zuzuschreiben, sondern anlagebedingt, was nicht zuletzt auch dadurch erkennbar geworden sei, dass ihr Nachfolger anfänglich noch häufigere Produktionsausfälle hatte. Den tieferen Grund ihrer Ablösung sieht Frau Klar deshalb darin, dass man einer Frau seinerzeit nicht zugetraut hat, mit solchen Extrembedingungen fertig zu werden.

„Letzten Endes war es so, dass diese Anlage dann im Zuge dieser Umbaumaßnahmen, sehr viele Umbaumaßnahmen und Erweiterungen, wo neue Aggregate hingestellt worden sind, sehr viele Probleme und Störanfälligkeiten hatte bzw. auch Anfahrprobleme, und man dann erst mal gedacht hat, wenn man denn die Betriebsleiterin versetzt, würden sich diese Probleme lösen. Deswegen hab' ich dann so eine Projektaufgabe bekommen. Aber die Genugtuung hat eigentlich dann recht schnell gefolgt, denn nach mir, mein Nachfolger war dann promovierter Ingenieur, wo man also schon realisiert hat, dass ein Chemiker da vielleicht für so eine Anlage nicht so unbedingt richtig ist, und er also ist ein promovierter Ingenieur, aber die Anlage hat zu seiner Zeit noch mehr Stillstände gehabt als zu meiner, und man hat dann doch realisiert, dass so eine Personalversetzung echte Probleme nicht löst in diesem Sin-

ne. Also insofern bin ich da drüber gestolpert, dass man da möglicherweise gesagt hat, da ist die Frau schuld“ (Frau Klar, Z. 506ff.).

Die Gesprächspartnerin hat sich von dieser Entwicklung jedoch nicht entmutigen lassen und sich erneut um eine Leitungsfunktion bemüht. Mit Erfolg: Etwa ein halbes Jahr nach ihrer Degradierung bekam sie die Leitung einer noch größeren Produktionsstätte mit einer noch vielfältigeren Aufgabenstruktur übertragen. Diese wurde allerdings wenige Jahre später aus dem Unternehmen ausgegliedert und an ein anderes Unternehmen verkauft. Frau Klar vollzog diesen Wechsel mit und blieb etliche Jahre für ihren nunmehr neuen Arbeitgeber als Betriebsleiterin tätig. Als sie dort jedoch keine weiteren Entwicklungsperspektiven sah – Betriebsleiterin wollte sie nicht ewig bleiben –, kehrte sie zu Morrito zurück. Mit Unterstützung ihres früheren Forschungsleiters erhielt sie ihre jetzige Stelle in der strategischen Forschungsplanung. Die Arbeit gefällt ihr gut, doch ihren ursprünglichen Karrierevorstellungen, vor allem ihrem Interesse an der Wahrnehmung von Führungsaufgaben, entspricht sie nicht.

Auch *Herr Ganselmann* hatte anfangs klare Karriereambitionen: Er wollte „Direktor werden“ (Z. 336) und sah sich darin durch seinen damaligen Vorgesetzten bestärkt. Mehr als die Hälfte der Zeit seiner Betriebszugehörigkeit war Herr Ganselmann dann jedoch als Laborleiter tätig, bei einem zwischenzeitlichen Bereichswechsel, um in einem neuen Forschungsfeld eine Projektleitungsfunktion zu übernehmen. Nach mehr als zehnjähriger Forschertätigkeit wurde ihm die heute immer noch ausgeübte Stabsstelle angetragen. Getreu dem Motto „honor your sponsors“ habe er dieses Angebot seinerzeit gern angenommen, zumal sein Interesse an einer Managementlaufbahn zu dem Zeitpunkt ohnehin schon etwas abgekühlt gewesen sei.

„Also, ich hatte schon sehr schnell die Führung, die Förderung des zuständigen Direktors, und ich wusste, dass der noch mindestens zehn Jahre am Wirken ist, und ich hatte mir damals durchaus eingebildet, dessen Nachfolger zu werden. Und muss aber dann auch wiederum dazu sagen, dass ich im Laufe der Zeit, allerspätestens, als ich dann diese Projektarbeit übernommen habe, erkannt habe, dass das, was die Direktoren zu machen haben, soviel Verwaltungskram ist und so wenig mit Wissenschaft zu tun hat, dass mir dann meine Privatbeschäftigungen auf jeden Fall lieber waren. Und da habe ich gesagt: Nee, bleibst auf der Stufe. Und damit bin ich auch ganz gut gefahren“ (Herr Ganselmann, Z. 339ff.).

In dem angebotenen neuen Aufgabenbereich habe er eine gute Möglichkeit gesehen, seine persönlichen Bedürfnisse auszuleben, weil er Freiraum für die Realisierung privater Interessen bot. Aus heutiger Sicht sei er froh, sich so entscheiden zu haben, seine aktuelle Arbeitsaufgabe bezeichnet er als „Traumjob“.

„Nee, also, ich habe ja schon gesagt, dass ich den Job hier als Traumjob empfinde, weil ich einfach so viele Freiheiten habe, und das, was ich sonst eben auch noch mache, da mitmachen kann, nicht, also, von der Seite. Wenn man so sieht, was die Leute auf höheren Levels machen, sie werden halt auch deutlich in ihrem Freiraum eingeeengt, ganz nüchtern, ganz knallhart. Und, also, zur Zeit ist es so, am Montagabend

habe ich normalerweise nichts. Wenn nicht turnusmäßig irgendwelche Bezirksbesprechungen in der Kirche dran sind, weil ich im kirchlichen Posaunenchor bin, da gibt es so einen Musikausschuss, dann gibt es einen Pfarrbezirksbeirat, und dann- Das ist immer montags. Dienstag ist grundsätzlich blockiert, weil da habe ich den großen Posaunenchor. Mittwochabends, ist meine Frau Gott sei Dank weg, da nehme ich Klavierunterricht. Donnerstags, das sind dann immer die Termine, die dann noch übrig bleiben, da kommt eben Konzertbesuch, und weiß der Kuckuck, was da noch ansteht, und die restlichen Termine, was die Kirche anbelangt, und am Freitag habe ich Jugendbläuserschulung, damit mein großer Chor nicht eingeht. Und am Samstag habe ich Schnitzen, und zwischendurch muss ich für den Klavierunterricht üben, weil, wenn man 60 DM für die Stunde zahlt, dann nicht zu üben, das wäre verbrecherisch. Und so geht es durch“ (Herr Ganselmann, Z. 1405ff.).

Auch diese beiden Karrieren unterscheiden sich im Ergebnis kaum. Im Hinblick auf die Zwischenstationen und das berufliche Engagement sowie auf die Selbsteinschätzung des beruflichen Werdegangs gibt es allerdings erhebliche Differenzen. Während Herr Ganselmann seine berufliche Entwicklung weitgehend auf sich zukommen ließ, hat Frau Klar zielstrebig auf einen beruflichen Aufstieg hingearbeitet und viel dafür investiert. Sie hat auf Kinder verzichtet und sich keinerlei Unterbrechung oder Arbeitszeitreduzierungen gegönnt. Dennoch ist es Herr Ganselmann (ein Vater von zwei Kindern), der sich heute zufrieden zurücklehnt und es gleichsam als bewusste Entscheidung darstellt, doch nicht Direktor geworden zu sein. Frau Klar hingegen macht keinen Hehl daraus, dass sie ihr Karriereziel nicht in der gewünschten Weise realisieren konnte. Die Gründe dafür erscheinen vordergründig als eine Verkettung unglücklicher Umstände: der Start ihrer Führungstätigkeit in einer Betriebsstätte, in der es aufgrund von Umbaumaßnahmen zu technischen Schwierigkeiten kam, der erneute Anlauf als Führungskraft in einem Betriebsteil, der kurz darauf verkauft wird und sich unter Karrieregesichtspunkten als Sackgasse offenbart. Eine bewusste geschlechtsspezifische Diskriminierung kann bei all diesen Umständen nicht nachgewiesen werden. Wohl aber gibt es einiges an Evidenz, dass Frauen selbst bei guter Leistung und hohem Engagement eher auf prekäre Positionen befördert werden, während Männer ohne großes Zutun Positionen erreichen, die ihnen ein Gefühl von Zufriedenheit vermitteln.

### Paar 3: Frau Zabel und Herr Zoll

Als „hängen gebliebene“ Karrieren lassen sich auch die beruflichen Entwicklungen von Frau Zabel und Herrn Zoll bezeichnen. Die Gesprächspartner sind etwa gleich alt, gehören dem Unternehmen ähnlich lange an und wissen über vergleichbare berufliche Entwicklungen zu berichten. Beide haben zunächst ein kleines Forschungslabor geleitet und wurden etwa zur gleichen Zeit mit der Leitung einer Forschungsabteilung betraut. Auf dieser Karrierestufe befinden sie sich noch heute – wengleich mit unterschiedlicher materieller Gratifikation.



Für Frau *Zabel* hat es z.B. seit mehr als zehn Jahren keine positionelle Veränderung mehr gegeben, obwohl sie durchaus Interesse an einem weiteren Aufstieg signalisiert hat und ihr Verantwortungsbereich auch um einiges gewachsen ist: Zusätzlich zur Abteilung betreut sie beispielsweise zwei weitere Arbeitsgruppen im Ausland. Ebenso ins Stocken geraten ist die Gehaltsentwicklung, wo Frau *Zabel* aus ihrer Sicht längst eine Stufe höher, nämlich in LM 4 statt in LM 3, eingruppiert sein sollte.

Wie *Herr Zoll* nämlich, dessen Verantwortungsbereich sich kaum von dem von Frau *Zabel* unterscheidet. Zwar hat Herr *Zoll* im Zuge betrieblicher Umstrukturierungen noch einmal die Abteilung gewechselt, doch in der betrieblichen Hierarchie ist er ähnlich „hängen geblieben“ wie Frau *Zabel*. Nicht jedoch in der Gehaltshierarchie: Im Gehaltsband hat Herr *Zoll* den Sprung in die für Abteilungsleiter höchste Stufe 4 nämlich bereits seit längerem vollzogen. Sachlich lässt sich diese Gehaltsdifferenz nicht erklären. Und auch im Hinblick auf das individuelle Engagement sind keine Anhaltspunkte zu finden, die eine geringere materielle Honorierung der Arbeit von Frau *Zabel* nachvollziehbar machen könnten. Somit drängt sich der Eindruck auf, dass Frauen nicht nur höhere Leistungen erbringen müssen, um bei der Besetzung von Führungspositionen berücksichtigt zu werden, sondern ebenso müssen sie für eine gleiche Bezahlung mehr leisten als Männer.

#### *Die Weichen für Karrieredifferenzen werden früh gestellt*

In allen drei Fällen sind die unterschiedlichen Karriereerfolge zwischen den Geschlechtern nicht dramatisch, da alle Gesprächspartner eher unter der Rubrik „hängen gebliebene Karrieren“ einzusortieren wären. Die Differenzen betreffen vielmehr den beruflichen Entwicklungsprozess. Was hier im Ergebnis als relativ gleich erscheint, hat ganz unterschiedliche Geschichten. So stehen die Frauen als ausgesprochen karriereambitioniert hervor, während die Männer eher in das Bild eines verhaltenen Karriereengagements passen. In einem Beispiel waren sie gar nicht an einer Managementlaufbahn interessiert (Herr *Rubert*), im zweiten haben sie deutlich weniger in die berufliche Entwicklung investiert (Herr *Ganselmann*), und im dritten Fall (Herr *Zoll*), in dem das Engagement beider Gesprächspartner in etwa vergleichbar ist, waren sie materiell erfolgreicher.

Die Weichen für solche Differenzen werden früh gestellt. Sichtbar wird dies beispielsweise bei der Erteilung von Zusatzaufgaben wie der Leitung von abteilungsübergreifenden Projekten, die von allen betrieblichen Experten als wichtige Qualifizierungsfunktion für die berufliche Entwicklung von LaborleiterInnen deklariert wurde. Diese Funktion wird von deutlich mehr Männern als Frauen wahrgenommen, allerdings nicht aufgrund einer geringeren Neigung oder Eignung der Frauen für eine solche Aufgabe, sondern als Resultat einer die Männer bevorzugenden Verteilungspolitik. So z.B. in jener Abteilung, in der Frau *Tobis* tätig ist.

Im Ranking der Potenzialbewertung nimmt Frau Tobis einen oberen Platz ein, und aufgrund ihrer positiven Beurteilung wurde sie bereits ein halbes Jahr „vor der Zeit“ in die nächste Gehaltsgruppe befördert. Auf die qualifizierende Zusatzaufgabe einer Projektleitung musste sie bisher jedoch verzichten, obwohl sie ihrem Abteilungsleiter mehrfach ihr Interesse an einer solchen Aufgabe bekundet hat. Stattdessen wurde diese Aufgabe einem älteren Kollegen aus der Abteilung mehr oder weniger gegen dessen Willen „aufgedrückt“, weil er „einfach mal dafür dran“ war (Herr Rubert, Z. 165f.).

Zweifellos kann man ein solches Beispiel nicht ohne Weiteres generalisieren. Stellt man es jedoch in den Zusammenhang zu den Schilderungen weiterer Gesprächspartner, lässt sich in der Tat die Tendenz erkennen, dass die Vergabe von Zusatzaufgaben einen Geschlechterbias hat. So werden Frauen bevorzugt mit Zusatzaufgaben betraut, die sich nicht für die Karriere verwerten lassen, die ihnen dafür aber traditionell als „weiblich“ geltende Fähigkeiten abverlangen. So schreiben Frauen beispielsweise die Protokolle von Projekt- oder Abteilungsbesprechungen, sorgen für die Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen in den Labors, bauen ein Qualitätsmanagement auf oder unterstützen die Abteilungsleitung bei dessen wissenschaftlicher Arbeit außerhalb des Unternehmens. Eine solche Aufgabenverteilung trägt unverkennbar Züge einer geschlechtspezifischen Arbeitsteilung, die zugleich mit karrierefördernden bzw. -hinderlichen Zuschreibungen korreliert. Während Männer mit Blick auf die Managementlaufbahn eine größere Chance auf den Erwerb von karriererelevanten Zusatzqualifikationen erhalten, werden Frauen häufiger für Serviceaufgaben eingesetzt, die sich in der Managementlaufbahn kaum auszahlen.

#### *Eine normale Männerkarriere und eine Alibifrau*

Wie die drei Beispiele schon zeigen, sind familiäre Bindungen keineswegs der einzige Faktor, der Disparitäten in der Bewertung und materiellen Wertschätzung der Arbeit von Frauen und Männern erklären könnte. Vielmehr scheint das Geschlecht selber Identitätszuschreibungen auszulösen, die Männer und Frauen mit Blick auf Managementpositionen in zwei unterschiedliche Gruppen aufteilen: eine für Führungstätigkeiten geeignete und eine dafür fragwürdige Gruppe. Diese Vermutung lässt sich mit einem weiteren Vergleichspaar untermauern, das im Sample eigentlich für die erfolgreichen Karrieren steht.

#### Frau Ehrlicher und Herr Aron

Auch Frau Ehrlicher und Herr Aron blicken auf eine nahezu gleich lange Berufserfahrung zurück, sowohl bei Morrito als auch davor. Sie sind etwa gleich lange selbständig in der Forschung tätig und haben ungefähr zum gleichen Zeitpunkt ihren ersten Karrieresprung gemacht: Beide wurden zu einem für die be-

trieblichen Verhältnisse relativ frühen Zeitpunkt ihrer beruflichen Biographie zum Abteilungsleiter bzw. zur Abteilungsleiterin befördert.

Formal unterscheiden sich ihre Karriereerfolge demnach nicht. Im Hinblick auf den tatsächlichen Status als auch die symbolische Bedeutung ihrer jeweiligen Position und deren Wahrnehmung im betrieblichen Umfeld gibt es jedoch eine deutliche Asymmetrie. Ein wichtiger Indikator für den realen Statusunterschied zwischen Herrn Aron und Frau Ehrlicher ist die Abteilungsgröße, die gemessen am Umfang der Personalverantwortung bei Herrn Aron mehr als doppelt so groß ausfällt. Ein weiterer Hinweis findet sich in dem Umstand, dass Herr Aron zusätzlich einen abteilungs- und ressortübergreifenden Arbeitsschwerpunkt leitet, zu dem auch die Abteilung von Frau Ehrlicher gehört. Zwar handelt es sich bei dieser Funktion nicht um eine offizielle Führungsposition innerhalb der Organisationshierarchie, doch in der Organisationspraxis wird sie als eine klare Statusaufwertung behandelt. Schließlich finden sich auch auf der symbolischen Ebene deutliche Anzeichen für einen Statusunterschied und zeigen sich beispielsweise in der Größe und Ansehnlichkeit der Arbeitsräume. So verfügt Herr Aron über ein Büro mit eigenem Vorzimmer und repräsentativem Mobiliar, während das Büro von Frau Ehrlicher weitgehend den Arbeitszimmern der LaborleiterInnen gleicht. Der einzige sichtbare Unterschied besteht darin, dass sie das Büro für sich allein hat, während die LaborleiterInnen dieses in der Regel mit einem Kollegen oder einer Kollegin teilen. Von außen weniger erkennbar, aber keineswegs unbedeutend ist der Gehaltsunterschied zwischen den Gesprächspartnern. So ist Herr Aron vor kurzem in die dritte Entgeltgruppe vorgerückt; Frau Ehrlicher muss sich hingegen weiter mit der zweiten Entgeltgruppe zufrieden geben.

Neben den mehr oder weniger offensichtlichen faktischen Statusdifferenzen zwischen diesen beiden formal mehr oder weniger gleich gestellten Gesprächspartnern bringen die übrigen Interviews auch sehr unterschiedliche symbolische Bedeutungen der beiden Karrieren ans Licht. Während die rasante Karriere von Herrn Aron in keinem der anderen Gespräche Erwähnung findet, wird die berufliche Entwicklung von Frau Ehrlicher mehrfach angesprochen. Für die Führungskräfte dient sie auch als Beleg für Karrierechancen von Frauen im Unternehmen. So z.B. bei einem der Experten aus dem Forschungsmanagement:

„Ja, gut, die Frau Ehrlicher ist jetzt noch nicht so ewig lange dabei, weiß nicht genau wie lange, ähm, gut, die hat halt hier auch das eine oder andere Gehaltsband oder die Gehaltsstufe oder- ja, Band übersprungen, ähm ja, und gehört- gehört aber einfach auch ‘n bisschen – das war ‘ne Entscheidung von meinem Vorgänger, die ich allerdings nur unterstreichen kann – gehört aber auch n’ bisschen Mut dazu, das zu machen, ja. Also ich sag’ mal, ‘nee, es gehört eigentlich kein Mut dazu, ist Quatsch, eigentlich muss man nur die Leute fördern, unabhängig von- von einem Geschlechterunterschied, und wenn sie halt gut ist, dann wird sie’s halt, und wenn jemand besser-besseres da ist, wird der es halt, ja, und, äh, aber eigentlich müsste der Anteil höher sein“ (Experte C, Forschungsmanagement, Z. 2690ff.).

Die Karriere der erwähnten Mitarbeiterin ist für diesen Experten mit Blick auf das Unternehmen also alles andere als ein Normalfall, sondern basiert auf einer Entscheidung, zu der Mut gehört. Diese Auffassung wird zwar im nächsten Satz relativiert – möglicherweise wurde dem Gesprächspartner ihr diskriminierender Bias klar –, doch ändert dies nichts daran, dass die erwähnte Karriere auch in seiner eigenen Wahrnehmung einen Sonderstatus einnimmt. Selbst die resümierende Feststellung am Schluss des Zitats, dass der Frauenanteil in den Führungspositionen des Unternehmens eigentlich höher sein müsste, wenn das Geschlecht bei Personalentscheidungen keine Rolle spielen und tatsächlich nur nach der Qualifikation entschieden würde, entlastet ihn nicht davon, dass er selber dieses Beispiel gewählt hat, um Chancengleichheit zu demonstrieren.

Die symbolische Bedeutung dieses Falls lässt sich also nicht einfach ausradieren, nicht im Interview und noch viel weniger in der Praxis. Dies zeigt sich auch in eher kritischen Sichtweisen. So etwa bei Frau Tobis, einer jungen Laborleiterin, die an diesem Fall ihr Unbehagen gegenüber der Chancengleichheitspolitik des Unternehmens illustriert. Für Frau Tobis ist die junge Abteilungsleiterin eine Vorzeigefrau, deren Qualifikation sie zwar nicht anzweifeln möchte, die im Unternehmen aber nicht als gleichwertige Führungskraft anerkannt ist. Sie sagt:

„Ich finde die Diskussion schon wichtig um Chancengleichheit, aber ich find’ sie manchmal auch stark übertrieben und aufgesetzt und ja, eben aufgesetzt so nach dem Motto, wir müssen da jetzt irgendwas dafür tun, und dann wird eben da irgendwas getan, was aber unehrlich ist letztendlich. (...) Ich halte es für unehrlich, (...) dass in unserem Bereich im letzten Jahr eine Abteilungsleiterin ernannt wurde, die-, sicherlich, ich will Ihrer Qualifikation nichts absprechen, aber es gibt andere Leute, die wären genauso qualifiziert gewesen oder vielleicht noch besser, wo ich das Gefühl hatte, dass sie jetzt ernannt wurde zum einen als Beispiel, ‘wir fördern junge Mitarbeiter’, weil sie war noch nicht so ewig lang dabei, und zum zweiten als Beispiel, ‘wir fördern auch Frauen’, und deswegen nehmen wir jetzt mal in die Abteilungsleiterriege eine Frau auf, und ich eben das Gefühl inzwischen habe, dass sie dort nicht gleichwertig anerkannt ist. (Int.: In der Runde?) In der Runde nicht gleichwertig anerkannt ist, sondern dort eben mehr so den Sekretärinnenjob hat und so ein bisschen auch so, na ja, wir brauchen halt eine Frau hier drin und dann nutzen wir das und, alsodass sie nicht wirklich jetzt irgendwie in derselben Stellung ist wie ihre Kollegen. (...) Und das finde ich gelogen, finde ich Quatsch, weil das ist extrem unglaublich, damit macht man’s der Frau schwer, meiner Meinung nach, weil das natürlich alle anderen auch so sehen irgendwo“ (Frau Tobis, Z. 1319ff.).<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Interessanterweise wies dieselbe Gesprächspartnerin zuvor darauf hin, dass berufliche Erfolge von Frauen in der Gesellschaft wie auch im Unternehmen anders gesehen und beurteilt werden als die von Männern:

„Wobei es schon stimmt, dass durch diesen gesellschaftlichen Hintergrund, der meiner Meinung nach historisch gewachsen ist, es häufig so ist, dass von Frauen schon ein Stück mehr erwartet wird oder dass es immer so nach dem Motto geht, na die soll sich erst mal beweisen als Frau, während man bei einem Mann bestimmte Dinge einfach als gegeben hinnimmt, dass der sich jetzt durchsetzen kann, das wird gegeben, während wenn sich eine Frau durchsetzt, wird sie erst mal mit großen Augen angeguckt: ‘Was, die?’ Das ist häufig so. Das sieht man in der gesamten Gesellschaft, und das ist auch in einem Unternehmen so, klar“ (Frau Tobis, Z. 1223 ff.).

Dass sie mit ihrem Blick auf die beförderte Kollegin möglicherweise selber solchen Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern aufsitzt, reflektiert sie jedoch nicht.

Die Wahrnehmung von Frau Tobis, dass die beförderte Mitarbeiterin nicht den gleichen Status hat wie die männlichen Abteilungsleiter in der Forschung, korrespondiert mit der Äußerung eines Forschungsleiters, wonach die besagte Mitarbeiterin gar nicht zu den richtigen Führungskräften zählt, sondern weiterhin auf der Ebene der Laborleiter verortet wird. So sagt er zum Frauenanteil im Management:

„Wir haben eben noch keine Frauen in Führungspositionen. Ich hab’ eine als Abteilungsleiterin, aber das ist ein spezieller Bereich (...), und insofern kommt die natürlich weniger mit Bewerbern in Berührung, obwohl ich immer Wert drauf lege, dass Laborleiterinnen die neuen Bewerber auch kennen lernen“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 1306ff.).

Auch scheint die Entscheidung zur Beförderung der besagten Mitarbeiterin im gesamten Forschungsbereich einen lebhaften Diskurs ausgelöst zu haben. In dessen Zentrum stand die Frage, ob das Management mit der besagten Kollegin wirklich die beste Wahl getroffen hat. Schon Frau Tobis meldet in ihrer Darstellung diesbezüglich gewisse Zweifel an, wenn sie sagt: „Es gibt andere Leute, die wären genauso qualifiziert gewesen oder vielleicht noch besser“. Doch Frau Tobis scheint mit dieser Auffassung nicht allein zu sein. Dies zeigt z.B. das Gespräch mit Herrn Janneck. In seiner Darstellung des Falls wird offensichtlich, dass die Frage, warum gerade Frau Ehrlicher diesen Posten bekommen hat, die Gemüter sehr bewegt haben muss. Auf die Frage, ob er noch erinnere, wie diese Beförderung im Arbeitsbereich aufgenommen wurde, antwortet er:

„Also was ich also direkt erlebt habe ist, dass die alle gratuliert haben, was natürlich nicht viel heißt (lacht), aber dass ich- Ich wurde- also eher, ich wurde gefragt, ob ich den- weil ich war ja der zweite, da in der- der in die Bioinformatik gekommen ist, sie wurde eben die Chefin, ob ich irgendwie jetzt traurig bin, ob ich jetzt weinen muss oder so etwas und- also- Also mir- mir hat keiner gesagt, dass ich- dass es ‘ne falsche Entscheidung gewesen sei, weil es ging ja nicht, weil sie sei ja ‘ne Frau, das kam überhaupt nicht. Das ist also ganz klar, dass eigentlich auch so Andeutungen, höchstens wie gesagt wegen der- wegen der Eins- ähm, weil wir also, sagen wir, fachlich waren wir zumindest gleich wahrgenommen irgendwie, und sie war halt eher da und da hat sie eben den Zuschlag bekommen. Und also ich hab’ das- ja gut, also- also- ich hab’ es auch akzeptiert, ich mein’, es ist halt- einer muss halt das machen, sie war halt eher da und ist schon okay irgendwie. Und sonst, es wurde eher wahrgenommen, dass- wir beide waren irgendwie- irgendwie gleich, sie war natürlich eher da, klar, und da hat sie den Zuschlag bekommen und ob- ob das irgendwie- ob ich’s irgendwie schlimm ansehen würde oder so. (...) Nur es wird schon- wird viel diskutiert, das stimmt schon, dass man eben, weil grad’ Morrito ist- ist klass-, ist- ist- schon ‘n bisschen konservativ einfach, und- und dass da ‘ne- ‘ne junge Frau ‘ne Abteilungsleiterin wird, das war schon viel Diskussion natürlich, aber einfach nur die Tatsache, dass es geschieht. Und die meisten Leute fanden das einfach positiv, um- also eben gerade, weil es so selten ist, dass man jetzt sozusagen den Männern mal zeigen soll. Ja, das ist das, was ich mitbekommen habe. Nee, also so rich- eher- eher, weil das so ‘n Kuriosum ist so ‘n bisschen, ja ja, das schon. Das steckt den Leuten schon, also auch den jüngeren Leuten ist es schon bewusst natürlich trotz aller Offenheit gegenüber dem Geschlecht, gegenseitig, ähm, ist das schon

bewusst, dass es was Seltenes ist, also das ist es schon, das ist in den Köpfen drin, das ist nicht normal“ (Herr Janneck, Z. 1927ff.).

Der schnelle Aufstieg von Frau Ehrlicher wurde im Gegensatz zu dem von Herrn Aron also nicht als normaler Beförderungsfall wahrgenommen. Er erregte vielmehr erhebliche Aufmerksamkeit und erzeugte Irritationen. Ob die mehr oder weniger unverhohlen zum Ausdruck gebrachten Zweifel an der Richtigkeit der Beförderungsentscheidung ihre sachliche Berechtigung haben, lässt sich anhand der Interviews nicht beurteilen. Wohl aber lässt sich aus den innerbetrieblichen Wahrnehmungen und Deutungen dieses Falls rekonstruieren, dass auf die Karriere einer Frau nicht mit den gleichen Augen geschaut wird wie auf die Karriere eines Mannes. Was Dirk Baecker erst für Spitzenpositionen konstatiert, scheint sich bei Morrito also schon auf niedrigerer Ebene abzuspielen: dass Frauen von beiden Geschlechtern „nur als Zufälle, Unfälle oder Musterfälle an der Spitze ertragen werden, also mit Verweis auf die Kommunikation, eine Unaufmerksamkeit der Organisation oder einen Kotau vor der Gesellschaft“ (Baecker 2003: 132).

### 3.3 Variable Karriereorientierungen

In der Diskussion über die Ursachen der anhaltend geringen Präsenz von Frauen in Führungspositionen wird häufig unterstellt, dass Frauen eine schwächer ausgeprägte Karriereorientierung hätten als ihre männlichen Kollegen. Auch bei Morrito bedienen sich die betrieblichen Experten dieses Argumentationsmusters, um zu erklären, weshalb im Unternehmen so wenige Frauen in den Führungspositionen anzutreffen sind. Demgegenüber zeigen vor allem neuere Studien zu hochqualifizierten Berufsgruppen (vgl. Autenrieth et al. 1993; Evetts 1996; Kramer 2000; Matthies et al. 2001), dass Differenzen in den Karriereaspirationen nicht geschlechtsspezifisch sind, sondern quer durch beide Geschlechtsgruppen laufen. So wartet jüngst auch Accenture mit den Ergebnissen einer Umfrage unter 900 Hochschulabsolventinnen und -absolventen auf, die zeigen, dass klar verteilte Rollenbilder beim wissenschaftlichen Nachwuchs in Deutschland passé sind. In der Befragung äußern die Frauen ein annähernd gleiches Interesse an einer Führungsposition und sind dafür sogar mobilitätsbereiter als die Männer (Accenture 2004: 17ff.). Allerdings sehen zwei Drittel der befragten Studentinnen in einer aktiven Frauenförderung eine wichtige Voraussetzung zur Realisierung ihrer Karrierewünsche, und 78 Prozent halten sogar Quoten zur Steigerung des Frauenanteils in der Wirtschaft für notwendig (ebd.: 21). Dies zeigt, dass Frauen sich offenbar über die Karrierehindernisse im Berufsleben sehr wohl bewusst sind. Karriereorientierung und Karriereerwartung sind also nicht zwangsläufig identisch, was unter Umständen auch Folgen für das berufliche Handeln haben kann.

Auch in dieser Studie signalisieren etwa gleich viele Frauen wie Männer ein mehr oder weniger deutliches Interesse an einem vertikalen beruflichen Aufstieg; eine größere Neigung von Frauen zu einer Fachlaufbahn, wie sie zuweilen in der Literatur konstatiert wird (vgl. Evetts 1996; Autenrieth et al. 1993), kann also nicht bestätigt werden. Evidente Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt es jedoch im Hinblick auf die Art und Weise, wie die Karriereambitionen mitgeteilt und begründet werden. Für die aufstiegsorientierten männlichen Gesprächspartner ist es z.B. fast selbstverständlich, dass sie die Karriereleiter noch ein paar Stufen hinaufklettern werden. Die Selbstverständlichkeit etwa, mit welcher der folgende Gesprächspartner aus der Gruppe der jüngeren Forscher erwähnt, dass er bereits zu Beginn seiner Tätigkeit im Unternehmen einen vertikalen Aufstieg im Kopf hatte, ohne irgendeine konkrete Vorstellung davon gehabt zu haben, in welchem Feld das sein könnte, ist exemplarisch für die an Karriere interessierten männlichen Forscher:

„Also konkrete Laufbahnvorstellungen hatte ich (...) nicht, weil ich nicht wusste, wie Morrito von innen aussieht. Und natürlich war mir klar, dass ich nicht das, was ich jetzt am Anfang mache, dass ich das auch bis zu meiner Pensionierung machen würde (lacht). Und auch war mir klar, dass ich auch jetzt nicht nur fachlich mich weiterentwickeln wollen würde, sondern auch hierarchiemäßig“ (Herr Janneck, Z. 425ff.).

Subjektives Interesse und antizipierte objektive Möglichkeit vermischen sich hier in einer Weise, dass sich kaum sagen lässt, was die individuellen Karriereinteressen dieses Gesprächspartners wirklich sind. Auf jeden Fall ist er sich ziemlich sicher, dass er bei Morrito beruflich nicht auf der Stelle treten wird.

Im Vergleich dazu stellen die Frauen ihre Karriereambitionen sehr viel impliziter dar. Nur eine Gesprächspartnerin spricht deutlich aus, dass sie von Anfang an eine Führungsposition im Unternehmen angestrebt hatte. Sie sagt:

„Also Abteilungsleiter wollte ich eigentlich werden aus damaliger Sicht, auf jeden Fall. (...) Da fühlte ich mich auch kompetent zu, also einfach vom fachlichen Wissen“ (Frau Kerschenbrook, Z. 337ff.).

Anders als Herr Janneck markiert Frau Kerschenbrook ihre anfängliche Karrierevorstellung jedoch ausschließlich als persönlichen Wunsch, und damit dieser nicht zu vermessen erscheint, fügt sie ergänzend hinzu, dass sie sich für die angestrebte Position fachlich kompetent gefühlt hatte.

Bei den übrigen Gesprächspartnerinnen lässt sich das Verhältnis von individuellen Zielen und betrieblichen Gelegenheiten dagegen ebenso wenig exakt benennen wie bei Herrn Janneck, allerdings warten die Frauen bei weitem nicht mit der gleichen Karrieregewissheit auf. Auch jene Frauen, die sich bereits beruflich weiterentwickelt haben, stellen ihre Karriere eher als einen emergenten Prozess dar, für den sich nicht sagen lässt, was Ursache und was Wirkung ist.

Neben der unterschiedlichen Gewissheit im Hinblick auf einen beruflichen Aufstieg zeichnet sich eine zweite Trennungslinie zwischen den Geschlechtern bei den Karrieremotiven ab. Ein zentraler Scheidepunkt ist dabei die Frage, in welcher Weise Macht im Sinne von Herrschaft einen Anreiz für eine (höhere) Führungsposition darstellt. Dabei bestätigt sich die in der Literatur mehrfach behauptete größere Machtaffinität der Männer. So begründen die männlichen Gesprächspartner ihre Karriereambitionen vor allem mit dem Bedürfnis nach mehr Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz, während die Frauen eher inhaltliche Aspekte in das Zentrum ihrer Darstellung rücken. Auch unter diesem Gesichtspunkt ist der bereits oben zitierte Gesprächspartner, Herr Janneck, für die männlichen Gesprächspartner beispielhaft. Er beschreibt seine beruflichen Interessen folgendermaßen:

„... dass man mehr Verantwortung bekommt, mehr sozusagen komplexere Aufgaben übertragen bekommt, (...) auch irgendwie mehr Personalverantwortung, mehr Budgetverantwortung und, also mehr, mehr, mehr, (.) mehr Spielraum quasi (Herr Janneck, Z. 435ff.).

Macht ist hier zwar nicht als explizites Karrieremotiv benannt, doch die zur Spezifizierung des Karriereinteresses benutzten Begriffe „Personalverantwortung“ und „Budgetverantwortung“ im mittleren Teil des Zitats können als Interesse an einer autoritativen Rolle gedeutet werden. Damit signalisiert der Gesprächspartner, dass sein Verständnis von Verantwortung und Spielraum eng mit der Kontrolle von Ressourcen, also im Weber'schen Sinn mit Macht als Herrschaft, verbunden ist.

Die an Karriere orientierten Frauen sind dagegen mit der Artikulation von Machtinteressen zurückhaltender. Nur eine Gesprächspartnerin, die Abteilungsleiterin Frau Ehrlicher, benennt überhaupt explizite Gestaltungsansprüche. Sie sagt:

„Natürlich will man (...) irgendwo einen Schritt weiter (.) in der Verantwortung. Jetzt vielleicht nicht unbedingt den Schritt, dass man sagt, mehr nach oben, mehr sichtbar, mehr Geld. Nee, ich glaube das irgendwo nicht. Schon die Sache ja, wo man was ausprobieren (kann), mehr Verantwortung, ja mehr Entscheidungskraft, vielleicht auch das, (...) mal zu schauen, ob man's besser machen könnte“ (Frau Ehrlicher, Z. 1219ff.).

Auch für Frau Ehrlicher sind also die Zunahme von Verantwortung und Handlungsspielraum zwei entscheidende Karrieremotive. Im Unterschied zu Herrn Janneck verbindet sie diesen Anspruch jedoch nicht unbedingt mit einem autoritativen Machtanspruch. So ist der vertikale Aufstieg in ihrer Darstellung sekundär. Das Bedürfnis nach „mehr Verantwortung“ und „mehr Entscheidungskraft“ wird nicht als Kontrollbedürfnis artikuliert, sondern lässt sich eher als Wunsch nach einer Erweiterung der individuellen Handlungsmachtmöglichkeiten und Spaß am Wettstreit interpretieren: um mehr ausprobieren zu können, „schauen, ob man's besser machen könnte“.



Noch stärker als bei Frau Ehrlicher markieren bei den übrigen Gesprächspartnerinnen utilitaristische Begründungen die Karrieremotive. Sie reizt es etwa, Verbindungen herzustellen, die Wirkung zeigen, Dinge zu strukturieren, administrative Aufgaben zu erledigen, „irgendwie die Fäden zusammenzuhalten“ (Frau Tobis, 579), kundenorientiert zu arbeiten, der Produktion bei auftretenden Problemen zu helfen etc.<sup>19</sup> Mehr als die Männer thematisieren die Frauen auch die Schattenseiten eines hierarchischen Aufstiegs, etwa dass die damit verbundenen administrativen Aufgaben nur noch wenig Raum für die inhaltlichen Interessen lassen. Beispielhaft dafür ist das folgende Zitat von Frau Ebert, die sich zum Interviewzeitpunkt gerade mit der Frage auseinander setzte, welchen internen Karriereweg sie einschlagen soll:

„Also ich bin ein Forscher! Ich, also für mich käme jetzt eine reine Verwaltungs- oder Registrierungs- oder Marketing-Tätigkeit, also, so ohne sie zu kennen, einfach nicht in Frage. (...) Also ich könnte schlecht, denke ich, eine Stelle übernehmen, wo ich nur den Titel habe, das sagt mir nichts“ (Frau Ebert, Z. 37ff., 366ff.).

Auch für diese Gesprächspartnerin stehen inhaltliche Gesichtspunkte im Mittelpunkt ihrer Karriereüberlegungen. Eine Führungsposition nur um des Aufstiegs willen ist für sie kaum vorstellbar. Schon bei einer Abteilungsleitungsposition ist sie sich nicht mehr sicher, ob diese noch ihren beruflichen Interessen entspricht. Auf die Frage, was ihr daran nicht behagt, antwortet sie:

„Was wäre das? Vor allen Dingen der große Anteil an Verwaltung, der da drin ist. Und ich habe festgestellt, dass mein Chef erheblich fremdbestimmter ist als ich. Eigentlich läuft der nur noch hinterher, eigentlich reagiert er nur noch, der agiert kaum noch. Das gefällt mir nicht“ (Frau Ebert, Z. 513ff.).

In dieser Äußerung schimmert auch ein anderer Blick auf die mit einer Führungsposition verbundene Macht durch. Während die männlichen Gesprächspartner mit einer Führungsposition weitgehend unhinterfragt ein Mehr an Gestaltungsspielraum verbinden, reflektiert diese Gesprächspartnerin auch die mikropolitischen Schattenseiten der Macht in Führungspositionen: den Verlust an fachlicher Kompetenz und praktischer Handlungsfähigkeit sowie die Abhängigkeit von den Handlungen anderer. Für Abteilungsleiter gilt das besonders; sie müssen auf Anordnungen von oben reagieren und sie nach unten durchsetzen, ohne dass sie sich sicher sein können, ob ihnen das auch gelingt (vgl. Matthies 1999).

Allerdings gibt es noch einen anderen Aspekt, der die Karriereorientierung von Frau Ebert beeinflusst. Wie bereits oben erwähnt, ist sie vor etwa einem Jahr Mutter geworden und teilt sich mit ihrem Ehemann, der ebenfalls voll berufstätig

---

<sup>19</sup> Auf den ersten Blick könnte man diese Darstellungen durchaus als Bestätigung der These vom „weiblichen Arbeitsvermögen“ (Ostner/Beck-Gernsheim 1979) identifizieren, denn die Serviceorientierung ist unverkennbar. Doch wäre dies eine vorschnelle Kategorisierung, die sich einer Analyse dessen verschließt, wie es zur Ausbildung und Reproduktion solcher Orientierungen kommt (vgl. etwa West/Zimmermann 1987; Knapp 1988). Dazu weiter unten.

ist, zu gleichen Teilen die Betreuung des gemeinsamen Kindes.<sup>20</sup> Damit spielen für sie neben den betrieblichen noch ganz andere Pflichten eine Rolle, deren zeitliche, physische und psychische Anforderungsstruktur zudem nur begrenzte Planungsmöglichkeiten zulässt. Obwohl Frau Ebert mit ihrem Partner vereinbart hat, dass sie im Notfall für das Familieneinkommen verantwortlich ist – womit die beiden auch die eindeutige Festlegung getroffen haben, dass ihre Karriere Vorrang hat, wenn es zu größeren Koordinationsproblemen kommen sollte –, kann und will sie sich nicht einfach aus der Familienverantwortung ausklinken. Das hat wiederum zur Folge, dass sie ihre Karriereplanung nicht losgelöst von ihrer Familiensituation angehen kann. Dies zeigt sich beispielsweise in dem folgenden Zitat, in dem die Gesprächspartnerin von den Ergebnissen eines Assessment-Centers berichtet, dass sie kürzlich durchlaufen hat.

„... konkret in dem Fall hat man mir, oder zumindest zugestanden, dass eben Führungspotenzial da ist, dass ich weiter gehen kann, wenn ich denn möchte, und daraufhin habe ich mich sehr genau eben mit meinem Vorgesetzten und anderen mal erkundigt, was denn so die nächste Stufe wäre. Und habe festgestellt, dass die in vieler Hinsicht sehr spannend ist und in anderer Hinsicht gar nicht. So dass ich jetzt wirklich überlegen muss, ob ich das möchte. (2) Es ist sehr aufwändig, das muss man dazu sagen, auch zeitlich sehr aufwändig natürlich. Noch deutlich aufwändiger als das, was ich im Moment mache. Und ich denke, es ist einfach, jetzt auch von der Familiensituation, eine sehr persönliche, ein sehr persönlicher Entschluss, zu sagen: Ja, ich will das. Dann kann man das auch weiter forcieren. Oder: Nein, ich will das nicht. Dann sollte man das nicht weiter forcieren“ (Frau Ebert, Z. 478ff.).

Auch andere Gesprächspartnerinnen weisen darauf hin, dass es problematisch ist, im Unternehmen Karriere machen zu wollen und gleichzeitig eine Familie aufzubauen. Zugleich signalisieren sie jedoch deutlich, dass der Beruf und die berufliche Anerkennung für sie eine wichtige Identifikationsquelle sind, auf die sie nicht verzichten möchten.

Allerdings ist die Koordination von beruflichen Interessen und Privatleben kein frauenspezifisches Problem (mehr). Auch einige der männlichen Gesprächspartner beschäftigen sich mit der Frage, wie hoch sie die Karriereleiter hinaufklettern können, ohne dass es zu Konflikten mit ihrer privaten Lebenssituation kommt. So etwa die Laborleiter Ohlsen und Uspelkat:

„Ich kann mir schon vorstellen, eben auch eine Abteilungsleiterposition einzunehmen, da hätte ich keine Probleme mit. Was da drüber hinausgeht, muss man sehen, weil das natürlich auch bedeutet, ja, große Einschränkungen privater Art in Kauf zu nehmen. Man muss halt einfach auch sehen, wie sich das entwickelt privat. Ich mein, ich habe ja jetzt momentan keine Kinder, aber wenn man eine Familie gründet, ein, zwei Kinder hat, wie da die Inanspruchnahme ist, da muss man einfach für sich die Entscheidung treffen. Von ‘ner Abteilungsleiterposition kann man (es) noch

---

<sup>20</sup> Die Gesprächspartnerin lebt also weder das klassische Arbeitsteilungsmodell, in dem die Frau für die Familienaufgaben verantwortlich ist, noch die modernisierte Variante, bei der die Aufgabenteilung zwischen den Geschlechtern lediglich umgekehrt wird. Sie praktiziert mit ihrem Ehemann vielmehr ein partnerschaftliches Modell, in dem beide sowohl im Beruf als auch in der Familie gleiche Rechte und Pflichten haben.

sehr gut vereinbaren mit der gesamten Freizeit, was darüber hinaus geht, was jetzt hier so Ressortleiterposten wird, da muss man privat sehr, sehr stark zurückstecken. Da das momentan nicht ansteht, habe ich mir noch keine Gedanken darüber gemacht. Also, Abteilungsleiterposition kann ich sehr gut einschätzen, was der Arbeitsaufwand sein wird, den kann ich bewältigen, den würde ich auch, glaube ich, ganz gut bewältigen, bei Ressortleiter, da sind halt die privaten Einschnitte schon enorm“ (Herr Uspelkat, Z. 461ff.).

„Ich hätte (ohne Familie; H.M.) garantiert ein Jahr Postdoc in Amerika gemacht, ja. Ich könnte mir durchaus auch vorstellen, mal im Ausland zu arbeiten, aber ich sehe es nicht so wichtig an, dass ich da jetzt meine Familie da irgendwie hier rausreiß und für ein Jahr in Amerika und dann wieder zurück, weiß ich nicht, nö, das möchte ich jetzt gar nicht machen. (...) Ganz sicher nicht, nein. Also dazu bin ich viel zu sehr Familienmensch und bin viel zu gern mit denen zusammen, als dass ich das machen möchte, nee, bestimmt nicht. Auch wenn’s mir jemand anbieten würde und sagt, aber dann können sie richtig durchstarten. Dann sage ich, dann starte ich halt nicht durch“ (Herr Ohlsen, Z. 1057ff.).<sup>21</sup>

Während Herr Uspelkat, der Sprecher im ersten Zitat, es bei der Frage bewenden lässt, ob er bereit wäre, die mit einer Führungsposition oberhalb eines Abteilungsleiters verbundenen „privaten Einschnitte“ auf sich zu nehmen, zieht Herr Ohlsen eine klare Grenze: Eine Tätigkeit, die seine Familie auseinander reißen würde, kommt für ihn nicht in Frage. Dann „startet er eben nicht durch“, auch wenn er auf der Karriereleiter gern noch ein bis zwei Stufen weiter kommen würde, wie er an anderer Stelle des Gesprächs deutlich macht.

Die Beispiele zeigen, dass die Unterschiede in den Karriereorientierungen nicht einfach mit „männlich“ oder „weiblich“ attribuiert werden können. Zwar präsentieren sich die Männer der Tendenz nach etwas karrierefexierter, doch ist die „reflexive Karriereorientierung“ (Fahrenholz/Meißner 2003) im Sinne der Abwägung von betrieblichen Karriereanforderungen und persönlichen Interessen keineswegs nur ein Merkmal der Frauen. Gleichwohl gibt es bei den Karriereorientierungen Anzeichen für eine gewisse Geschlechtstypik, was die Frage nach den Ursachen solcher Differenzen aufwirft. Handelt es sich dabei z.B. um einen Reflex gesellschaftlich längst noch nicht überwundener Leitbilder zur Rolle des Mannes im Berufsleben und der Frau im reproduktiven Bereich? Und vor allem: Inwieweit fungieren solche Bilder als kognitive Landkarten *im* Unternehmen und werden dort symbolisch kommuniziert und reaktiviert? Eindeutig kann diese Frage nicht beantwortet werden. Augenfällig ist jedoch, dass im Unternehmen nicht nur die Karrieren von Männern und Frauen sehr unterschiedlich kommuniziert werden (siehe oben), sondern auch die Karriereorientierungen. So wird eine auf-

---

<sup>21</sup> Die Partnerin von Herrn Ohlsen ist Journalistin und hat nach einer mehrjährigen „Kinderpause“ gerade ihre Berufstätigkeit wieder aufgenommen. Was Herr Ohlsen womöglich zu dieser begrenzten Aufstiegsorientierung veranlasst, ist nicht nur sein „Familienmensch-Sein“, sondern der Umstand, dass mit der Wiederaufnahme der Berufstätigkeit seiner Frau ausgehandelt werden muss, wer wie viel Zeit sowohl für die Familie als auch für den Beruf und die Karriere verwenden darf.

stiegsorientierte Kollegin z.B. als „undiplomatisch“ bezeichnet, was keinem männlichen Kollegen nachgesagt wird:

„Es gibt Beispiele von Frauen, die in dem Unternehmen sehr, sehr weit gekommen sind. Das sind, die werden oft als Quotenfrauen verkauft, was ich Schmarren finde. Ich mein', wenn man mit diesen Frauen sich unterhält, die sind gut, die sind einfach sehr gut, und die haben das als Priorität genommen, und deswegen bekamen sie auch die Chance. Es ist wohl aber so, also ich mein', bei mir im Bereich ist es so, ich hab' eine leitende Mitarbeiterin, wenn ich ganz offen bin, die sich auch nicht besonders diplomatisch anstellt, und die meint, sie müsste jetzt dann hier irgendwie Karriere machen. Also das ist eine von denen, wo ich vorhin gemeint hab', die auffallen, wo aber nix dahinter ist“ (Herr Aron, Z. 702ff.).

Mit Sicherheit gibt es im Unternehmen auch Männer, die vergleichbar karriererefixiert sind und dessen Qualifikationen ebenfalls angezweifelt werden. Diese Fälle scheinen jedoch nicht erwähnenswert, was darauf hindeutet, dass eine Karriereorientierung bei Männern als mehr oder weniger selbstverständlich gilt und ihnen ein überzogenes Karrieremanagement eher nachgesehen wird. Die Selbstdarstellungen der männlichen Gesprächspartner bestärken diesen Eindruck. Selbst jene Forscher, die beim Erläutern ihrer Karriereziele zunächst fachliche Interessen in den Vordergrund rücken, signalisieren, dass ein vertikaler Aufstieg für sie ein selbstverständlicher Teil ihrer beruflichen Entwicklung ist (oder war). Erklärungsbedürftig scheint unter Männern offenbar nur das Abweichen von diesem Muster des quasi natürlichen beruflichen Aufstiegs. Dies zeigt das Beispiel eines männlichen Gesprächspartners, der nie Aufstiegsambitionen hatte.

„Also ich bin an Chemie interessiert, ich mach' gerne Chemie, und mein Bestreben ist es eigentlich, meine Arbeit hier gut zu machen. Und ich hab' mich eigentlich nie nach der großen Karriere geseht, muss ich ehrlich sagen. Deswegen bin ich eigentlich mit meinem Laborleiterdasein auch ganz zufrieden. Mein Bestreben war eigentlich immer, irgendwie eine gute wissenschaftliche Arbeit abzuliefern, aber nicht unbedingt jetzt hier Direktor oder sonst was zu werden. (...) ... ich hab' für unsere Zeit eine relativ große Familie zuhause und hab' natürlich auch da meine Aufgaben. Meine Frau ist berufstätig, also von daher kann ich das auch eigentlich gar nicht verantworten jetzt hier (.) zeitlich mich mehr zu engagieren, als eben diese Stundenzahl“ (Herr Rubert, Z. 77ff., 695ff.).

Für diesen Gesprächspartner reicht es offenbar nicht aus, seine fehlenden Ambitionen für einen vertikalen Aufstieg im Unternehmen mit fachlichen Interessen zu begründen, sodass er als zusätzlichen Erklärungsfaktor für seine Fachlaufbahn die Familie erwähnt. Auch er reagiert damit möglicherweise auf geschlechtsbezogene Karriereerwartungsmuster im Unternehmen. Bei der Interpretation der unterschiedlichen Karriereorientierungen müssen solche geschlechtsbezogenen Wahrnehmungs- und Deutungsmuster in Rechnung gestellt werden. Mit ihnen ließe sich z.B. erklären, weshalb Frauen ihre beruflichen Ziele sehr viel stärker als fachliche Ziele formulieren denn als vertikales Aufstiegsziel, während das Gros der männlichen Forscher das vertikale Aufstiegsziel als selbstverständlich darstellt.

## 4 Promotoren und Hindernisse im Karrierehandeln

Wie werden aus Karriereambitionen erfolgreiche Karrieren? Was unternehmen die Forscher und Forscherinnen, um ihre beruflichen Ziele in die Tat umzusetzen? Wie agiert oder reagiert das Unternehmen in dieser Hinsicht? Und wie greift beides ineinander? Unter welchen Bedingungen werden die MitarbeiterInnen bei der Realisierung ihrer Karrierewünsche explizit oder implizit gefördert? Wann baut das Unternehmen – gewollt oder ungewollt – Barrieren auf? Und schließlich: Was bedeutet all dies im Hinblick auf das Phänomen der geschlechterdiffernten Karriereverläufe im Unternehmen? Lassen sich spezifische Promotoren oder Hindernisse identifizieren, welche die Karrierechancen eines Geschlechts begünstigen oder behindern?

Es ist eine wichtige Erkenntnis der Geschlechterforschung, dass die Separierung der Geschlechter in zunehmendem Maße über symbolische Mittel hergestellt wird. Auch in dieser Studie gibt es zahlreiche Hinweise zur Bestätigung dieser These. Dies soll im Folgenden am Beispiel des individuellen Karrierehandelns (4.1), der Organisationskultur (4.2), der in sie eingelagerten Geschlechterbilder (4.3), der Vorstellungen von einer idealen Führungskraft (4.4) sowie der Wahrnehmungen zur Chancengleichheit im Unternehmen (4.5) gezeigt werden. Daran anschließend (4.6) wird die Frage aufgeworfen, inwieweit die praktizierten Maßnahmen der Personalentwicklung dem Entstehen solcher Selektionsmechanismen entgegenwirken können.

### 4.1 Die Rolle des Eindrucksmanagements

Analysiert man die Interviews entlang der Frage, inwieweit die Gesprächspartner zur Verfolgung ihrer Karriereinteressen selber aktiv werden, sind bei oberflächlicher Betrachtung kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern festzustellen. Etwa gleich viele Männer wie Frauen lassen sich mit Blick auf ihre Karriereziele als pro-aktiv einstufen, Frauen in der Tendenz sogar noch etwas stärker als Männer. Insgesamt trifft diese Kategorisierung allerdings nur auf eine Minderheit im Sempel zu. Die Mehrzahl sowohl der männlichen wie weiblichen Gesprächspartner vermittelt stattdessen das Bild eines tendenziell re-aktiven Karrierehandelns und unternimmt keine oder kaum eigene Anstrengungen, den individuellen Karriereinteressen Nachdruck zu verleihen.

Jedoch agieren Männer und Frauen nicht auf identische Weise. Zunächst fällt auf, dass Männer sich in ihrem Karrierehandeln sehr viel mehr über informelle Kommunikationswege verständigen, während Frauen sich auf die formalisierten Kommunikationswege konzentrieren. Für sie haben beispielsweise die offiziellen MitarbeiterInnengespräche mit dem nächsten Vorgesetzten im Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahmen einen zentralen Stellenwert bei der Thematisierung

ihrer beruflichen Interessen. Im Rahmen dieser Gespräche tragen sie ihre persönlichen Karrierevorstellungen vor, und ebenso versuchen sie hier in Erfahrung zu bringen, wie Ihr berufliches Entwicklungspotenzial von offizieller Seite eingeschätzt wird und welche berufliche Orientierung ihnen die Vorgesetzten anraten. Im Unterschied dazu nutzen die männlichen Gesprächspartner zur Thematisierung ihrer Karriereabsichten und zum Eruiieren ihrer beruflichen Perspektiven sehr viel mehr das zwanglose Gespräch mit Vorgesetzten und versuchen auf diesem Weg herauszuhören, wie die Weichen für ihre berufliche Zukunft gestellt sind. Gelegenheiten dazu ergeben sich etwa am Rande eines Konferenzbesuchs, bei einer gemeinsamen Reise im Flugzeug oder bei einem gemeinsamen Essen. Oftmals sind es sogar die Vorgesetzten selber, die bei solchen Anlässen das Gespräch auf die berufliche Zukunft des Mitarbeiters lenken. In Anlehnung an Erving Goffmans (1959) Bühnenmetapher des Sozialen könnte man die beiden Aktionsfelder nach Vorderbühne und Hinterbühne unterscheiden. Dabei bezeichnet die Vorderbühne die offiziell vom Unternehmen angebotenen Mittel und Wege der Selbstdarstellung, voran die alltägliche Arbeit sowie die in diesem Rahmen vorgesehenen Kommunikationsformen, während die Hinterbühne den Sammelbegriff für die nicht formalisierten Praktiken der Selbstdarstellung abgibt. Ganz im Sinne Goffmans zielt das Agieren auf der Hinterbühne darauf ab, zusätzliche Gerätschaften und Praktiken zu nutzen, um dem Selbst gegenüber dem Publikum eine eindrucksvolle Form zu geben und gegebenenfalls bei der offiziellen Darstellung auf der Vorderbühne erzeugte Eindrücke zu widerlegen.

Bezogen auf die unterschiedlichen Handlungsmuster der Geschlechter lässt sich also sagen, dass Frauen sich bei der Darlegung ihrer Fähigkeiten und Interessen weitgehend auf die feststehenden Requisiten der Vorderbühne begrenzen, während Männer das Repertoire der Selbstdarstellungsmöglichkeiten um die Hinterbühne erweitern. Doch was passiert genau auf den jeweiligen Bühnen? Welche Art von Theater wird dort gespielt?

Einigen Aufschluss zu dieser Frage geben die Antworten der GesprächspartnerInnen auf die im Interview gestellte Frage nach den für ihre berufliche Entwicklung förderlichen Faktoren im Unternehmen. Männer wie Frauen unterstreichen in diesem Zusammenhang den hohen Stellenwert von persönlichen Promotoren: Vorgesetzte oder andere Führungspersonen im Unternehmen, die die individuelle Karriere unterstützend begleiten und bei Bedarf ihren Einfluss im Unternehmen geltend machen. Während es sich für die Frauen jedoch eher als eine Frage des Glücks darstellt, ob sie auf eine solche Person treffen, hat das Zustandekommen solcher Unterstützungsbeziehungen für die Männer einen deutlichen proaktiven Part. Beispielhaft zeigt diesen Zusammenhang Herr Ohlsen auf, der schon nach etwa zweijähriger Tätigkeit im Unternehmen zum Projektleiter befördert worden ist. Neben dem glücklichen Umstand, mit der Stelle bei Morrito eine

Punktlandung getroffen zu haben, weil sein Aufgabengebiet dort genau an seine Promotion anschließt, benennt er im Hinblick auf seine berufliche Entwicklung folgende Faktoren als förderlich:

„Ja, was sehr positiv war, war sicher mein Laborkollege am Anfang, das war der, wo ich vorhin sagte, der steht auf dieser High-Potential-Liste drauf. Und das war für mich ein Riesenvorteil, weil das ist so ein Mensch, der sehr viel mehr mitbekommen hat, der sehr früh wusste, was wohin geht, der auch sehr strategisch immer gedacht hat, und wir haben uns eben öfter unterhalten, wir haben uns auch ganz gut verstanden, und ich denk' mal, da hab' ich sehr schnell Einblick in die Entscheidungswege und wer ist wer und wie läuft die Sache bekommen. Das war sicher sehr positiv. (...) Das hat also sehr viel genützt, ja. Das würde ich sagen, das war das Positivste, dass ich Glück hatte, jemanden zu finden, der sich erstens engagiert hat, der mir oft Sachen von sich aus auch gesagt hat, hey guck' mal da, da gibt's was Neues oder da könntest du doch mal das und das tun. Das fand ich sehr positiv. (...) Und was noch positiv ist, ist sicher auch, dass ich mich mit meinen Vorgesetzten immer sehr gut verstanden hab' bisher. Also mit meinem letzten Abteilungsleiter, mit dem jetzt auch, und auch mit meinem Ressortleiter“ (Herr Ohlsen, Z. 1135ff.).

Der sowohl erfahrene als auch renommierte Laborkollege hat Herrn Ohlsen nicht nur in die wichtigen Kommunikations- und Entscheidungswege des Unternehmens eingeführt, sondern er erteilte ihm auch Nachhilfe im strategischen Handeln. Denn er hielt ihn auch darüber auf dem Laufenden, wo sich in Sachen Karriere Interessantes tut und wo es sich lohnen könnte, aktiv zu werden. Dabei kommt als weiterer glücklicher Umstand hinzu, dass sich Herr Ohlsen mit seinen Vorgesetzten gut versteht. Den Ressortleiter kennt er sogar schon aus seiner Arbeitsgruppe an der Universität, wie das folgende Zitat zeigt. Vor diesem Hintergrund ist er sich sicher, dass er selbst unter veränderten Beurteilungsmaßstäben im Rahmen des Beurteilungswesens nichts Negatives befürchten muss.

„Ich hab' den Vorteil, mich mit meinem Vorgesetzten ziemlich gut zu verstehen und auch mit dem Ressortleiter, den kenne ich auch schon von früher, weil wir in der gleichen Arbeitsgruppe promoviert haben, d.h. wir kannten uns schon und verstehen uns auch gut, und ich hab' kein Problem damit, mit denen zurechtzukommen. Deshalb denke ich, ich würde auch eine gute Beurteilung bekommen, wenn's keine Ziele gäbe“ (Herr Ohlsen, Z. 994ff.).

Herr Ohlsen macht aber noch auf zwei weitere wichtige Aspekte des strategischen Karrierehandelns aufmerksam. Er weist nämlich darauf hin, dass das Ausfindigmachen von Karriere promotoren sowohl eine interaktive als auch eine dramaturgische Komponente hat:

„Ja, was ist denn noch wichtig? Kommunikativ sein, d.h. Kontakte natürlich knüpfen, wie üblich, großes Unternehmen, Netzwerk. Man muss Leute kennen in anderen Bereichen, man muss den Leuten auch präsent sein, man muss das, was man tut, nicht nur tun, sondern auch kommunizieren, damit sie auch mitkriegen, da ist jemand, der das und das tut. Das ist sicher wichtig“ (Herr Ohlsen, Z. 1298ff.).

Es reicht aus der Sicht von Herrn Olsen also nicht, gute Arbeit zu leisten, sondern dieses muss den entscheidenden Stellen auch vermittelt werden. Damit

bekommt das Karrierehandeln tatsächlich Elemente des Theaterspielens, nämlich sich an geeigneten Stellen so in Szene zu setzen, dass man auch gesehen und positiv wahrgenommen wird; es umschließt also auch, die Reaktionen anderer auf das eigene Handeln zu antizipieren. Sehr prägnant beschreibt diesen Gesichtspunkt Herr Uhlig, der ebenfalls seit etwa drei Jahren bei Morrito als Laborleiter tätig ist. Er sagt:

„... man muss dann natürlich mit dem entsprechenden Vorgesetzten sprechen, um andere Stellen zu finden, intern sozusagen (...) Und da ist es halt wichtig, in was für einen Typ von Mensch man eingeordnet wird. Und in Abhängigkeit davon hat man dann entweder die Möglichkeit, das zu tun, was man sich vorstellt, oder nicht. (...) Das andere, was natürlich wichtig ist bei der beruflichen Entwicklung, (...) ist das Networking, was die anderen darüber sagen, das ist schon wichtig. Das beeinflusst dann schon stark, wie man gesehen wird, was für Image man sich aufbaut, ich sag' absichtlich aufbaut, was für Charisma man sich aufbaut, nicht was man hat ...“ (Herr Uhlig, Z. 237ff., 302ff.).

Es kommt darauf an, welchen Eindruck man hinterlässt, und daran ist man selbst beteiligt. Mit Bezug auf Erving Goffman (1959) möchte ich diesen Part des Karrierehandelns als „Eindrucksmanagement“ bezeichnen. Die Einsicht in die Notwendigkeit eines Eindrucksmanagements zieht sich wie ein roter Faden durch die Interviews mit den männlichen Gesprächspartnern. Einige weisen dabei auch auf die Risiken dieser Handlungsoption hin. Antizipiert man beispielsweise nicht hinreichend oder falsch, wie eine Handlung von relevanten Führungspersonen wahrgenommen werden könnte, kann man mit seinem pro-aktiven Vorgehen „sehr, sehr leicht in das eine oder andere Wespennest treten“, wie es ein Gesprächspartner formuliert. Auch ist ein einmal erfolgreiches Eindrucksmanagement kein Garant für eine dauerhafte Karrierepromotion. Aufgrund der starken Rolle, die Personen bei der beruflichen Entwicklung einzelner Mitarbeiter einnehmen, kann der Wechsel von Führungspersonen bisher erfolgreiche Strategien des Karrierehandelns binnen kürzester Zeit über den Haufen werfen. Ein Beispiel dafür ist Herr Ganselmann, dessen berufliche Entwicklung bereits oben (Abschnitt 3.2) als „stecken gebliebene“ Karriere bezeichnet wurde.

Zu Beginn seiner Laufbahn bei Morrito hatte Herr Ganselmann mit seinem Forschungsdirektor großes Glück gehabt. Nicht nur, dass er mit ihm persönlich sehr gut zurecht kam, er fühlte sich durch ihn auch in seinem Karriereziel, Direktor wollte er gern werden, sehr unterstützt. Doch mit dem für die Managementlaufbahn notwendigen Wechsel des Arbeitsbereichs veränderte sich die Situation. Herr Ganselmann bekam einen neuen Vorgesetzten, und mit ihm veränderten sich auch die Erfolge des Eindrucksmanagements. So brachte der neue Direktor Herrn Ganselmann nicht das gleiche Wohlwollen entgegen, womit die mit dem früheren Vorgesetzten eingeübten Kommunikationsmuster hinfällig wurden.

„Der erste Direktor, der mich auch eingestellt hat, der hat, wie gesagt, mich auch direkt gefördert, was sich erst mal darin geäußert hat, dass er mich nach dreieinhalb



Jahren aus der Abteilung, in der ich war, rausgenommen hat, und ich war dann direkt sozusagen Reichsunmittelbarer. (...) Dann habe ich Freiraum bekommen (...) und dann war eine Aufbaumaßnahme die, dass ich Protokollant geworden bin von den Protokoll-, von den Projektbesprechungen. Und das war also zweimal im Jahr, wo alle Abteilungsleiter angetanzt sind, so im wahrsten Sinne des Wortes, und mit ihren Projektleitern die Projekte durchgesprochen haben mit dem, was kommen soll und was gemacht worden ist, was erreicht worden ist (...) Und das war also sicher mit die Schiene, wo ich dann entsprechend sozusagen in den Pool für Förderungswürdige reingefallen bin, und der Direktor hat mich dann auch noch in die Vertragsstufe 2 gebracht. (...) Der, der zweite Direktor, den ich dann hatte, nicht, das war halt von der Persönlichkeit her ein etwas eigenartiger. (.) Sehr stark fordernd, das, das wäre noch nicht schlimm, das war der erste auch, aber in der Aussage absolut unberechenbar, (2) das machte den nicht so angenehm. (...) Ja, was heute gegolten hat, gilt halt übermorgen nicht mehr. Und morgen schon nicht mehr. Und das ist nicht so angenehm. Aber da versucht man eben auf Distanz zu gehen“ (Herr Ganselmann, Z. 390ff., 530ff.).

Auch die interaktive Komponente des Eindrucksmanagements lässt sich an diesem Beispiel sehr gut nachzeichnen: Gelingt es mit den verschiedenen Maßnahmen zur Selbstdarstellung nicht, bei den entsprechenden Adressaten eine positive Resonanz zu erzeugen, erscheint eine Fortsetzung dieser Akte unsinnig und man geht auf Distanz, wie es Herr Ganselmann nennt. Mit Niklas Luhmann (1984) könnte man auch sagen, die Kommunikation wird abgebrochen, weil sie sich als nicht anschlussfähig erwiesen hat. Die praktische Seite solcher Kommunikationsstörungen ist allerdings, dass der Kommunikation keine sozialen Handlungen mehr folgen. Im Fall von Herrn Ganselmann bedeutete dies, dass die persönliche Förderung ausblieb, womit sich auch seine ursprünglich guten Karriereaussichten verflüchtigten:

„Auf der anderen Seite ist natürlich, wenn die, das Verhältnis als solches nicht mehr das ganz Optimale ist, ist natürlich die Förderung auch nicht mehr in dem Sinne, wie man sich das wünscht. Ich habe dem auch ganz offen widersprochen an verschiedenen Ecken, ich bin einmal aus einer Besprechung rausgelaufen, weil mir das einfach zu blöd geworden ist, und ich wusste, dass ich eigentlich vorgesehen war als Abteilungsnach-, Abteilungsleiter, Nachfolger von dem Abteilungsleiter. Und das hat sich dann zerschlagen“ (Herr Ganselmann, Z. 560ff.).

Ein gutes Eindrucksmanagement hat allerdings noch eine weitere Dimension: Es zielt nicht nur auf den Aufbau eines guten Images gegenüber den Vorgesetzten, sondern auch unter den Kolleginnen und Kollegen soll der Eindruck entstehen, dass man für eine höhere Position geeignet ist. Denn zur Beförderungsfähigkeit einer Person zählt auch, dass die Beförderung unter den MitarbeiterInnen Akzeptanz findet, dieses nicht zuletzt aus Gründen des Betriebsklimas, wie z.B. eine Führungskraft im Rahmen ihrer Darlegung zur Bedeutung der Selbstvermarktung für eine Karriere im Unternehmen signalisiert:

„Jeder ist gut beraten, auch im Marketing seine Leistung zu machen, nicht markt-schreierisch, aber: ‘Tu Gutes und sprich darüber und mach’ es deutlich.’ Ich muss erkannt werden. Und das ist die Aufgabe der Führungskraft, auch das zu erkennen. Und wenn da eben jemand nicht so ist, dann muss ich dem helfen, dann muss ich

dem das machen, ja. Wenn seine Leistung hervorragend ist, dann muss ich Wege finden, dass auch die Akzeptanz dafür, das ist ja das Wichtige, die Akzeptanz ist dann da, wenn die anderen sagen, 'ja, der hat's verdient, der muss es werden.' Wenn sie jemanden, der brillant ist und der Herausragendes leistet, der aber niemanden kennt, sondern nur einige ganz wenige Freaks kennen den im Unternehmen, und das Unternehmen hängt praktisch ab von seiner Leistungsfähigkeit, aber keiner weiß es, sie befördern den, da sagen alle: 'Weiß doch keiner', 'hab' ich noch nie was gehört', und 'was ist denn das für ein Knallkopf', und 'der ist ja autistisch' oder weiß der Kuckuck was, verhaltensgestört, das ist schwer" (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 863ff.).<sup>22</sup>

Im Sinne einer guten Personalentwicklung wäre es demnach auch eine Aufgabe der Führungskräfte, die für eine vertikale Laufbahn vorgesehenen MitarbeiterInnen in ihrem „Eindrucksmanagement“ zu unterstützen. Dass dies nicht immer gelingt, zeigt der bereits vorn erwähnte und offenbar umstrittene Fall der Beförderung einer Mitarbeiterin zur Abteilungsleiterin. Dieser Fall kann aber auch als Hinweis dafür gelesen werden, dass Frauen nicht auf die gleichen Bedingungen zum Eindrucksmanagement treffen wie Männer, und diese strukturelle Differenz könnte wiederum erklären, warum die Gesprächspartnerinnen kein den Männern vergleichbares Bewusstsein für die kommunikativen Aspekte des Karrierehandelns vermitteln.

Wie bereits erwähnt wurde, stellen die Frauen in den Interviews zwar ebenfalls die hohe personale Abhängigkeit des Karriereerfolgs bei Morrito heraus, doch sehr viel stärker als die männlichen Gesprächspartner bezeichnen sie es als eine Frage des Glücks, ob man auf eine Person trifft, die einem wohlgesonnen ist und die auch die Macht hat, unterstützend tätig zu werden. Auf solche Prozesse durch pro-aktives Handeln Einfluss zu nehmen, wird dagegen nur von wenigen Frauen als reale Möglichkeit gesehen. Zudem sind die diesbezüglich thematisierten Strategien deutlich weniger von der Idee einer umfassenden Selbstinszenierung getragen, als das unter den männlichen Gesprächspartnern der Fall ist. Die nachfolgend zitierten Ausführungen der seit etlichen Jahren im Unternehmen beschäftigten Frau Kerschenbrook sind in diesem Zusammenhang noch vergleichsweise prägnant. Im Rückblick auf ihre beruflichen Erfahrungen im Unternehmen benennt sie folgende Faktoren als Voraussetzung einer erfolgreichen Karriere bei Morrito:

„Ja, schon sich Gedanken darüber zu machen, wie sie ihre berufliche Laufbahn gestalten wollen, und, äh, wenn sie denn im Prinzip, äh, eine Karriere planen, das auch dann aktiv anzugehen. Also im Prinzip sich schon mit Vorgesetzten darüber zu unterhalten, welche Entwicklungsmöglichkeiten gesehen werden und welche Unterstützung man dafür bekommen kann. Also im Prinzip sein eigenes, seine eigenen

---

<sup>22</sup> Was in dieser Interviewpassage ebenfalls deutlich wird, ist die Dominanz des Männlichen in der Sprache – die Rede ist von *der* Führungskraft und *dem* Mitarbeiter, dem man helfen muss – die typisch ist für die Darstellungen der betrieblichen Experten. Dass Mitarbeiter und Führungskräfte auch Frauen sein können – immerhin beträgt der Frauenanteil unter den Forscherinnen mittlerweile etwa 15 Prozent – schlägt sich in der Alltagssprache der Führungskräfte noch nicht nieder.

Fähigkeiten auch dann mal darzustellen und da zu gucken, ob man Unterstützung kriegt. Man braucht eigentlich, man braucht ja jemanden, der im Prinzip einen da unterstützt und der auch versucht, da weitere Tätigkeitsfelder zu finden. (...) Und das muss man wohl wirklich aktiv angehen und da um Unterstützung- versuchen zu bekommen. Was nicht immer gelingt. Es gelingt ja auch nicht allen Männern, also das ist ja nun alles, sicher ein Teil davon ist Theorie, aber sagen wir mal so: Man muss sich schon melden. (...) Es gibt vielleicht zwei Ansätze. Der eine ist der, dass man das Glück hat, jemand zu finden, der nun so viel Gefallen an einem findet, dass er per se fördert und guckt, dass derjenige Entwicklungsmöglichkeiten bekommt, oder aber dann der Weg eben, dass man im Prinzip seine Fähigkeiten darstellt und versucht, auf diesem Wege auf sich aufmerksam zu machen und neue Aufgaben zu bekommen“ (Frau Kerschenbrook, Z. 416ff.).

Diese Gesprächspartnerin weiß also durchaus, dass gezielte Maßnahmen der Selbstdarstellung den Wahrscheinlichkeitsfaktor, im Unternehmen auf eine Person zu treffen, die Gefallen an einem findet und karrierefördernd aktiv wird, erhöhen können. Gleichwohl ist das in dem Zitat zum Ausdruck gebrachte Verständnis von Eindrucksmanagement auf die fachliche Kompetenz begrenzt: „... dass man im Prinzip seine Fähigkeiten darstellt“, wenn der Vorgesetzte sie nicht von sich aus erkennt, ist das Motto. Bei den Männern reicht das Eindrucksmanagement dagegen über die fachliche Ebene hinaus und umfasst auch affektive und soziale Aspekte der Kommunikation. Das heißt, sie schließen darin auch einen pro-aktiven Part des „Aufmerksamkeit-Erzeugens“ sowie den Auf- und Ausbau von sozialem Kapital ein, etwa das Knüpfen von Kontakten in andere Arbeitsbereiche, das Bilden von Netzwerken oder Maßnahmen der Akzeptanzbeschaffung.

Solche Momente des Eindrucksmanagements werden von den weiblichen Gesprächspartnern nur aus einer kritisch-distanzierten Position heraus betrachtet. So z.B. von Frau Tobis. In den Jahren, die sie im Unternehmen tätig ist, hat sie die karriereförderliche Wirkung einer guten Selbstinszenierung zwar durchaus realisiert, doch mag sie derlei Aktivitäten nicht mit voller Überzeugung zu ihrer eigenen Handlungsstrategie erklären, weil sie befürchtet, dass bei dieser Art von Kommunikation das Fachliche, über das sie sich eigentlich profilieren möchte, in den Hintergrund gerät. Deutlich wird das in dem folgenden Zitat:

„Es spielt eine sehr große Rolle, dass man kommunikativ ist, dass man ein gewisses Auftreten hat. Das hat Vor- und Nachteile. Natürlich ist es einfacher, mit jemandem zu reden, der offen ist und der irgendwie jetzt, mit dem man einfach auch reden kann. Aber der Nachteil ist, dass teilweise erstaunlicherweise eben die fachliche Qualifikation dann doch ein Stück hinten ansteht. Also in manchen Bereichen ist es einfach so, dass man das Gefühl hat, dass Leute eher durchkommen, wenn sie einfach nur den Mund aufreißen und sich halt präsentieren im Gegensatz zu Leuten, die das eben nicht ganz so gut können oder auch gar nicht wollen und dann eher ruhig sind und eher versuchen, rein auf der fachlichen Ebene weiterzukommen. (...) Ich denk' natürlich, ein gesunder Mischmasch aus beidem ist das Allerbeste. Also man sollte schon fachlich gut sein, weil irgendwann stürzt man auch als, sagen wir mal pauschal, als Großmaul stürzt man irgendwann auch ab. Wenn man nur präsentiert oder so, kommt man auch nicht extrem weit. Man kommt ein ganzes Stück weit, aber irgendwann fällt man garantiert mal hin“ (Frau Tobis, Z. 1079ff.).

In den Ruf, aufgrund eines großen Mundwerks Karriere gemacht zu haben, möchte Frau Tobis nicht kommen. Gleichwohl geht sie davon aus, dass es für das berufliche Fortkommen nicht genügt, nur gute fachliche Arbeit zu leisten. Aus pragmatischen Erwägungen sieht die Gesprächspartnerin den Königsweg für ein pro-aktives Karrierehandeln deshalb in einem Mix aus fachlicher und sozialer Präsentation.

Doch warum befürchtet Frau Tobis, dass das Fachliche im Zuge eines stärker affektiv ausgerichteten Karrierehandelns „hinten anstehen“ könnte? Eindeutig kann diese Frage anhand des empirischen Materials nicht beantwortet werden. Gleichwohl nähren die Interviews die Vermutung, dass Frau Tobis' tendenzielle Abgrenzung von einem offensiven Eindrucksmanagement – ebenso wie die Zurückhaltung anderer Forscherinnen – Resultat des anderen Blicks ist, mit dem das Karrierehandeln von Frauen im Unternehmen wahrgenommen und interpretiert wird, eine Art Selbstschutz gegenüber der möglichen Zuschreibung, eine undiplomatische, sich anbietende Karrierefrau zu sein, deren fachliche Qualifikation man in Zweifel zieht. Mit anderen Worten: Sie möchte nicht zu den Mitarbeiterinnen gehören, „die auffallen, wo aber nix dahinter ist“ (Herr Aron, 713 – siehe auch vorn unter 3.3). Es ist auf jeden Fall evident, dass die Gesprächspartnerinnen in erster Linie durch ihre fachlichen Fähigkeiten hervorstechen möchten. Damit korrespondiert, dass die von ihnen als karriereförderlich markierten Faktoren sehr viel stärker auf strukturelle Voraussetzungen zur Ausbildung einer individuellen „employability“ verweisen. Gemeint ist damit ein vom Unternehmen bereitgestellter Handlungsspielraum, in dem das je individuelle Portfolio von Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Verantwortungsbereitschaft entwickelt und unter Beweis gestellt werden kann (vgl. Oppen 2001: 114). Beispielhaft hebt diesen Aspekt die kürzlich zur Abteilungsleiterin beförderte Mitarbeiterin Frau Ehrlicher hervor. Auf die Frage, was sie im Rahmen ihrer beruflichen Entwicklung als hilfreich empfunden hat, antwortet sie:

„Als hilfreich? Ja einfach, eigentlich die Chance, zur rechten Zeit am rechten Ort, die Chance, in vielen Projekten mitarbeiten zu können, die Chance, sehr, sehr viel Freiheit zu haben. Es ist wieder Chance im Risiko (...) es hätte auch irgendwo sein können, dass das dann nach den ersten paar Monaten irgend jemand gesagt hätte, es war schön, dass sie sich da so breit gemacht haben und alles Mögliche ausprobiert haben, aber das ist nicht das, was wir wollten. Aber es war auch eine Chance, da einfach erst mal für sich probieren zu können. Dann Weiteres, was zu der Entwicklung beigetragen hat? Ist recht unterschiedlich. Fürs letzte Jahr würde ich sagen, da glaube ich schon, dass es ein kontrolliertes Coaching gab, dass mein jetziger Ressortleiter mir auch eine ganze Menge an Aufgaben übergeben hat, Delegation, Mitverantwortung, wo man sehr, sehr viel lernen konnte“ (Frau Ehrlicher, Z. 490ff.).

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die Unterschiede im Karrierehandeln von Männern und Frauen nicht einfach mit den Kategorien pro-aktiv versus re-aktiv zu beschreiben sind, entscheidend ist vielmehr, wie es gestal-

tet wird. Vergleicht man das Karrierehandeln mit einer Theaterinszenierung, konzentrieren Frauen sich in ihrer Selbstdarstellung auf die Vorderbühne. Sie thematisieren ihre Karriereziele vorrangig auf dem offiziellen Kommunikationsweg im bilateralen Gespräch mit dem Vorgesetzten und versuchen die Aufmerksamkeit auf ihre fachliche Arbeit zu lenken. Eine Folge dieser Konzentration ist, dass Frauen im Unternehmen im Hinblick auf ihr gesamtes Qualifikations- und Leistungspotenzial weniger sichtbar sind, ihre fachübergreifenden Qualitäten werden weniger wahrgenommen, und von ihren Karriereabsichten erfahren in der Regel nur die nächsten Vorgesetzten. Folglich hängt ihre berufliche Entwicklung sehr stark von der Förderungswilligkeit und -fähigkeit einer einzelnen Person ab, was von etlichen Gesprächspartnerinnen auch problematisiert wird. Männer setzen sich dagegen auch auf der Hinterbühne in Szene. Dadurch erhöhen sie nicht nur ihre Sichtbarkeit, sondern vor allem machen sie sich dadurch interessanter. Sie betreiben ein gezieltes Eindrucksmanagement, das auch affektive Formen der Selbstdarstellung einschließt, und nutzen für ihre Karriereplanung und -entwicklung auch informelle Netzwerke sowie das zwanglose Gespräch mit Vorgesetzten am Rande von offiziellen Ereignissen. In der allgemeinen Wahrnehmung erscheinen sie damit tendenziell als karriereambitionierter.

#### 4.2 Eine männliche Organisationskultur

Was hält Frauen davon ab, sich stärker auf der Hinterbühne zu engagieren? Warum beschränken Sie sich in ihrem Karrierehandeln weitgehend auf die formalen Wege der Kommunikation und bei ihrer Selbstdarstellung auf die fachliche Seite? Wie bereits am oben erwähnten Beispiel von Frau Tobis angedeutet wurde, könnte eine Erklärung für dieses Phänomen in der wenig geschlechtsoffenen Kultur männlich dominierter Arbeitsbereiche sowie in geschlechtstereotypen Zuschreibungen und Verhaltenerwartungen liegen. Dabei verweist der Kulturbegriff ganz im Sinne von Geertz auf ein Dickicht verschiedenartigster historisch übertragener Muster von symbolisch verkörperten Bedeutungen, „ein System ererbter Konzeptionen in symbolischer Form, durch die Menschen ihr Wissen über und ihre Einstellungen zum Leben kommunizieren, perpetuieren und entwickeln“ (Geertz 1973: 89). Neben der Rolle der Praxis verweist dieser Begriff auch auf die Rolle von Symbolen und Bedeutungen bei der Herausbildung spezifischer Kulturen.

Der kulturelle Aspekt männlicher Dominanz in Organisationen ist in der Literatur bereits mehrfach erörtert worden. Unter dem Begriff der „hegemonialen Männlichkeit“ lenkt etwa Robert Connell (1999) die Aufmerksamkeit auf spezifische männlich konnotierte Handlungsmuster, „die in bestimmten Situationen innerhalb eines veränderten Beziehungsgefüges entstehen“ (ebd.: 102). Es geht da-

bei also nicht um individuelle Charaktertypen oder Handlungsmuster, sondern um institutionell verfestigte Praktiken und Orientierungsmuster, die sich in von Männern dominierten sozialen Zusammenhängen herausbilden. Eine differenzierte Betrachtung dieses Phänomens findet sich bei David L. Collinson und Jeff Hearn, die den Begriff der „multiplen Männlichkeiten“ geprägt haben. Damit wollen die Autoren darauf hinweisen, dass die Ausprägung männlicher Hegemonie keineswegs homogen ist, sondern in unterschiedlichen Formen vorkommt. Auf der Basis einer Analyse von neuen Managementkonzepten haben sie beispielsweise fünf Typen männlicher Diskurse und Organisationspraktiken mit Ausgrenzungstendenzen gegenüber Frauen identifiziert: Autoritätsregime, Paternalismus, Unternehmertum, Informalität und Karrierismus (vgl. Collinson/Hearn 1994). Einige dieser Kulturelemente – dies gilt vor allem für die als „Informalität“ und „Paternalismus“ beschriebenen Praktiken – finden sich auch in der Forschung von Morrito und sollen im Folgenden näher beschrieben werden.

### *Informalität*

Mit dem Begriff des Informalität<sup>23</sup> heben Collinson/Hearn (1994) auf vergeschlechtlichte Vergemeinschaftungsformen ab, die sich entlang „männlicher“ Interessen wie Sex, Sport oder Trinkgelage vollziehen und homosoziale oder gar männerbündische Züge aufweisen (vgl. auch Rastetter 1998; Logan/Huntley 2002). Dabei ist der mit solchen Zusammenkünften verbundene Ausschluss von Frauen (und zuweilen auch Männern) oftmals kein bewusst vollzogener Akt, sondern ein indirekter Effekt der diesen Praktiken zugrunde liegenden Kultur, die im Hinblick auf das Geschlecht nicht unvoreingenommen ist, sondern auf „männlich“ geprägten Normen und Verhaltenserwartungen aufbaut. Wollten Frauen an solchen Aktivitäten teilhaben, müssten sie nicht nur individuell die Barriere der kulturellen Fremdheit (Schultz 1991) überwinden, sondern kollektiv von den Kultur prägenden Akteuren auch als dazugehörig akzeptiert werden (vgl. Logan/Huntley 2002). Letzteres dürfte in Anbetracht des Vorherrschens stereotyper Geschlechterbilder in unserer Gesellschaft (siehe dazu Weinbach 2003: 154f.) allerdings nur selten der Fall sein.

Wie solche informellen männerbündischen Kulturen bei Morrito zur Ausgrenzung von Frauen führen, lässt sich am Beispiel einer der interviewten Forscherinnen zeigen, die die Situation folgendermaßen beschreibt:

„Ja, und da gibt’s natürlich auch, das ist sicherlich ein Punkt, äh, entsprechende Vereinsbildungen, ähm wo dann Chemikerinnen irgendwo immer klemmen, weil sich dann Männer zusammen treffen, und dann gibt’s parallel für die Ehefrauen ein Kränzchen und dann weiß man nicht, wo man jetzt die Chemikerinnen hinschicken soll oder wo die da hingehen darf. Also so was gibt’s hier natürlich auch (.) Zusam-

---

<sup>23</sup> Dieser Begriff wird später durch „personalism“ ersetzt (vgl. Hearn/Collinson 1998).

menkünfte, ich sag mal, vom Kegelclub oder was auch immer und da gibt's eben immer zwei Veranstaltungen, für die Mitarbeiter bzw. für die Ehefrauen. Ich bin da nie hin, weil ich nicht gewusst hätte, also für mich wär' jetzt, die Ehefrauen hätten auch ganz nett sein können, so ist es ja nicht, aber ich sag' jetzt mal, im Sinne der beruflichen Weiterentwicklung wäre da sicherlich der Männerclub besser gewesen, wo ja dann auch verschiedene Hierarchiestufen drin sind und wo schon mal auch über Jobs geredet wird. Nur da bin ich eigentlich nie hin, weil ich nicht wusste, wo ich mich da einsortieren soll" (Frau Klar, Z. 1096ff.).

Frauen sind nach dieser Darstellung in den informellen betrieblichen Zusammenkünften nicht als gleichberechtigte Teilnehmerinnen vorgesehen, sondern nur als begleitende Ehefrauen. Dort sind die Forscherinnen jedoch ebenso wenig zu Hause wie im Club der Männer, sondern im Prinzip „klemmen“ sie immer irgendwo, wie es die Gesprächspartnerin treffend beschreibt. Weder lassen sie sich problemlos in die Kommunikation von Ehefrauen integrieren, ganz abgesehen davon, dass ihnen eine solche Vernetzung für ihre berufliche Entwicklung im Unternehmen wenig nützt, noch können sie sich problemlos in den „Männerclub“ „einsortieren“. Das Fernbleiben der Gesprächspartnerin von solchen Zusammenkünften ist insofern nachvollziehbar, denn es ist die logische Konsequenz geschlechtshomogener Kulturen. Sie zu verändern würde harte Pionierarbeit bedeuten, wobei sich die Pionierinnen angesichts der Durabilität kultureller Normen nie gewiss sein können, ob sie die Früchte ihrer Arbeit je werden ernten können.

Ein weiterer, wenn auch nur kleiner Hinweis auf männerbündische Praktiken ist die unterschiedliche Deutung des Begriffs der Kollegialität unter den GesprächspartnerInnen. So analysieren Frauen die Zusammenarbeit im Unternehmen vor allem unter funktionalen Gesichtspunkten, etwa im Hinblick auf die Frage, inwieweit das Diskussionsklima die gegenseitige fachliche Unterstützungsbereitschaft fördert. Unter den männlichen Gesprächspartnern wird die kollegiale Zusammenarbeit dagegen sehr häufig mit einer Mischung aus fachlichen und persönlichen Gesichtspunkten beschrieben und bewertet:

„Der dritte Punkt, was auch wichtig ist, was jetzt weniger fachlich jetzt in meinem eigenen Gebiet ist, ist natürlich, dass man eine Reihe von Kollegen hat, mit denen man, sei es zum Mittagessen, sei es sich mal am Wochenende auch zum Bierchen trifft, wo man was austauscht“ (Herr Aron, Z. 414f.).

„... was eigentlich eine sehr gute Plattform ist, die freiwillig funktioniert, wir haben eine Kollegen-Kaffeerunde jeden Nachmittag, jeder zahlt ein, so ein halbes, drei-viertel Stündchen und muss sagen, also das ist, es wird zwar auch immer wieder private Themen angeschnitten, aber es ist unglaublich, was da für Informationen weiterkommen, einfach so, indem man spricht“ (Herr Grundmann, Z. 1516ff.).<sup>24</sup>

Solche sozialen Funktionen des Zusammentreffens mit den (in der Mehrzahl männlichen) Kollegen werden von den Gesprächspartnerinnen nicht angesprochen. Wohl wird betont, dass sie sich im normalen kollegialen Umgang von ihren

---

<sup>24</sup> Auf Nachfragen: An dieser Runde nehmen auch die Laborleiterinnen teil.

männlichen Kollegen auf derselben Hierarchiestufe durchaus akzeptiert fühlen, doch nennenswerte soziale Bindungen erwachsen daraus offenbar nicht. Sofern solche Kontakte für die Gesprächspartnerinnen überhaupt entstehen, entwickeln sie sich offenbar aus dem kleinen Kreis der weiblichen Mitarbeiter. Deutlich zeigt dies die folgende Interviewpassage der Laborleiterin Vesper:

„Ja. Klar gehe ich zum Mittagessen immer nur mit Männern. Natürlich sitze ich in häufigen Besprechungen, wo alle anderen Beteiligten Männer sind. Es fällt mir nur nicht mehr auf, und wenn mal ein paar Frauen dabei sind, finde ich das auch angenehm, ich muss auch sagen zu den Kollegen, mit denen wir angefangen sind, haben sich die freundschaftlichen Verhältnisse in der Regel zu den Frauen länger jetzt erhalten über Jahre. Wir sagen oft, wir machen jetzt mal einen Frauen-Morrito-Abend sozusagen, also die Frauen von Morrito, wir kennen uns drei, vier Frauen. Da hat sich ein klitzekleines Netzwerk über Frauen ergeben, das ich so zu Männern nicht habe. Also da gibt es schon einen Unterschied“ (Frau Vesper, Z. 1089ff.).

Ein solches weibliches Pendant zu den informellen Netzwerken der Männer bleibt jedoch weitgehend zahnlos, solange Frauen auf den formalen Ebenen der Macht kaum vertreten sind. Gewiss können Frauen sich im Rahmen eigener Netzwerke in beruflichen Angelegenheiten wechselseitig unterstützen, z.B. über geeignete Karrierestrategien beraten, fachliche Informationen austauschen oder sich auf dem eingeschlagenen Weg gegenseitig ermutigen, doch für ihre berufliche Entwicklung werden sie angesichts der ungleichen Teilhabe von Frauen auf der offiziellen Bühne der Macht in ihren Netzwerken nur bedingt wirksame Promotorinnen finden. Die asymmetrische Präsenz der Geschlechter in der Forschung strukturiert somit auch die Chancen der nachwachsenden Frauengeneration und hat zur Konsequenz, dass Frauen auch im informellen Bereich nicht das gleiche Handlungsspektrum zur Verfügung steht wie ihren männlichen Kollegen.

### *Paternalismus*

Die männerbündischen Förderpraktiken basieren jedoch nicht allein auf informellen Netzwerken, sie korrespondieren auch mit Kulturelementen, die Collinson/Hearn (1994) als *Paternalismus* bezeichnen. Hierbei handelt es sich um eine auf dem Konzept der charismatischen Persönlichkeit aufbauende Führungskultur, die starke Parallelen zur väterlichen Vorherrschaft in tradierten Familienstrukturen hat und den beschützenden Aspekt der männlichen Autorität betont. Herrschaft wird in darauf aufbauenden Führungskonzepten damit legitimiert, dass sie zum Nutzen aller eingesetzt wird. Eine große Bedeutung kommt in solchen Konzepten persönlichen und vertrauensvollen Beziehungen zu; ebenso wird eine hohe Identifikation mit der Organisation erwartet. Frauen wird in paternalistischen



Strukturen zwar durchaus freundlich und höflich begegnet, gleichzeitig werden sie aber in eine stereotype Geschlechtsrolle gedrängt und tendenziell abgewertet.<sup>25</sup>

Anhaltspunkte für eine paternalistische Führungskultur finden sich bei Morrito vor allem in den unmissverständlichen Darstellungen nahezu sämtlicher Gesprächspartner, dass die betriebliche Karriere vor allem von persönlichen Promotoren abhängt. Das ist für sich genommen zwar noch kein sicherer Beleg für paternalistische Strukturen, wohl aber dafür, dass die Entscheidungsprinzipien zur Förderung von MitarbeiterInnen anfällig sind für subjektive Beurteilungsmaßstäbe und somit auch für tradierte Männer- und Frauenbilder und darin eingeschlossene Verhaltenserwartungen. Vor diesem Hintergrund ist es von Interesse, welche Geschlechterbilder die Kultur bei Morrito dominieren.

### 4.3 Stereotype Geschlechterbilder

Als Geschlechterbilder bezeichne ich die subjektiven Sichtweisen von Personen über das, was ein Mann oder eine Frau ist bzw. zu sein hat.<sup>26</sup> Es geht dabei also nicht nur um einen bestimmten Blick auf einen Gegenstand, sondern auch um darin eingebundene Verhaltenserwartungen im Hinblick auf das jeweilige Geschlecht. Geschlechterbilder strukturieren sowohl die subjektiven Wahrnehmungen als auch die kulturellen Praktiken und Diskurse in sozialen Zusammenhängen (siehe Halford et al. 1997; Evetts 2000). Mit Blick auf das hier untersuchte Fallbeispiel bestimmen vor allem stereotype Differenzannahmen die Sichtweise auf die Geschlechter. Hierbei handelt es sich um Auffassungen, die natürlich geltende Eigenschaften und Verhaltensweisen von Männern und Frauen suggerieren und nach dem Muster „typisch weiblich“ und „typisch männlich“ eine komplementär zueinander stehende Unterscheidung zwischen den Geschlechtern vornehmen. Was „typisch männlich“ ist, erscheint in diesem Geschlechterbild als „untypisch“ für Frauen, und umgekehrt. So wird der „typische Mann“ von zahlreichen Gesprächspartnern als durchsetzungsstärker, aktiver und selbstbewusster dargestellt, Frauen dagegen als zögerlicher, unentschlossener und selbstzweifelnder. Paradigmatisch für diese Sichtweise ist ein Forschungsmanager, der die Männer und Frauen im Unternehmen folgendermaßen unterscheidet:

„Männer überschätzen sich, Frauen unterschätzen sich. (...) Frauen sind viel selbstkritischer und überlegen länger und wägen viel länger ab und dann kneifen sie häufig“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 111f., 1291ff.).

---

<sup>25</sup> Vgl. Maddock/Parkin (1993), die Paternalismus mit dem Begriff „gentleman's club“ umschreiben. Hier finden sich im Übrigen auch weitere Parallelen zur Kategorienbildung von Collinson/Hearn. Zur Charakterisierung des Paternalismus als Führungskonzept vgl. außerdem Kerfoot/Knights (1993).

<sup>26</sup> Diese Definition hat Analogien zum Begriff des „tacit knowledge of gender“ bei Martin (2003) sowie zum „gender status belief“ bei Ridgeway (2001).

Solche Generalisierungen von Einzelbeobachtungen finden sich nicht nur unter den Führungspersonen, sondern auch unter den Laborleitern, doch werden sie nur von Männern vorgetragen. Dabei erhält zuweilen auch die Hierarchie zwischen den Geschlechtern einen ontologischen Status, indem von der Natur des männlichen Machos gesprochen wird, demgegenüber die Frau sich nur unterordnen könne. So bei dem Laborleiter Herrn Uspelkat:

„Wenn man mal andere Kulturen anschaut, wie das ist, im arabischen Raum ist das natürlich ganz drastisch geprägt, da hat der Mann, das Machogehabe ist dem angeboren, und der tritt halt selbstbewusst auf und stellt da überhaupt nichts in Frage. Das ist einfach so. Und die Frau ordnet sich halt irgendwo hinter dem Mann ein. Aus Tradition, wie man es auch nennen will. Vielleicht ist das immer noch, auch in der Gesellschaft, doch bei vielen Frauen so vorhanden. Und das selbstbewusste Auftreten am Anfang, das hat mit Sicherheit sowohl bei Männern wie Frauen entscheidend Einfluss auf die Weiterentwicklung. Nur aus meiner Sicht ist es so, dass Frauen halt in der Regel nicht so selbstbewusst auftreten am Anfang wie, wie Männer“ (Herr Uspelkat, Z. 1560ff.).

Frauen stehen in den Bildern der Männer aber auch für die sorgfältige und präzise Kleinarbeit, für ein anderes Denken und für das Menschliche oder Soziale.

„Also ich denke mal, Personalauswahl hat bei meinem Chef sehr viel damit zu tun, dass er sich so die Leute sucht nach bestimmten Aufgabenfeldern und das ihm dann alles abzudecken gelingt. (...) Und ich denk' mal so, die Frauen sind hier so das sorgfältige und präzise Abarbeiten von bestimmten Dingen, wir müssen dann also, wir beide (sie und eine Kollegin; H.M.) haben auch sehr ähnliche Arbeitsauffassungen, und wir müssen uns dann öfter anhören, 'jetzt, wenn ich das immer so genau machen würde wie Sie und, machen sie doch mal was nicht so hundertprozentig'“ (Frau Ortlieb, Z. 289ff.).

„Was vom Prinzip her allgemein anerkannt wird, ist, dass das Betriebsklima mit dem höheren Anteil der Frauen in der Chemikerszene hier deutlich angenehmer geworden ist. Und was ich persönlich immer wieder feststellen konnte, ist, dass Männchen und Weibchen unterschiedlich sind, aber dass ein Unternehmen ausgesprochen gut beraten ist, das Spektrum an Hirnrillen aufzubohren und dann das Beste zu machen. Und in dem Moment, wo einfach unterschiedliche Sichtweisen zusammenkommen, ist die Chance, die beste Sichtweise, die konstruktivste Sichtweise zu ermitteln, erhöht. Und das ist wirklich ganz hervorragend mit der Weiblichkeit möglich. Es ist einfach ein, ein zusätz-, eine Aufweitung des Denkrillenspektrums“ (Herr Ganselmann, Z. 1812ff.).

Aber auch in den Selbstbildern einiger Frauen werden dem weiblichen Geschlecht andere Eigenschaften zugeschrieben als den Männern. Schon das Zitat von Frau Ortlieb lässt vermuten, dass sie darin nicht nur die Sichtweise ihres Chefs, sondern auch ihre Auffassung über Frauen zum Ausdruck bringt. Ein anderes Beispiel ist Frau Zabel, für die Frauen umsichtiger, prozessorientierter, flexibler und weniger auf sich selbst bezogen sind, weshalb sie aus ihrer Sicht zumindest in bestimmten Funktionen eigentlich die besseren Führungskräfte wären:

„Ja, und so bin ich also immer offen gewesen, und das war jetzt auch die Begründung, und da erinnere ich mich heute noch dran, wie der gute Herr J. damals sagte: Wissen Sie, Sie sind die Einzige, die immer die ganze Abteilung im Auge hatte. (2)

Und das war- war denke ich auch der größte, und das ist es auch heute noch – wir hatten, letzte Woche hatten wir noch mal ‘n gemeinsames Führungsgespräch, und da sagte er das noch mal, was er an mir halt so schätzt ist, dass ich, äh, immer neben dem Direkten, wofür ich verantwortlich bin, auch noch mal das Drumherum sehe. Übrigens eine Eigenschaft, von der ich annehme, dass sie bei Männern in der Regel weniger weit verbreitet ist. Die Männer neigen dazu, ihre eigene Toolbox zu haben und doch sehr viel stärker, äh, auf (.) auf die Präsentation ihrer Fähigkeiten auch Wert zu legen, äh, als sich darum zu kümmern, äh, dass die Prozesse gut funktionieren. Da sind Frauen, äh, und das ist ‘ne Erfahrung, die ich jetzt mit relativ, äh, vielen Frauen in- in- in Führungspositionen durchaus so als gemeinsamen Part mittlerweile sehe. Gerade auch, wenn man- wenn man die Frauen aus dem nicht deutschen Umfeld sich anschaut“ (Frau Zabel, Z. 576ff.).

Folgt man der Auffassung dieser Gesprächspartnerin, müssten Frauen im Unternehmen gute Chancen auf eine Karriere haben, sobald ihre besonderen Führungsqualifikationen von den Managern erkannt werden. Der geringe Frauenanteil in den Führungspositionen lässt jedoch vermuten, dass eine solche Sichtweise im Management allenfalls eine Minderheitenposition ist und von Auffassungen überlagert wird, die zu einer tendenziellen Abwertung von Frauen führen. Im folgenden Abschnitt soll nun gezeigt werden, dass daran die im Unternehmen gehegten Erwartungen an Führungskraft nicht unbeteiligt sind.

#### 4.4 Das Konstrukt der idealen Führungskraft

Schaut man sich die Interviews im Hinblick darauf an, was bei Morrito eine ideale Führungskraft ausmacht, ergibt sich ein Bild, für das historisch betrachtet nur Männer Modell gestanden haben können.<sup>27</sup> So überlappen sich die diesbezüglich formulierten Anforderungen sehr deutlich mit den als „typisch männlich“ bezeichneten Eigenschaften und Verhaltensannahmen. Besonders deutlich wird das bei der Definition von Führungsfähigkeit, zu der vor allem folgende Eigenschaften gezählt werden: Entscheidungsfreudigkeit, Engagement, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme unteilbarer Verantwortung, zeitliche und räumliche Mobilität, eine gute Repräsentation. Diese Kriterien sind zwar nicht explizit festgeschrieben, sie lassen sich aber aus den Interviews rekonstruieren. So ist die Projektleitung aus der Sicht eines Forschungsleiters z.B. eine gute Chance um zu erkennen, „aha, da kommt jemand, Mann oder Frau, die krempeln die Ärmel auf und ziehen das Ganze voran“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 665ff.). Ein anderer Forschungsmanager macht darauf aufmerksam, dass eine Managementlaufbahn Opfer gegenüber privaten Interessen bedeutet, ein dritter erhebt die Unteilbarkeit der Führung selbst auf der Ebene der Laborarbeit zu einem ehernen Gesetz, und ein Personalmanager erklärt die Mobilitätsfrage zum Nexus, über den sich die Führungsfähigkeit einer Person entscheidet:

---

<sup>27</sup> Vgl. hierzu Wilz (2002: 199ff.) mit Verweis auf weitere Quellen sowie im Hinblick auf den idealen Wissenschaftler Matthies/Simon (2004).

„Karriere ..., das heißt ja zuerst mal mehr Arbeit, mehr Zeit hier, andere Dinge in der Freizeit zurückstellen, (...) das ist halt schon ‘n Thema, wie weit bin ich denn auch bereit, mich für so was zu engagieren, und wann ist mir vielleicht irgendwie Privatleben und Familie wichtiger“ (Experte C, Forschungsmanagement, Z. 2239ff.).

„Als Führungskraft muss ich stets da sein, und da ist Präsenz leider nicht abzukoppeln von Fähigkeiten. Die können noch so fähig sein, wenn sie nicht da ist, ist sie nicht da! (...) Das mag in anderen Berufen durchaus gehen (...), aber im naturwissenschaftlichen Bereich, wo sie Verantwortung für Menschen haben, müssen sie diese Führungsverantwortung wahrnehmen, und die ist nicht teilbar“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 1194ff.).

„Nicht nur Führungsanspruch, sondern eben auch Führungsfähigkeit (...). Das spielt eine wesentliche Rolle. Und weil wir ein internationaler Laden sind und wir auch das Thema Rotation, Auslandseinsatz hochhalten, wir legen Wert auf Mobilität, und wenn, egal jetzt ob Mann oder Frau, wenn die signalisieren, ich bin nicht mobil, dann ist die Kandidatenliste vorbei“ (Experte A, Personalmanagement, Z. 1229ff.).

Was in den Zitatbeispielen nur implizit aufscheint, ist der mit einem solchen Idealbild von Führungskraft konstruierte Konflikt mit privaten Verpflichtungen. Noch deutlicher wird dieser Aspekt von einem Abteilungsleiter thematisiert:

„Man sagt nicht umsonst, dass also nun bei einigen Top-Managern in der Industrie die Familie nicht den Stellenwert hat, (...) ich meine insofern, dass man sich also nun hier um die Kinder intensiv kümmert. Man ist eben einfach im Job, man ist weg. (...) Ja, aber sie werden also nun hier ‘n Top-Manager, äh, im Allgemeinen nicht, äh, äh, äh, nicht so sehen, dass der sich also nun dann noch um die Lateinaufgaben, äh, seines Sohnes oder seiner Tochter kümmert“ (Abteilungsleiter, Z. 1917ff.).

Schon an dieser Stelle reibt sich das vorhandene Anforderungsprofil an eine gute Führungskraft nicht mit der Frauen typischerweise zugewiesenen Rolle im Reproduktionsbereich. Vor allem aber divergiert es mit dem besonders von den Führungskräften gezeichneten Bild der unentschlossenen und immobilen Frauen:

„Vielleicht sind Frauen in, in manchen Situationen nicht so mobil wie Männer. Wenn ich Ihnen sage, Mobilität ist ein wesentliches Kriterium für Kandidaten-Nachfolgelisten, kann es sein, dass da prozentual einige Frauen nicht so weit kommen wie Männer, das mag durchaus sein“ (Experte A, Personalmanagement, Z. 1690ff.).

„Wenn Mann und Frau z.B., schätze ich, ist die Frau eher bereit, ihren Job aufzugeben, wenn der Mann versetzt wird, als umgekehrt. Und das ist natürlich auch schon mal ein Punkt für Karriere. Es gibt dann durchaus dann den Zeitpunkt, wo man sagt Ausland. Tja, und was dann? Das ist sehr, sehr schwer. Und während Männer manchmal dann sogar sagen, ach, meine Frau ist hier verbeamtet und Lehrerin und kann nicht mit, also z.B. nach Ablauf der Beurlaubungsfrist, weil die Kinder usw., sonst können sie sich ja beurlauben lassen, oder ist vielleicht Ärztin, das ist ja auch ein Problem, das man schon hat, die dann sagen, okay, dann geh’ ich jetzt erst mal alleine ins Ausland. Was ich nicht mitmachen würde, weil es grundsätzlich zu einer Belastung der Beziehung und Ehe führt, das würde ich nicht machen. (...) Aber dennoch ist das schon eine Überlegung, das habe ich von Frauen nicht gehört“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 1337ff.).

Diese Sichtweisen spiegeln zwar eher das persönliche Rollenverständnis der Gesprächspartner und deren Familien- oder Partnerschaftsarrangement wider als die realen Orientierungen der Frauen in der Forschung von Morrito, wo berufsbiographische Unterbrechungen oder auch nur Teilzeitarbeit unter den Akademikerinnen eher die Ausnahme sind. Dennoch bestimmen solche Vorstellungen und Denkschemata den betrieblichen Diskurs und beeinflussen personalpolitische Entscheidungen: Männer werden als berufsbiographisch verlässlicher und mobiler eingestuft als Frauen und bei der Auswahl von Führungskräften bevorzugt.

Allerdings engt diese von Stereotypen geprägte Kultur den Handlungsspielraum von Frauen im Unternehmen erheblich ein. Denn die Wahrnehmungs- und Deutungsmuster der Männer prägen nicht nur die betrieblichen Diskurse, sondern diktieren den Frauen auch widersprüchliche Verhaltensanforderungen. Auf welchem schmalen Grat Frauen unter diesen Umständen jonglieren müssen, veranschaulicht die folgende Äußerung eines Forschungsmanagers:

„Wenn ich in diese Domäne einbrechen will, muss ich mich so verhalten wie Männer, das tut mir nun mal leid. (...) Ich kann nicht verlangen, dass die Regeln geändert werden, weil ich eine Frau bin. Genauso umgekehrt wäre es wohl ein Ding, wenn man von mir oder würde ich es natürlich für falsch empfinden, wenn man die Regeln, äh, Männern gemäß anpasst. Das geht eben nicht. Ich glaube, es wird nur dann klappen, wenn zunächst mal unter dem gleichen Reglement die Frauen ihre Karriere machen. Dann, wenn genügend drin sind, dann gibt es natürlich einen ganz anderen Hebel, um auch die Bedingungen so weit noch zu adjustieren, dass es noch besser und leichter wird. Aber die Ersten müssen genauso antreten, weil sie in der Umwelt auch da sind. Es nützt doch gar nichts, eine Quote reinzudrücken, dann sitzen sie da mit 95 Prozent Männern in der Führungsebene, das wird die Sache nicht einfacher machen. Sondern es muss gehen über die gleichen Kriterien, und für die Ersten ist das hart. Das ist so, dem Ersten der Tod, dem Zweiten die Not, dem Dritten das Brot. (...) Aber es geht nicht anders, als dass erst mal einige diese Not auf sich nehmen und da sich durchsetzen, und zwar eben nicht als männlicher Mann oder als männliche Frau, sondern wirklich als Frau mit ihren ganzen Fähigkeiten und auch zum Teil großen Vorzügen“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 1240ff.).

Wenn Frauen also in die Domänen der Männer einbrechen wollen, müssen sie sich der dort vorherrschenden Kultur anpassen, im Klartext: sie müssen sich „so verhalten wie Männer“. Für diesen Forschungsmanager ist das nicht nur eine unvermeidliche Folge der Verhältnisse, sondern auch richtig. Eine Anpassung der Strukturen an die Bedürfnisse der Frauen würde seinem Gerechtigkeitsempfinden genauso widersprechen wie eine Anpassung der Strukturen an die Bedürfnisse der Männer. Dass letzteres gar nicht notwendig ist, weil sich die Strukturen historisch im Sinne der Männer herausgebildet haben, übersieht er – ob bewusst oder unbewusst, wissen wir nicht. In dem Zitat wird allerdings noch eine zweite Anforderung zur Sprache gebracht, die sich nicht mehr logisch aus den gewachsenen Strukturen des Unternehmens ableiten lässt. Sie lautet: Bei ihrem Anpassen an die männlichen Strukturen des Unternehmens sollen Frauen ihr „Frau sein“ nicht aufgeben. Sie dürfen dabei nicht das Bild eines „männlichen Mannes“ oder einer

„männlichen Frau“ abgeben, sondern, so der zitierte Gesprächspartner, sie müssen dies „als Frau“ tun, „mit ihren ganzen Fähigkeiten und auch zum Teil großen Vorzügen“. Mit anderen Worten: Frauen sollen einerseits agieren wie Männer, andererseits sollen sie aber auch so sein und bleiben, wie Männer sich Frauen vorstellen – was auch immer das im Einzelnen bedeuten mag. Frauen können sich mit Blick auf eine Führungsposition also genau genommen nie korrekt verhalten. Handeln sie entsprechend den Bildern, die Männer von Frauen haben, dann sind sie zu zurückhaltend und entsprechen nicht den Anforderungen, die für Führungskräfte gelten. Gehen sie selbstbewusst und offensiv vor, dann gelten sie als undiplomatisch, als auf die Karriere fixiert oder als „männlicher Mann“.

#### 4.5 Der Mythos der Chancengleichheit und die vermeintlichen „Waffen der Frau“

Die symbolischen Begrenzungen des Handlungsspielraums für Frauen werden jedoch durch einen dominierenden „Gleichheitsmythos“ (Kuhlmann 2001) weitgehend kaschiert. Hierbei geht es um Auffassungen und Meinungen, die eine soziale und politische Chancengleichheit im Unternehmen behaupten, also (vorrangig) um Annahmen zu den von der Organisation gewährten Handlungsbedingungen der Geschlechter und nicht um biologische oder anthropologische Gleichheitsannahmen.

In der Literatur wurde bereits wiederholt auf die weite Verbreitung von Gleichheitsmythen in Organisationen hingewiesen (vgl. Acker 2002; Behnke/Liebold 2000; Müller 2000; Kuhlmann 2001; 2003). Dabei wird dieses Phänomen zum einen mit den zunehmenden Qualifikationserfolgen und der wachsenden Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen erklärt. Zum anderen wird es als Reaktion auf die moralisch schwer abweisbaren Forderungen der feministischen Bewegung nach politischer und sozialer Gleichstellung der Geschlechter interpretiert, stellt also gleichsam eine Form von symbolischer Politik gegenüber Gerechtigkeitsdefiziten dar.

Auf der kognitiven Ebene erzeugt der Gleichheitsmythos vor allem ein Wahrnehmungsdefizit gegenüber Auswahlkriterien jenseits der fachlichen Eignung (Schmalzhaf-Larsen/Holzbecher 2000: 73f.) und blockiert so die Wahrnehmung von Ungleichheit sowie deren Politisierung (vgl. Kuhlmann 2003: 91f.). In Organisationen dient er deshalb als beliebtes Legitimationsmuster zur Abwehr gleichstellungspolitischer Maßnahmen, und man kann vermuten, dass aus diesem Grund auch das Denken und Handeln der Führungskräfte bei Morrito durch das Bild gleicher Chancenverteilungen zwischen den Geschlechtern bestimmt ist. „Wenn die Leistung stimmt, dann sind auch die Karrieremöglichkeiten gegeben“, fasst beispielsweise ein Personalmanager (Z. 1121f.) die Karrieremöglichkeiten

im Unternehmen zusammen. Ein Unterschied zwischen den Geschlechtern ist aus seiner Sicht nicht (mehr) festzustellen:

„Also ich muss Ihnen ehrlich sagen, ich seh’ da gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen. Und wie gesagt, ich kann Ihnen das jetzt nicht beweisen anhand der Zahlen von Frauen im Top-Management. Im Moment haben wir im Bereich der oberen Führungskräfte je bei 5 und 6 eine Dame“ (Experte A, Personalmanagement, Z. 1650ff.).

Dass das Geschlechterverhältnis im Management dennoch (noch) nicht dem Anteil der Frauen bei den Einstellungszahlen entspricht, wird dabei vor allem auf zwei Faktoren zurückgeführt. Erstens sei der Frauenanteil bei den Bewerbungen und Einstellungen bei der jetzigen Führungsgeneration sehr viel geringer gewesen, und zweitens hätte sich ein großer Teil der Frauen aufgrund anderer Prioritätensetzungen (Familie etc.) selbst aus einer Managementlaufbahn herauskatapultiert. Mit anderen Worten: Bevor sich an der Spitze etwas verändern könne, müssten erst einmal mehr Frauen in das Unternehmen drängen, und dann dürften sie auch nicht vor einer Managementlaufbahn zurückschrecken:

„Sie müssen immer überlegen, die Basis, von der aus sich so etwas entwickelt, ist schmal. Deshalb muss da unten erst mal was passieren. Es müssen mehr Frauen reindrängen, dann kann es auch mehr bergauf gehen. (...) Ich mein, das ist einfach das Gesetz der Zahl, man kann trefflich mit Statistiken da jetzt Schindluder treiben und alle großen Vorbilder rauskramen, aber wenn ich da nur zehn Frauen habe, dann ist es doch kein Wunder, dass nicht fünf davon im Vorstand sitzen, ja“ (Experte B, Forschungsmanagement, Z. 1265ff.).

Unter den Mitarbeitern werden die Handlungsbedingungen der Geschlechter dagegen etwas differenzierter wahrgenommen. So machen sie einen klaren Unterschied zwischen der Laborleitungsebene und dem Aufstieg in höhere Führungspositionen, so etwa der Laborleiter, Herr Ohlsen:

„Also die Laborleiterinnen werden hier mit Sicherheit genauso ernst genommen und auch genauso gefördert wie die Laborleiter. Das muss man ganz klar sagen. Was ich nicht sagen kann ist, wie die weitere Perspektive ist, weil ich muss sagen, als ich hier angefangen hab’, da war das noch (...) ein bisschen anders und da gab’s, glaube ich, ganze zwei Laborleiterinnen oder vielleicht war es sogar nur eine, und inzwischen gibt es bestimmt 25“ (Herr Ohlsen, Z. 1469ff.).

Auch die Frauen heben in den Interviews immer wieder hervor, dass sie bei der täglichen Arbeit auf der gleichen Hierarchieebene keine Benachteiligung empfinden. So z.B. die Laborleiterin Frau Tobis:

„Also unter meinen Kollegen spüre ich so was überhaupt nicht, so eine Differenzierung, da ist es vollkommen egal, ob man Männlein oder Weiblein ist, da zählt wirklich nur ganz konkret die Arbeit“ (Frau Tobis, Z. 699ff.).

Anders verhält es sich dagegen mit der erlebten Behandlung durch Vorgesetzte sowie mit den Aufstiegserfahrungen. Diesbezüglich nehmen vor allem die Forscherinnen, aber auch einige Forscher eine geschlechterdifferente Chancenverteilung im Unternehmen wahr. So sehen sich die Frauen, wenn es um die berufliche

Entwicklung geht, im Vergleich zu den Männern durchgängig mit anderen Wahrnehmungen konfrontiert. Sie fühlen sich beispielsweise kritischer beäugt und glauben, dass sie bessere Leistungen erbringen müssen, wenn sie beruflich mit den männlichen Kollegen mithalten wollen. Frauen, die dennoch auf der Karriereleiter ein Stückchen vorangekommen sind, stellen diese Entwicklung in einen unmittelbaren Zusammenhang mit dem Frauenbild ihres Vorgesetzten. Sie beschreiben ihre berufliche Entwicklung als das Glück, auf einen Vorgesetzten gestoßen zu sein, der sich vom Mainstream der Führungskräfte im Unternehmen absetzt und bereit ist (oder war), auch Frauen zu fördern. Frau Klar z.B., die auf eine mehrjährige Erfahrung bei Morrito zurückblickt, erklärt ihre berufliche Entwicklung folgendermaßen:

„Also es hat mehrere Facetten. Also ich fang’ mal mit meinen Chefs an. Ich glaube, dass meine Chefs einschließlich des Produktionsleiters (.) eigentlich, ähm, auch Frauen gefördert haben, ja. Auch indem er signalisiert hat, wie soll’s hier für sie weitergehen, würde ich da draus nicht lesen, dass er eine kritische Einstellung gegenüber Frauen hat. Also würd’ ich da nicht rauslesen, auch aufgrund seiner privaten Situation, der hat zwei Töchter gehabt, die Naturwissenschaften studiert haben, das würd’ ich ihm nicht unterstellen, hab’ ich ihm auch nie unterstellt. Aber es gehört eben auch eine Portion Realismus dazu, um die Dinge dann richtig in die Spur zu bringen, weil es hilft ja nix, immer gegen Widerstände anzuarbeiten, man macht sich dabei auch kaputt. Ähm, insofern muss ich sagen, dass das Unternehmen da schon eine offene Position einnimmt im Sinne der Persönlichkeiten, mit denen ich konfrontiert worden bin“ (Frau Klar, Z. 1284ff.).

Andere Gesprächspartnerinnen beschreiben den Zusammenhang von Aufstiegschancen und der persönlichen Einstellung der Führungskräfte nicht nur als persönliche Erfahrung, sondern nehmen diesbezüglich auch Verallgemeinerungen vor. So z.B. Frau Zabel, die einen ähnlich langen Erfahrungshorizont im Unternehmen vorzuweisen hat. Auf die Frage, wie sie die Chancenverteilung zwischen den Geschlechtern im Unternehmen einschätzt, antwortet sie:

„Ich glaube, dass man diese Beurteilung nur zu einem ganz kleinen Anteil tatsächlich mit einem Unternehmen korrelieren kann. Auch die Unternehmen, die- die Frauen sehr stark fördern: In diesen Unternehmen ist diese Frauenförderung an Personen gebunden, und je weiter oben die Personen sitzen, die auch Frauen fördern, äh umso besser ist die Durchlässigkeit. (...) Ich sehe in diesem Unternehmen aber durchaus auch Bereiche, die noch völlig hinterwäldlerisch sich gestalten, die kaum Erfahrung mit Frauen haben und in dem jede Einstellung und die Beförderung einer Frau ein großes Risiko darstellt. Das Risiko, dass darin be- be- äh, äh, begründet ist, dass der Mann, der die Entscheidung fällt, sich exponiert, dass die Entscheidungen nicht alle gerechtfertigt sind, denn wenn ein Mann den Willen hat, jetzt will ich auch eine Frau haben, dann sucht er unter Umständen auch jemanden aus und macht auch unter Umständen eine Entscheidung, ohne sich auf das Profil festgelegt zu haben und ohne es sauber abgewägt zu haben, denn dann ist diese Frage, eine Frau muss her- Ich bin mir heute nicht sicher, inwieweit die Entscheidung für mich damals nicht auch ‘ne Entscheidung war, jetzt will ich aber auch eine Frau haben“ (Frau Zabel, Z. 1548ff.).



Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass beide hier zitierten Gesprächspartnerinnen die „frauenfreundliche“ Einstellung ihrer Vorgesetzten mit deren lebensweltlichen Geschlechtererfahrungen erklären, etwa dass sie Töchter haben, die eine akademische Ausbildung aufgenommen haben, oder dass deren Lebensgefährtinnen aus dem stereotypen Bild einer Managergattin herausfallen und selbst beruflich in einer höheren Positionen tätig sind. Im Umkehrschluss sieht eine der Gesprächspartnerinnen in den nicht berufstätigen Ehefrauen die größten Gegner der berufstätigen Frauen.

Eine besondere Variante des Gleichheitsmythos findet sich in der Auffassung, Frauen könnten qua Geschlecht sogar Vorteile für sich verbuchen oder strukturelle Benachteiligungen im Unternehmen dadurch kompensieren, dass sie ein anderes Geschlecht verkörpern als das Gros der MitarbeiterInnen. Diese Auffassung findet sich ebenfalls überwiegend unter den männlichen Gesprächspartnern und kommt vor allem in zwei Varianten daher. In der ersten Variante wird behauptet, dass es den Frauen aufgrund ihres anderen Erscheinungsbildes besser gelingt als Männern, die für eine Beförderung notwendige Sichtbarkeit zu erzeugen. Man könnte auch sagen, Frauen brauchen dieser Auffassung zufolge in Sachen Eindrucksmanagement weniger aktiv werden, da sich ein Teil dieser Arbeit gleichsam wie von selbst durch ihren Körper erledigt. Sehr deutlich bringt diese Sichtweise der Laborleiter Herr Uhlig zum Ausdruck, als er auf die Frage eingeht, ob Frauen aus seiner Sicht im Unternehmen höhere Barrieren überwinden müssen als Männer:

„Vielleicht ist es ein bisschen schwieriger, aber ich seh’ das nicht als ein Problem. Das klingt jetzt natürlich wahnsinnig blöd, aber es ist in gewisser Weise auch leichter. Eine Frau hat natürlich ein viel größeres Erscheinungsbild, viel einfacheres Marketinginstrument, nämlich da sie eine Frau ist, kennt man sie eh viel besser als jetzt einen männlichen Mitarbeiterkollegen. Das ist ganz klar und das ist in den ersten Jahren vielleicht auch, kann das auch sehr wichtig sein“ (Herr Uhlig, Z. 1123ff.).

Auch eine der Gesprächspartnerinnen vermutet in so genannten spezifischen weiblichen Fähigkeiten einen Vorzug der Frauen. Dabei berichtet sie allerdings nicht über eigene Erfahrungen, sondern über eine Sichtweise, die aus den Handlungsanweisungen einer Karrieretrainerin für Frauen stammt. Für das eigene Handeln, so die Gesprächspartnerin, kommt diese Handlungsstrategie zumindest gegenwärtig nicht in Betracht:

„Also ich hab’ so den Eindruck, dass man, wenn man geschickt als Frau, es gab da mal so schön, Sabine Asgedom, kennen Sie ja wahrscheinlich, die Charmeoffensive, und wenn man das hier ganz gezielt einsetzen würde, das ist auch eine Form von Macht, ja, dass Frauen, Charme, Attraktivität etc. auch im beruflichen Alltag einsetzen, um ihre Ziele zu erreichen. Und ich bin so jemand, der sich davor scheut, ja, und so was ist wahrscheinlich ziemlich blöde. Ich bin noch nicht so weit gediehen, ähm, dass ich das mal mir etwas konkreter- also- ich denke, das ist der große Vorteil in dieser, oder das Mittel, das Frauen hätten, in dieser doch noch sehr stark von Männern auch hier dominierten gerade oberen Führungsebene. Und da gibt’s genug

Männer, die da sich mit den entsprechenden Mitteln auch rumkriegen lassen würden und dann bestimmte Entscheidungen so zu einem-, zu entscheiden oder so. Ja. Bin ich fest von überzeugt, dass das funktionieren würde. Deshalb ist die Frage, ob man jetzt bereit ist, diese Mittel auszuspielen oder nicht. (Lachen)“ (Frau Ortlieb, Z. 1456ff.).

Eine weitere von mehreren Gesprächspartnern vorgebrachte Auffassung ist, dass Frauen aus ihrer organisationsdemographischen Außenseiterposition Vorteile ziehen würden. Um nach außen zu zeigen, dass Frauen im Unternehmen eine Chance haben, so das Argument, würde Morrito gezielt Frauen fördern und ihnen somit eine positive Diskriminierung zugute kommen lassen. Ein Beispiel für diese Anschauung ist der Laborleiter Uspelkat, der die Chancenverteilung zwischen den Geschlechtern folgendermaßen beschreibt:

„Ja, wenn man den klassischen Chemiebereich sieht, wie das jetzt hier bei Morrito ist (...), das ist letztendlich eine Männerwelt. Da findet man keine Frau in irgendeiner Hierarchiestufe. Da würde ich sagen, das ist noch ein ganz klassisch geprägter Bereich, wo man als Frau sehr-, schon Schwierigkeiten hat, durchzukommen. (...) Aber es gibt halt auch die Möglichkeit, wenn man mal hier ein Ressort anguckt, haben wir ja ein Beispiel, dass eine Frau eigentlich sehr schnell Abteilungsleiter geworden ist wie kein anderer Mann es geworden ist. Ich glaube, die Grund-, das Grundproblem ist erst mal für die Frauen, dass man eine vernünftige Akzeptanz bekommt in der, doch von der Personalebene her männergeprägten Welt. Die Abteilungsleiterpositionen und gerade Ressortleiterpositionen sind in der Regel immer noch Männer. Und da gerade, ich sage mal, etwas älteren Schlags. Und wenn man da erst mal seine Akzeptanz erarbeitet hat, und da hat die Frau- (ist es; H.M.) mit Sicherheit schwieriger als für einen Mann, aber wenn man sie hat, hat man gute oder sogar noch bessere Chancen. (...) Weil natürlich auch bei Morrito eine gewisse Frauenförderung, äh, vorhanden ist. (...) Das liegt daran einfach, dass man natürlich auch in bestimmten Hierarchiestufen Frauen drin haben möchte. Ob, sagen wir mal, ob das jetzt alibimäßig ist oder auch nicht, das lassen wir mal dahinge-, das ist einfach so. Und ich glaube schon, dass man dann als Frau, wenn man fachlich gleich qualifizierte hat, Männer und Frauen, und man hat fünf Männer und eine Frau, die Wahrscheinlichkeit, dass die Frau die Position bekommt, ist mit Sicherheit größer als bei den vier Männern. So schätze ich das ein. Wenn sie gleich qualifiziert sind. (...) Weil ich schon Frauen in Positionen gesehen habe, wo ich mir denke, boah, also da, wo man sich schon gefragt hat, warum haben die die Position bekommen. Das ist schon, ich meine, das frage ich mich auch bei manchen Männern, so ist es nicht, aber, das ist schon, dass einige dann halt wirklich weiterbefördert werden“ (Herr Uspelkat, Z. 1351ff.).

Aus der Sicht dieses Gesprächspartners haben es die Frauen im Unternehmen zunächst schwerer als Männer, weil sie erst einmal die Barriere vielfältiger Vorteile überwinden müssen, die ihnen in der männlich dominierten Welt, vor allem seitens der älteren Vorgesetzten, entgegengebracht werden. Doch wenn sie diese Barriere überwunden und sich Akzeptanz erarbeitet haben, würden sie sehr viel kompromissloser befördert als Männer, nämlich so schnell, wie es bisher noch keinem Mann widerfahren sei. Der Gesprächspartner hat dafür auch ein Beispiel parat. Dass es allerdings im gleichen Arbeitsbereich einen männlichen Mitarbeiter gibt, der ebenso schnell befördert worden ist wie die von ihm erwähnte Mitarbei-

terin, blendet er in seiner Darstellung aus. Insofern ist auch dieses Zitat ein typisches Beispiel dafür, wie Wirklichkeit auf der Basis spezifischer Eigenideologien wahrgenommen und gedeutet wird (vgl. Berger/Luckmann 1996). In diesem Fall ist es die empirisch sich immer wieder bestätigende Annahme, dass Frauen in Führungspositionen eigentlich nicht zu erwarten sind. Ausnahmen von dieser Realitätsauffassung müssen folglich als Ausnahmen gedeutet werden, z.B. – wie in diesem Fall – als eine Entwicklung, die nur durch besondere Umstände wie Begünstigungen durch das Unternehmen denkbar ist. Mit dieser Annahme einher geht eine unvermeidliche Abwertung des Erfolgs von Frauen. Der Satz „Weil ich schon Frauen in Positionen gesehen habe, wo ich mir denke, boah, also da, wo man sich schon gefragt hat, warum haben die die Position bekommen“ macht dies sogar explizit deutlich. Zwar fügt der Gesprächspartner hinzu, dass er sich auch bei „manchen Männern“ frage, wie sie auf ihre Position gekommen seien, doch zunächst stellt er das Problem schwer nachvollziehbarer Aufstiege im Unternehmen nur mit den Karrieren von Frauen in Verbindung. Er weist ihren Karrieren damit eindeutig einen Sonderstatus zu.<sup>28</sup>

#### 4.6 Die Rolle der Personalentwicklung

Wie hilfreich sind vor diesem Hintergrund die im Unternehmen institutionalisierten Maßnahmen zur Personalentwicklung (siehe Abschnitt 2.7)? Gelingt es mit diesem Instrument gegenüber den stereotypen Sichtweisen auf Männer und Frauen, im Unternehmen eine Art Filter zu installieren und die Leistungsbeurteilung und Karriereförderung zu objektivieren? Dieses war eine der Ausgangsfragen, mit der die Studie gestartet ist. Die Ergebnisse der Gespräche geben diesbezüglich wenig Anlass zu Optimismus. Der Grund dafür sind die Beurteilungs- und Personalentwicklungsgespräche, gleichsam das Kernstück aller Personalentwicklungskonzepte.

Das Aufstellen allgemein gültiger Regeln zur Durchführung dieser Gespräche und zur Beurteilung der MitarbeiterInnen kann nicht verhindern, dass die Qualität der Gespräche – und damit auch ihr individuell empfundener Nutzen für die persönliche Entwicklung – jeweils von den Personen abhängt, die diese Gespräche führen. Dieses ist ein zentrales Ergebnis dieser Studie. Insbesondere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die auf Gesprächserfahrungen mit mehreren Vorgesetzten zurückblicken konnten, hoben diesen Aspekt heraus. So z.B. Frau Vesper:

„Sie (die Gespräche; H.M.) hängen natürlich auch immer, wie gesagt, von dem entsprechenden Vorgesetzten ab. Mein erster Vorgesetzter war sicherlich von der Mentalität, da er schon älter war und etwas anders als ich, wir haben etwas andere Schwerpunkte gesetzt, trotzdem die Beurteilung war gut, darüber gibt's gar keine

---

<sup>28</sup> Zu den faktischen Differenzen in den beruflichen Werdegängen siehe Abschnitt 3.2.

Diskussion, aber ich hab' mich nicht soooooo direkt getroffen gefühlt mit seinen Kriterien. Wir haben uns sehr gut darüber unterhalten und auch darüber diskutiert. Das zweite Beurteilungsgespräch, insbesondere das nach drei Jahren, war mit meinem jetzigen Chef, der mich persönlich gut kennt und auch sehr gut durchschaut, also sehr gut die persönlichen Stärken und Schwächen eines jeden von uns erkennt, da kriegt man schon sehr gut den Spiegel vorgehalten, das ist sehr interessant“ (Frau Vesper, Z. 197ff.).

Nach Einschätzung etlicher ForscherInnen gibt es unter den Führungskräften die Tendenz zu einer Konflikt vermeidenden Gesprächsführung. Neuralgische Punkte wie Schwächen in ihrer Arbeitsweise oder Ähnliches würden selten angesprochen, weshalb sie in den Gesprächen wichtige Orientierungspunkte für ihre persönliche Entwicklung vermissen.

„Also für mich gehört zu einer Personalentwicklung dazu, dass man gesagt bekommt, wo Stärken und Schwächen sind, auch gesagt bekommt- Das ist halt, das ist generell das Problem eines jeden Chefs, dass es schwierig ist, Leute zu kritisieren, wenn man ihnen gegenüber sitzt. Das heißt, es passiert eher, dass man von seinem Chef mal gelobt wird oder gesagt wird, okay, das läuft gut, aber dann eben so Tipps zu bekommen, hier in dem Bereich, das sehe ich jetzt noch irgendwie, da sehe ich Defizite, und da könnte man vielleicht was machen oder so, wird eher einem weniger gesagt. (...) Bei uns läuft das dann mehr so ab, na ja, was haben sie denn für Vorstellungen, was sie selber noch machen wollen, und dann wird da wenig über Schwächen oder so geredet“ (Frau Tobis, Z. 735ff.).

Zuweilen werden auch Zweifel an der Unvoreingenommenheit der Beurteilung geäußert. Dies ist vor allem deshalb problematisch, weil eine einmal erfolgte Grundbeurteilung als weitgehend irreversibel eingeschätzt wird. Dazu eine Abteilungsleiterin:

„Ich hab' da ein bisschen 'ne, ja, geteilte Meinung darüber, inwieweit das jetzt einfach durch einen Controlling-Mechanismus sauber funktioniert, und ich denk', dass die so genannte persönliche Komponente da irgendwo trotzdem das Dominierende ist, dass jetzt jemand sagt, okay, ich hab' da Person A, B und C, und aus der bin ich der Meinung, da mach' ich was, egal, ob es da Controlling-Mechanismen gibt, an die ich mich dabei halten muss oder nicht. (...) Man hat relativ schnell ein Bild von jemandem. Das ist aber im gesamten Leben so, das ist irgendwo menschenabhängig. Man kann es ja dann abstimmen. Und wenn wir jetzt in so einer Runde der Abteilungsleiter, man überlegt, wie man die Leute ins Personalportfolio einordnen würde, merkt man schon, dass diese Komponente, die man irgendwo aufgebaut hat, so ein persönliches Feeling, dass es schon passt (...). Aber das ist wie überall im Leben, so ein erster Eindruck zählt irgendwo, und wenn man sich am Anfang sehr tollpatschig angestellt hat, ist das natürlich auch schwer wieder auszubügeln. Das ist einfach so“ (Frau Ehrlicher, Z. 406ff.).

Eine vergleichende Betrachtung der Erfahrungen aller GesprächspartnerInnen bestätigt den Eindruck der personalen Abhängigkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen. Im Hinblick auf den persönlichen Nutzen kristallisieren sich dabei jedoch zwei unterschiedliche Erfahrungsgruppen heraus. Auf der einen Seite steht eine Gruppe von MitarbeiterInnen, die im Personalgespräch eine für sich nachvollziehbare Bewertung ihrer Arbeit und ihrer Fähigkeiten erfahren hat und denen Entwicklungsperspektiven aufgezeigt wurden. Neben dem positiven Aspekt, ein

Feedback über die eigene Person zu erfahren und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt zu bekommen, wird ein weiterer Vorteil auch darin gesehen, dass die Beurteilung den Anstoß zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit den eigenen (beruflichen und privaten) Bedürfnissen und Investitionsbereitschaften gibt. So beschreibt z.B. eine Laborleiterin den persönlichen Nutzen ihrer Teilnahme an einem Orientierungscenter folgendermaßen:

„Es ist schon so, dass man ja begutachtet wird. Dass man dann also Stärken/Schwächen-Analysen bekommt und Hinweise, was der Werdegang dann mal sein wird oder sein könnte. (2) Es ist schon keine Spielerei, ja. (...) ... es hat mich dazu gebracht, mich mal hinzusetzen und wirklich zu überlegen, was ich will. Und welchen Aufwand mir das wert ist“ (Frau Ebert, Z. 462ff.).

Die zweite Gruppe der MitarbeiterInnen hat ihre Personalentwicklungsgespräche dagegen lediglich als Abhaken eines lästigen Pflichtenkatalogs erlebt. Weder waren die Gespräche eine systematische Hilfestellung bei der Einschätzung ihres fachlichen oder fachübergreifenden Potenzials, noch halfen sie dabei, die berufliche Zukunft planvoller zu gestalten. So beschreibt etwa der Laborleiter Rubert seine Erfahrungen mit diesem Instrument folgendermaßen:

„Personalentwicklung (Lachen)? Also ich hab' von Personalentwicklung eigentlich relativ wenig gemerkt. (Erneutes Lachen.) Gut, die, sagen wir mal, dieser Wechsel in die XX-Forschung kann man vielleicht unter dem Gesichtspunkt schon sehen, dass man da mal Einblicke in die Geschäftsbereiche bekommt und ganz andere Fragestellungen. Gut, aber dann bin ich halt hier zurückgekommen und hab' ganz was anderes gemacht, hab' XXX-Chemie gemacht. Also insofern war das auch keine besonders planerische Geschichte, würde ich mal sagen. Also wenn man auf diesen Erfahrungen hätte aufbauen können, dann hätte ich da irgendwie einen planerischen Akt drin sehen können, aber so würde ich mal sehen, hat man da eigentlich eher geguckt, wo sind Lücken, wo kann man den Mann hinstecken, also ich fand das eigentlich ziemlich unglücklich damals. (...) Es ist etwas anders, als es auf dem Papier steht, muss ich schon gestehen. (...) Im Grunde hat man da ja seinen Fragebogen, den man ja auch ausfüllen muss und wo man sich selber einschätzt, und dann vergleicht man das mit der Einschätzung seines Vorgesetzten. Ja, dann gab's eigentlich relativ wenig Differenzen zwischen seiner und meiner Einschätzung, also insofern war das eigentlich relativ schnell abgehandelt, würde ich mal sagen“ (Herr Rubert, Z. 227ff.).

Von einigen GesprächspartnerInnen wird sogar berichtet, dass ihre Vorgesetzten bestimmte Maßnahmen wie das Vorschlagen von MitarbeiterInnen für ein Assessment-Center komplett boykottieren würden.

„Ich würd' sagen, hier im Forschungsbereich kommt es sehr viel auf Eigeninitiative an. Was sich dann da noch so abspielt in Sachen Orientierungs-Center und so was, da, also das, glaube ich, ist bei uns in der Abteilung auch nicht so ganz Morritoeinheitlich gehandhabt. Weil mein Chef da auch schon, als das anstand, da Vorschläge zu machen, kategorisch gesagt hat, 'da schicke ich niemand hin'“ (Frau Ortlieb, Z. 775ff.).

Derlei eigensinnige Verhaltensmuster mögen ihre Wurzeln in einem strukturellen Problem haben, das durch Personalentwicklungsmaßnahmen kaum über-

wunden werden kann. Es besteht darin, dass die unmittelbaren Vorgesetzten unter Umständen gar kein Interesse haben, gute MitarbeiterInnen bei ihrem beruflichen Aufstieg zu unterstützen, weil dies in der Regel mit einem Fortgang der betreffenden Person(en) aus der Abteilung und dem Bedarf nach Ersatz verbunden ist. Diesen Aspekt stellt der Laborleiter Ohlsen heraus:

„Ja, ich möchte mal so sagen, wenn man darauf wartet, dass man irgendwo hingeführt wird und dass was mit einem passiert, dann kann man in den meisten Fällen relativ lange warten. (...) Wir haben zwar dieses Gespräch jetzt geführt, dieses Entwicklungsgespräch nach drei Jahren, aber ich bin völlig sicher, wenn ich da nix tue, wenn ich mich nicht darum kümmere, dann passiert auch da wieder nichts. Die sind alle froh, wenn sie jetzt jemanden haben, der eine gute Leistung bringt, dann merkt man so richtig, die sind froh, den haben sie jetzt und der soll ruhig da mal weiter machen, weil bei dem alles klappt, und wenn der geht, müssen wir jemand Neues suchen. Und das überwiegt doch noch deutlich vor dem, ‘wir könnten den auch mal weiterbringen’“ (Herr Ohlsen, Z. 334ff.).

Trotz individuell unterschiedlicher Erfahrungen zieht sich der kritische Blick auf die Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen durch sämtliche Gespräche. Und er ist unabhängig vom Geschlecht, geringfügige Unterschiede in der Bewertung der Maßnahmen korrelieren allenfalls mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit. So haben MitarbeiterInnen, die bereits längere Zeit im Unternehmen sind, schon deshalb nur rudimentäre Erfahrungen mit Personalentwicklungsmaßnahmen gemacht, weil es zum Zeitpunkt ihres Eintritts in das Unternehmen noch kein systematisch ausgearbeitetes Maßnahmenpaket gab und die heutigen Standards nur bis zu einer Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren greifen. Ein Mitarbeiter, der diesen Zeitrahmen bereits überschritten hat, fasst seine Erfahrungen mit der Personalentwicklung beispielsweise folgendermaßen zusammen:

„Äh, das, was man unter Personalentwicklungsgesprächen heute versteht, das gab es damals noch gar nicht. Ich kann mich gut erinnern, dass der, 1983 oder ‘84 mein Abteilungsleiter kam und furchtbar gestöhnt hat, er müsste jetzt Personalentwicklungsgespräche führen, und das Personalentwicklungsgespräch bei mir, das lief in der Richtung: ‘Ja, ich bin mit Ihnen eigentlich ganz zufrieden, nicht, arbeiten Sie einfach weiter.’ (...) So ein richtig anständiges Führungsgespräch habe ich bis heute noch nicht gemacht“ (Herr Ganselmann, Z. 746ff.).

Gleichwohl wird die Grundidee der Personalentwicklung von den GesprächspartnerInnen überwiegend positiv bewertet. Eine der am häufigsten vorgetragenen Begründungen dafür ist, dass die Vorgesetzten durch die einzelnen Maßnahmen veranlasst würden, ihren MitarbeiterInnen überhaupt so etwas wie ein Feedback über deren Arbeit zukommen zu lassen.

„Ich denke (das Personalentwicklungsgespräch; H.M.), ist auf der einen Seite wichtig, um, sagen wir mal, die Vorgesetztenmeinung mal explizit zu bekommen, also dieses Feedback, das bekommt man ja im Alltagsgeschäft nicht unbedingt (...), dass man da noch mal diese Sondierung macht, Stärken und Schwächen aufzeigen usw. und halt einfach auch mal guckt, wie könnte es dann innerhalb der Firma weitergehen, und was gibt es für Möglichkeiten, wie er das auch sieht aus seiner Perspektive.

Jetzt nicht nur die eigene Meinung. Von der Warte her ist es sicherlich sehr positiv“ (Herr Grundmann, Z. 979ff.).

Eine Gesprächspartnerin hebt in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung der Kontrolle seitens der Personalabteilung, ob die vorgesehenen Maßnahmen auch turnusmäßig durchgeführt worden sind, sowie die Standardisierung von Beurteilungskriterien hervor.

„... aber ich finde es auf alle Fälle richtig, dass es so ein Controlling dafür gibt. Weil es genug Führungskräfte überall geben wird und gibt, die das ansonsten ganz fallen lassen würden. Da bin ich mir auch sicher, also das ist sicherlich ganz unterschiedlich, inwieweit man da Personen orientiert arbeitet. Nee, das find’ ich richtig. Das find’ ich auch richtig, dass man da versucht, Kriterien zu finden, an denen man Leute einfach vergleichen kann über unterschiedliche Aufgabengebiete, weil ansonsten ist das natürlich schon schwierig“ (Frau Ehrlicher, Z. 470ff.).

Etwas weniger kritisch als die Personalentwicklungsgespräche werden in den Interviews die Assessment-Center betrachtet, die das Unternehmen einsetzt, um MitarbeiterInnen mit Management-Potenzial zu identifizieren. Dabei fällt jedoch auf, dass die positive Bewertung dieses Instruments mit einer Übereinstimmung von Selbstwahrnehmung und der im Assessment-Center erfahrenen Fremdwahrnehmung und -beurteilung korreliert. So wird der gute Eindruck, den das Assessment-Center bei den daran teilgenommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinterlassen hat, nicht zuletzt damit begründet, dass diese Maßnahme für sie einen positiven Ausgang hatte.<sup>29</sup> Ob sie bei einer negativen Bewertung zu der gleichen Einschätzung gelangt wären, bleibt eine offene Frage. Auch dass die bloße Teilnahme an einer solchen Maßnahme bereits eine gewisse Auszeichnung darstellt, weil ihr ein Selektionsprozess auf höherer Ebene vorausgeht (die Auswahl erfolgt durch die Ressortleiter), ist bei Interpretation der Beurteilung zu berücksichtigen. Insgesamt haben vier Gesprächspartner, zwei Frauen und zwei Männer, persönliche Erfahrungen mit diesem Instrument gesammelt. Ein Mitarbeiter und eine Mitarbeiterin bewerten das Assessment-Center uneingeschränkt positiv, die anderen beiden äußern sich etwas differenzierter. Mit Blick auf ihre persönliche Entwicklung erteilen sie dem Instrument zwar ebenfalls eine gute Note, doch zugleich äußern sie prinzipielle Bedenken. So sehen sie mit dem Assessment-Center die Gefahr verbunden, dass subjektiv eingefärbte Bewertungen, die sich im Nachhinein schwer korrigieren ließen, über das berufliche Schicksal von Mitarbeitern entscheiden könnten.

Unter dem Gesichtspunkt des Geschlechtervergleichs fällt auf, dass vor allem Frauen den mit den Personalentwicklungsmaßnahmen verbundenen Aspekt der Diskursivierung der Leistungs- und Potenzialbeurteilung begrüßen. Dies soll am Beispiel von zwei Laborleiterinnen, Frau Tobis und Frau Ortlieb, dokumentiert

---

<sup>29</sup> Bei positiver Bewertung im Assessment-Center werden die betreffenden MitarbeiterInnen einem Führungskräfte-Nachwuchspool zugeordnet und systematisch auf die spätere Übernahme von Führungspositionen vorbereitet.

werden, die zu jenen InterviewpartnerInnen gehören, welche mit der Ausführung der Personalentwicklungsgespräche durch ihre Vorgesetzten unzufrieden sind. In dem Konzept als solches sehen beide aber dennoch einen Vorteil, weil die Standardisierung der Leistungsbewertung eine gewisse Transparenz und Begründungspflicht herstellt und der Beurteilung somit etwas die Beliebigkeit nimmt. Dazu Frau Tobis:

„Also wenn man diese konkreten Zahlen hat, das ist schon nicht schlecht, weil man da auch wirklich mal seinen Chef in die Position drängen kann, zu sagen: ‘Okay, warum gibst du mir jetzt hier eine 3 oder da eine 4 oder was auch immer’. Das war nach einem Jahr so, und da ist es relativ gut verlaufen. Da gab es bei einer Sache so eine Einschätzung: ‘Na ja, das kann ich jetzt noch nicht einschätzen nach der kurzen Zeit, da gebe ich jetzt mal so eine mittlere 3 halt’. Das fand ich dann ein bisschen schwach (...) also schwach argumentiert, mein’ ich, aber ansonsten, dadurch, dass dieses Zweijahresgespräch ohne Zahlen verlief, ist das auch nur so ein Wischiwashi-Gespräch halt irgendwo“ (Frau Tobis, Z. 788ff.).

Noch deutlicher wird Frau Ortlieb, die ihr erstes Beurteilungsgespräch reflektiert:

„Also mein Chef hat mir in einem Beurteilungspunkt, ja, vermeintlich eine schlechte Note gegeben, also, was weiß ich, ‘entspricht voll’ oder so was, ich war eigentlich für den Rest der Noten schlecht, aber wo ich eigentlich mich anders beurteilt habe, aber im Nachhinein hatte er zum damaligen Beurteilungszeitraum recht. Nur wenn er mich heute noch mal so beurteilen würde, dann, dann (lacht) würde ich halt ein Veto einlegen, ja. Weil sich auch seitdem, meiner Meinung nach, sehr viel daran geändert hat, insofern war es auch ganz gut, dass er es dann halt mal gesagt hat, was er sich wünscht, weil er auch gleich gesagt hat, ‘ich schätze Sie auch da in dem Punkt so ein, dass sie da mehr können’“ (Frau Ortlieb, Z. 880ff.).

Vor allem die beiden Aussagen „wenn er mich heute noch mal so beurteilen würde, dann (...) würde ich (...) ein Veto einlegen“ und „dass er es dann halt mal gesagt hat, (...) ich schätze Sie auch da in dem Punkt so ein, dass sie da mehr können“ zeigen, dass das Personalentwicklungsgespräch durchaus Anknüpfungspunkte bietet, Beurteilungen, die als unsachgemäß oder unbegründet empfunden werden, zu hinterfragen.

In beiden Beispiele wird deutlich, dass Beurteilungsverfahren, sofern sie einheitlichen Kriterien unterliegen, durchaus ein reflexives Potenzial in sich tragen. Erstens benötigen die vorgegebenen Standards überhaupt zu einer eindeutigen Beurteilung, und zweitens sind sie eine wichtige Voraussetzung für die Transparenz von Beurteilungsverfahren, weil erst auf dieser Grundlage eine Vergleichbarkeit der Beurteilungen hergestellt werden kann. Damit ist sowohl den einzelnen MitarbeiterInnen als auch der kollektiven Interessenvertretung die Möglichkeit gegeben, einzelne Bewertungen zu überprüfen und für nicht nachvollziehbare Bewertungen eine Begründung einzufordern sowie ungerecht oder diskriminierend empfundene Beurteilungen zu reklamieren. Prinzipiell impliziert ein solches Verfahren damit auch die Chance, unterschwellige Abwertungen gegenüber Frauen zu-



rückzuweisen und Diskriminierungen von Frauen zu unterbinden. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass in den Interviews fast nur Frauen Überlegungen zur Verbesserung der Personalentwicklungsinstrumente entwickelt haben. Die geäußerten Vorschläge zielen vor allem auf eine weitere Spezifizierung der Beurteilungskriterien, damit die Vorgesetzten noch stärker in die Pflicht genommen werden können, ihre persönlichen Bewertungen diskursiv zu machen. Dazu etwa die ehemalige Betriebsleiterin Frau Klar:

„Ich finde die Vorgaben (zur Beurteilung; H.M.) dahingehend nicht schlecht, weil ja auch Chefs wie man selbst nur Menschen sind und sich sonst um schwierige Dinge, ja, herumdrücken. Und so müssen die (Punkte; H.M.) einfach angesprochen werden. Das finde ich schon nicht schlecht, nur ich wünsche mir das vielleicht ein bisschen detaillierter noch, also ich könnte mir vorstellen, da mehr Kriterien zu haben- (...) Vielleicht noch andere Kriterien, aber für mich wär' da immer wieder interessant gewesen, der persönliche Eindruck, der natürlich immer emotional oder von Chef zu Chef unterschiedlich gefärbt ist. Nur, klar, der eine traut sich's, so ein Statement zu geben, der andere, der vermeidet es lieber, und dem dritten ist so was eh unangenehm. Aber das sind eigentlich die Statements, die einem wirklich weiterhelfen aus meiner Sicht“ (Frau Klar, Z. 1043ff.).

Eine andere Gesprächspartnerin wünscht sich, dass für jeden Mitarbeiter eine Personalentwicklungsmappe geführt und bei der Dokumentation der Beurteilungsgespräche der Beurteilungskontext genauer erfasst wird. So sei etwa die Bewertung „Der Mitarbeiter entspricht den Anforderungen des Arbeitsplatzes“ nur dann verständlich, wenn man wisse, welche Anforderungen auf dem Arbeitsplatz an den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin gestellt wurden. Spätestens sobald jemand den Arbeitsbereich wechselt, ließen sich solche Beurteilungen kaum noch verwerten.

Lediglich ein männlicher Forscher hat ebenfalls konkrete Vorstellungen zur Verbesserung der Maßnahmen entwickelt und wünscht sich, dass die Beurteilungsgespräche in eine Art Karriereplan münden:

„Ich könnte mir durchaus vorstellen, dass man vielleicht so einen Fahrplan für die Leute festlegt, dass man sagt, okay, du bleibst jetzt noch ein Jahr hier und dann machen wir meinetwegen, haben wir mit dir ein Assessment-Center gemacht oder es gibt genug Beurteilungen, wir können klar sagen, die und die Richtung wär' für den Mitarbeiter und das Unternehmen vielleicht das Passendste, stellen sie sich doch mal bei den Leuten vor“ (Herr Ohlsen, Z. 385ff.).

Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, dass die Maßnahmen der Personalentwicklung bei Morrito – trotz der offenbar nicht überwindbaren personalen Abhängigkeit ihrer Umsetzung – durchaus Chancen enthalten, die Leistungs- und Potenzialbeurteilung von MitarbeiterInnen transparenter zu gestalten. Dazu tragen vor allem zwei Faktoren bei: erstens die Vorgabe, dass Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen zu festgelegten Zeitpunkten entlang von betrieblich standardisierten Kriterien über deren individuelles berufliches Leistungsvermögen und deren betriebliche Entwicklungsperspektiven zu informieren haben, und zweitens der Umstand, dass sie ihre Beurteilung gegenüber der jeweiligen Person und gegebenenfalls

auch gegenüber anderen Führungskräften begründen müssen. Diese Legitimationspflicht gegenüber Dritten kommt nicht nur im Falle eines Dissenses über den Ausgang eines Beurteilungsgesprächs zum Tragen, sondern sie ergibt sich auch aus den regelmäßigen Personalkonferenzen auf der Ebene der Forschungsbereiche. Solche Diskursivierungen haben gegenüber willkürlichen Personalbeurteilungen zumindest einen geringen Filtereffekt.

## **5 Zusammenfassung**

Unter dem Gesichtspunkt der beruflichen Entwicklung stellen die Forschungsbereiche der Industrie ähnliche Durchlauferhitzer dar wie die Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Zwar bietet Industrieforschung AkademikerInnen anders als die öffentliche Forschung vielfältige berufliche Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen, doch hat dies in der Regel den Preis, die Forschungstätigkeit aufzugeben. Eine Verstetigung der Karriere innerhalb der Forschung ist nur für wenige exzellente Experten möglich. Für das Gros der in der Industrieforschung gestarteten AkademikerInnen ist ein Verbleib im Unternehmen spätestens nach etwa fünf Jahren mit einem Wechsel in ein Arbeitsgebiet außerhalb der Forschung verbunden, dies umso mehr, wenn eine Führungstätigkeit angestrebt wird. So wird bei Morrito in der Regel schon für eine Führungsposition oberhalb der Abteilungsleitung eine mehrjährige Führungserfahrung in einem anderen Geschäftsbereich und nach Möglichkeit auch im Ausland erwartet.

Als Berufseinstieg ist der zentrale Forschungsbereich von Morrito für promovierte AkademikerInnen, die sich für eine berufliche Laufbahn in der Industrie entschieden haben, dennoch sehr beliebt. Geschätzt wird paradoxerweise vor allem die Endlichkeit der Tätigkeit in der Forschung, weil sie niemanden zwingt, sich gleich zu Beginn der Berufstätigkeit auf eine spezifische Laufbahn festzulegen. Des Weiteren genießt der Forschungsbereich aufgrund seiner Querschnittsfunktion eine hohe Attraktivität. Dadurch bietet er eine gute Ausgangsposition zum Kennenlernen anderer Unternehmensbereiche und erleichtert die berufliche Planung.

Die Eintrittshürde in das Unternehmen ist jedoch hoch. Nicht einmal zehn Prozent der sich als Akademiker im Unternehmen bewerbenden Personen werden zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, und nur etwa zwei Prozent von ihnen erhalten schließlich einen Arbeitsvertrag. Für diejenigen, die diese Hürde überwinden konnten, ist das Vorstellungsgespräch jedoch in guter Erinnerung geblieben, dies nicht nur aufgrund des erfolgreichen Verlaufs, sondern auch, weil es allen Beteiligten eine gute Bühne bietet, sich zu präsentieren und wechselseitig kennen zu lernen.

Dabei ist es Akademikerinnen in den letzten Jahren immer besser gelungen, ihren Anteil in der Forschung von Morrito zu erhöhen. In der Berufsgruppe der Chemiker bewegt sich ihr Anteil unter den Einstellungen derzeit um 25 Prozent. Das entspricht in etwa dem Frauenanteil unter den Bewerbungen dieser Berufsgruppe im Unternehmen sowie an den Promotionen im Fachgebiet an den deutschen Universitäten. In den Führungspositionen sind Frauen jedoch kaum vertreten. Unter den leitenden Angestellten (MitarbeiterInnen, die nicht mehr in den Bereich der betrieblichen Mitbestimmung fallen), betrug der Frauenanteil im Jahr 2001 nur 5,7 Prozent, und in den höchsten drei Gehaltsstufen (oberes Management) waren zum gleichen Zeitpunkt nur 1,5 Prozent Frauen anzutreffen. Vom Management wird dieses Gefälle mit dem schon bei der Einstellung sehr viel niedrigeren Frauenanteil in jenen Kohorten begründet, aus denen die heutigen Führungskräfte rekrutiert worden sind.

Die im Rahmen dieser Studie vorgenommene Analyse der Karriereverläufe zeigt jedoch, dass die Frauen auch bei Morrito durch eine „gläserne Decke“ am Aufstieg in Führungspositionen behindert werden. Und diese Decke hängt sogar sehr tief. So bleiben die Karrieren vieler ambitionierter Frauen bereits auf der ersten Führungsebene stecken, wenn sich gegenüber der männlichen Normalbiographie geringfügige Abweichungen abzeichnen, etwa durch ein Absenken der vertraglichen Arbeitszeit, oder Probleme im Arbeitsablauf auftreten.

Die ersten Differenzen in der Karrierepromotion zwischen Männern und Frauen formieren sich bereits auf der Ebene der Laborleitung, der Einstiegsposition für AkademikerInnen. Schon hier treffen Männer auf ein integriertes patriarchales Unterstützungssystem, das sich wenig von den Strukturen in der akademischen Forschung unterscheidet (siehe dazu etwa Bagilhole 2001; Matthies et al. 2001). Sie werden bei der Zuteilung karriererelevanter Zusatzaufgaben wie der Leitung von Projekten systematisch begünstigt, während Frauen eher Aufgaben übertragen bekommen, die traditionell als „weiblich“ geltende Fähigkeiten abverlangen und sich für die Karriere kaum verwerten lassen. Ebenso bleiben Frauen in der Gehaltshierarchie tendenziell eine Stufe hinter ihren männlichen Kollegen zurück, selbst wenn sie formal die gleiche Position bekleiden.

Die wenigen Frauen, die es dennoch geschafft haben, die Karriereleiter eine Stufe hinaufzuklettern, laufen zudem Gefahr, als Alibifrau angesehen zu werden. Ihr beruflicher Erfolg wird nicht (allein) ihrem persönlichen Können und ihrer Leistung zugeschrieben, sondern einer politischen Entscheidung des Unternehmens, Frauen in Führungspositionen bringen zu wollen. Ebenso wird das Karrierehandeln von Männern und Frauen unterschiedlich bewertet und kommuniziert. So wird eine aufstiegsorientierte Kollegin als „undiplomatisch“ bezeichnet, während ein aufstiegsorientierter männlicher Kollege das Bild des zielorientierten Mannes verifiziert, der die „Ärmel aufkrepelt“ und weiß, wo er hin will. Was

Dirk Baecker (2003) im Allgemeinen für Spitzenpositionen konstatiert, scheint sich bei Morrito schon auf niedrigerer Ebene abzuspielen: Frauen werden „nur als Zufälle, Unfälle oder Musterfälle an der Spitze ertragen (...), also mit Verweis auf die Kommunikation, eine Unaufmerksamkeit der Organisation oder einen Kotau vor der Gesellschaft“ (Baecker 2003: 132) – und zwar von beiden Geschlechtern. Die Gründe dafür mögen zum einen in der latenten Abwertung des Arbeitsvermögens von Frauen liegen, in einem geringeren Zutrauen in ihre Leistungsfähigkeit. Zum anderen können sie aber auch als eine Folge der Diskriminierungserfahrungen, die sich in die kognitiven Skripte der Subjekte eingeschrieben haben und deren Wahrnehmungs- und Deutungsmuster strukturieren, gedeutet werden. Denn wenn es traditionell eher unwahrscheinlich war (und ist), dass eine Frau in der Hierarchie gleich schnell aufsteigt wie ein Mann, dann liegt es nahe, eine empirische Falsifizierung dieses Wissensbestands als positive Diskriminierung zu lesen (vgl. Hirschauer 2004): Nicht weil eine Mitarbeiterin ebenso gut oder besser geeignet ist als die männlichen Konkurrenten, so das Deutungsmuster, schafft sie den betrieblichen Aufstieg, sondern weil sie bevorzugt behandelt wird, aus welchen Gründen auch immer. Maßnahmen einer gezielten Frauenförderung – auch diese Schlussfolgerung kann man aus dem Beispiel ziehen – lassen sich problemlos zur Verifizierung solcher Interpretationen missbrauchen.

Ein ebenfalls vielfach benutztes Muster zur Erklärung der unterschiedlichen Karriereverläufe von Männern und Frauen bei Morrito ist die Karriereaspiration. Demgegenüber wurde in dieser Studie unter beiden Geschlechtsgruppen ein relativ gleich stark verteiltes Interesse an einem beruflichen Aufstieg ermittelt. Allerdings konnten in der Analyse wichtige Unterschiede im Hinblick auf die Art und Weise, wie die GesprächspartnerInnen ihre Karriereinteressen artikulieren und begründen, ermittelt werden. Während es für die Gruppe der aufstiegsorientierten männlichen Gesprächspartner relativ selbstverständlich ist, dass sie die Karriereleiter noch einige Stufen hinaufklettern werden, stellt die Gruppe der aufstiegsorientierten Frauen ihre Karriereambitionen sehr viel vorsichtiger und impliziter dar. Diese Differenz zwischen Karriereambition und -begründung gilt es im Licht der oben angeführten betrieblichen Erwartungsstrukturen zu interpretieren, wonach die Karriere eines Mannes als sehr viel selbstverständlicher erachtet wird als die einer Frau. Vor diesem Hintergrund darf es nicht verwundern, wenn sich die Männer der Tendenz nach selbstverständlicher als karriereorientiert gebärden als die Frauen. Vergleichend ist somit zu schlussfolgern, dass sich subjektive Interessen und antizipierte Karrieremöglichkeiten und -bedingungen bei beiden Geschlechtsgruppen derart miteinander vermischen, dass sich kaum sagen lässt, was die eigentlichen individuellen Interessen und Bedürfnisse sind.

Wichtige Unterschiede zwischen beiden Geschlechtsgruppen gibt es auch in den Karrieremotiven. So erklären die männlichen Gesprächspartner ihre Karriere-

ambitionen vor allem mit dem Bedürfnis nach mehr Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz, während die Frauen eher inhaltliche Aspekte in das Zentrum ihrer Darstellung rücken. Hier bestätigen sich die Ergebnisse aus anderen Studien, wonach Männer stärker an autoritativen Zielen interessiert sind, während Frauen Macht eher als Verantwortung definieren und mit sachlichen Zielen und Sinnanforderungen verbinden (vgl. Macha 1998). Eine Beeinflussung der Karriereambitionen durch private Orientierungen stellt dagegen kein typisches frauenspezifisches Problem (mehr) dar. Zwar zeigen sich die männlichen Gesprächspartner der Tendenz nach etwas stärker auf den Beruf fixiert, doch ist die „reflexive Karriereorientierung“ (Fahrenheit/Meißner 2003), das heißt das Abwägen von betrieblichen Karriereanforderungen und persönlichen Interessen, keineswegs nur ein Merkmal der Frauen.

Im Hinblick auf die Karrierechancen ist die stärker sachlich begründete Karriereambition der Frauen unter Umständen problematisch, da sie sich nicht so nahtlos in das Bild der idealen Führungskraft einfügt wie das tendenziell stärkere autoritative Interesse der Männer. Hinzu kommt, dass sich die „feinen Unterschiede“ (Bourdieu 1996) zwischen den Geschlechtern beim Karrierehandeln fortsetzen. Dabei geht es weniger um die Frage des Engagements an sich, sondern um das „*Wie*“. Vergleicht man das individuelle Karrierehandeln beispielsweise mit einer Theaterinszenierung (dazu Goffman 1959), kann man sagen, dass Frauen in ihrem Karrierehandeln auf der Vorderbühne bleiben, während Männer sich auch auf der Hinterbühne in Szene setzen. So thematisieren die Gesprächspartnerinnen ihre Karriereziele vorrangig auf dem formalen Kommunikationsweg und versuchen die Aufmerksamkeit der Vorgesetzten auf ihre fachliche Arbeit zu lenken. Dagegen entwickeln Männer für ihre Karriereziele ein sehr viel komplexeres „Eindrucksmanagement“ (ebd.), das auch affektive Formen der Selbstdarstellung einschließt. Sie organisieren sich beispielsweise in Netzwerken, nutzen die informellen Wege der Kommunikation mit Vorgesetzten und erzeugen auf diese Weise eine größere und vielschichtigere Sichtbarkeit ihrer Person. Damit verbessern sie in nicht unerheblichem Maß die Voraussetzungen, als führungstaugliche Person wahrgenommen und bei Entscheidungen über die Besetzung von Führungspositionen sowie über die Zusammensetzung des Führungskräfte-Nachwuchspools bedacht zu werden.

Die Frage ist, was Frauen davon abhält, ebenfalls solche Handlungsstrategien einzuschlagen. Zur Erklärung dieses Phänomens ist ein erneuter Blick in die kulturelle Praxis des Unternehmens (vgl. Collinson/Hearn 1994; Maddock/Parkin 1993; Rastetter 1998) aufschlussreich. Sie lässt sich als extrem männlich konnotiert bezeichnen und begrenzt Frauen dadurch systematisch in ihren Handlungsmöglichkeiten. Ein Beispiel dafür sind informelle Praktiken der Vergemeinschaftung, etwa das gemeinsame Bier nach der Arbeit oder das Treffen im Kegelclub,

bei denen eine gleichberechtigte Beteiligung von Frauen nicht vorgesehen ist. Ein weiterer Ausschlussmechanismus gegenüber Frauen wird durch paternalistische Beförderungsstrukturen ausgelöst, nämlich durch den Umstand, dass eine betriebliche Karriere auch bei Morrito ohne einen persönlichen Promotor kaum möglich ist. Das macht die Entscheidung über die Beförderung von MitarbeiterInnen aber anfällig für subjektive Beurteilungskriterien und somit auch für stereotype Geschlechterbilder, indem die bereits oben erwähnten differenten Verhaltenserwartungen gegenüber Männern und Frauen sowie die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Deutungen ihrer Handlungen unreflektiert in die Beurteilung der MitarbeiterInnen einfließen. Angesichts des Umstands, dass die stereotypen Geschlechterbilder in dieser Studie sehr viel häufiger unter den männlichen Gesprächspartnern und insbesondere unter den Führungskräften vorgefunden wurden, ist zu befürchten, dass eine solche Kultur Frauen zum Nachteil gerät.

Gleichsam als Spiegelbild dieser vergeschlechtlichten Wirklichkeitskonstruktion berichten die weiblichen Gesprächspartner über Erfahrungen ungleicher Wahrnehmung und Wertschätzung, vor allem durch männliche Vorgesetzte. Den Frauen bei Morrito ist es offenbar bisher nicht gelungen, die kulturelle Dominanz stereotyper Geschlechterbilder zu durchbrechen. Vielmehr hat ihre geringe Präsenz in den Führungspositionen des Unternehmens den paradoxen Effekt, zur Bestätigung der vorhandenen Ungleichheitsbilder herangezogen zu werden. Dass Frauen hin und wieder doch in Führungspositionen aufsteigen, bringt dieses Bild nicht zum Erschüttern. Solche Vorkommnisse werden entweder als Sonderfälle gedeutet – was sie ja auch tatsächlich sind –, oder sie dienen zur Stabilisierung eines ebenso präsenten „Gleichheitsmythos“ (Kuhlmann 2001), mit dem die disparaten Chancenverteilungen kaschiert werden. Dies zeigt, dass Differenzunterstellungen und Gleichheitsmythos sich nicht gegenseitig ausschließen müssen, sondern hervorragend korrespondieren und einen *circulus vitiosus* in Gang setzen, durch den die ohnehin stark veränderungsresistenten Geschlechterbilder (Ridgeway 2001; Hirschauer 2004) immer wieder Bestätigung finden. Während die Differenzunterstellungen zur Legitimation der geringen Präsenz von Frauen in den Führungspositionen herangezogen werden, versperrt der Gleichheitsmythos den Blick für die Anwendung von Auswahlkriterien jenseits der fachlichen Eignung oder für die Konstruktion von geschlechtsspezifischen Tätigkeitsprofilen.

Dass der Gleichheitsmythos Frauen auch Handlungsoptionen eröffnen könnte, indem er als Argumentationsfolie zur Anklage von Verstößen gegen die behauptete Chancengleichheit nutzbar gemacht werden kann (vgl. Kuhlmann 2003), scheint bei dieser Konstellation schwer nachvollziehbar. Dafür sind die restringierenden Faktoren, ausgelöst durch eine männliche Kultur sowie stereotype Geschlechterbilder und Verhaltenserwartungen, zu dominant. Ebenso schränkt das vorherrschende Bild der idealen Führungskraft die Handlungsmöglichkeiten der

Frauen ein. Die in diesem Bild enthaltenen Anforderungen an die Charaktereigenschaften einer Führungsperson überlappen sich so deutlich mit den als „typisch männlich“ bezeichneten Attributen und Verhaltensannahmen, dass Frauen diesem Bild schon aufgrund der ihnen zugeschriebenen „weiblichen“ Eigenschaften nicht entsprechen können. Ebenso wenig steht Frauen das gleiche Verhaltensspektrum zur Verfügung wie den Männern. Würden sie beispielsweise den Versuch unternehmen, sich mit der von Männern praktizierten Methode des Eindrucksmanagements als ebenso taugliche Führungsperson in Szene zu setzen, müssen sie damit rechnen, als „männlicher Mann“ (Experte B, Forschungsmanagement), will sagen als „unweiblich“, abqualifiziert zu werden. Sie haben also kaum Chancen, die vorgefundenen strukturellen Benachteiligungen aus eigener Kraft zu kompensieren. Wie schon andernorts identifiziert, bewegen sich ihre Handlungsoptionen vielmehr auf einem schmalen Grat zwischen „somewhat feminin but not too feminin and somewhat masculine but not too masculine“ (Eagly/Karau 2002: 590).

Dies führt zur Ausgangsfrage der Studie zurück: Sind standardisierte Verfahren der Personalentwicklung ein Instrument, durch das die Leistungsbeurteilung und Karriereförderung objektiviert und die beschriebenen Ausschlussmechanismen gegenüber Frauen minimiert werden können? Die Antwort auf diese Frage ist sowohl ein „Ja“ als auch ein „Nein“. Sie ist ein „Nein“, weil die Umsetzung standardisierter Maßnahmen durch Personen erfolgt und folglich nicht von subjektiven Wahrnehmungen und Deutungen freigehalten werden kann. Damit bleiben die in einer Organisation dominierenden Geschlechterbilder bei der Strukturierung von Handlungsmöglichkeiten und Karrierechancen weiterhin relevant, sodass auch im Rahmen der Personalentwicklung nicht mit einer geschlechtsneutralen Bewertung zu rechnen ist. Auch durch allgemein gültige Regeln zur Durchführung dieser Gespräche und zur Beurteilung der MitarbeiterInnen kann nicht verhindert werden, dass die Qualität der Gespräche und damit auch der empfundene Nutzen für die persönliche Entwicklung von jenen Personen abhängen, die diese Gespräche führen. Deren internalisierte Wirklichkeitsannahmen bestimmen nicht nur die Verläufe der Einzelgespräche, sondern auch die Empfehlungen und Entscheidungsprozesse auf den Personalkonferenzen, wo die Ergebnisse der Personalentwicklungsgespräche aus den einzelnen Arbeitsbereichen zusammengeführt und im Hinblick auf die Nachwuchsplanung diskutiert werden. Die Vorteile der Männer, sich über informelle Netzwerke und Kommunikationswege sowie ein strategisches Eindrucksmanagement einen Sichtbarkeitsvorteil zu verschaffen, werden durch die Personalentwicklungsmaßnahmen somit nicht kompensiert.

Die Antwort ist ein „Ja“, weil trotz der nicht zu unterbindenden persönlichen Einflussmöglichkeiten die Maßnahmen der Personalentwicklung eine transparentere Leistungs- und Potenzialbeurteilung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermöglichen. Dazu tragen vor allem zwei Faktoren bei: erstens die Vorgabe, dass

Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen zu festgelegten Zeitpunkten entlang von betrieblich standardisierten Kriterien über deren individuelles berufliches Leistungsvermögen und deren betriebliche Entwicklungsperspektiven zu informieren haben, und zweitens der Umstand, dass sie ihre Auffassungen gegenüber der jeweiligen Person und gegebenenfalls auch gegenüber Vorgesetzten begründen müssen, wenn dies verlangt wird. Damit ist gegenüber willkürlichen Personalbeurteilungen zumindest ein kleiner Filter eingebaut, den Frauen für sich nutzen können.

## **6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen**

Was könnte getan werden, um die offenbar systematisch bestehenden Benachteiligungen der Frauen in einem Unternehmen wie Morrito abzubauen? Es wurde herausgearbeitet, dass die Karriere von Frauen bei Morrito vor allem durch informelle, in der Kultur der Organisation verankerte Praktiken erschwert wird: stereotype Geschlechterbilder und uniforme Vorstellungen von den Eigenschaften einer idealen Führungskraft, für die der tradierte Mann und das männliche Erwerbsverhalten Modell gestanden haben. Die vom Management installierten Maßnahmen der Personalentwicklung verbessern zwar die Voraussetzungen für eine transparente und damit auch geschlechtergerechte Leistungs- und Potenzialbeurteilung und Mitarbeiterförderung, doch können sie den diskriminierenden Effekt dieses impliziten Bewertungssystems nicht außer Kraft setzen.

### *Förderung einer Kultur der Vielfalt*

Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit müssten folglich stärker darauf abzielen, die Normen und Leitbilder von Organisationen kritisch zu überprüfen. Anstelle der Idealisierung eines uniformen Managertyps täte das Unternehmen gut daran, komplementäre persönliche Stile und Eigenschaften auch auf der Ebene von Führungskräften zuzulassen und anzuerkennen. Dass ein stärker auf Diversität ausgerichtetes Anforderungsprofil an Führungskräfte die Chancen von Frauen erhöhen kann, zeigen nicht zuletzt die Erfahrungen der wenigen erfolgreichen Frauen in dieser Studie, die ihr Vorankommen in hohem Maß auf die vom Mainstream abweichenden Sichtweisen ihrer Vorgesetzten oder Mentoren zurückführen.

Anstelle der vorherrschenden Kultur der Gleichheit wäre also eine Kultur der Vielfalt zu fördern. Die Entwicklung einer solchen Kultur käme nicht nur den Frauen zugute. Vielmehr wird Vielfalt im Sinne von „requisite variety“ (Nonaka) in der modernen Managementliteratur auch als Ressource für das Unternehmen hervorgehoben und mit seiner Leistungsfähigkeit im Bereich der Produkt- und Prozessinnovation in Verbindung gebracht (vgl. Belinszki 2003; Roberson 2003; Nonaka/Takeuchi 1997; Weick/Westley 1996). Diversität unter den Mitarbeite-



rInnen, so die Lehrmeinung, verbessert die Voraussetzungen, dass die unterschiedlichsten Talente und Hintergründe fokussiert und in den Prozess der Generierung von neuen Ideen und praktikablen Lösungen eingebracht werden können, was die Erfolgchancen von Innovationen erhöht, während Gleichheit und Uniformität mittlerweile als kreativitäts- und innovationshemmend gelten. Ebenso hilft Diversität einer Organisation, sich vor dem Verfall in Routine-Problemlösungen zu schützen. Nur „wenn man den in Plänen, Steuerung und Kontrolle manifestierten und reproduzierten Vorurteilen der eigenen Organisationsgeschichte entflieht“, so der Organisationsforscher Willi Küpper (1996: 7), kann neues Organisationswissen entstehen.

### *Mehr Flexibilität in der Zeitgestaltung*

Als weitere Barriere hat sich für Frauen die bei Morrito dominierende Vorstellung der Unteilbarkeit von Führungstätigkeit erwiesen. Schon geringfügige Abweichungen von der normalen Arbeitszeit wirken sich vor diesem Hintergrund schädlich auf die Karriere aus. Die vom Unternehmen gewährten Teilzeioptionen bleiben damit für Führungskräfte sowie für MitarbeiterInnen mit Ambitionen auf eine Managementlaufbahn verschlossen.

Begründet wird diese Praxis mit den Steuerungs- und Kontrollaufgaben der Führungskräfte sowie mit deren Vorbildfunktion (vgl. dazu auch Kohn/Breisig 2001). Auch hierbei handelt es sich jedoch um ein normatives Relikt aus vergangenen Zeiten, das mit den tatsächlichen Anforderungen an die Führungstätigkeit in modernen Unternehmen wenig zu tun hat. Sowohl nach der modernen Managementliteratur als auch aus Sicht einzelner Führungskräfte bei Morrito ist Führung heute nämlich eine kollektive Aufgabe, um in Entscheidungsprozessen möglichst vielfältige Sichtweisen und intellektuelle Kapazitäten zu reflektieren (siehe oben). Insbesondere in wissensbasierten Tätigkeitsfeldern wie Forschung und Entwicklung stechen innovative Unternehmen deshalb durch koordinierte Formen der Kooperation hervor.

Das Festhalten an überkommenen Führungsvorstellungen berührt nicht zuletzt auch die Rekrutierungsbasis eines Unternehmens, weil es das Spektrum der für eine Führungslaufbahn in Betracht kommenden MitarbeiterInnen verengt. Solche Diskrepanzen zwischen realen Anforderungen und normativen Konstrukten kann sich ein Unternehmen allenfalls leisten, wenn der Arbeitsmarkt ein Überangebot an Arbeitskräften bereithält, sodass die Folgen einer derartigen selbst verursachten Reduzierung des Rekrutierungspotenzials nicht ins Gewicht fallen. Sobald jedoch die Konkurrenz um exzellentes Personal zunimmt, wirken sich solche Praktiken auch kontraproduktiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen am Arbeitsmarkt aus.

Alles in allem gibt es also gute Gründe, dass tradierte Vorstellungen von Arbeitsorganisation und Führung überwunden und damit die Bedingungen für Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen verbessert werden. Solche Maßnahmen kämen nicht nur den Frauen zugute, sondern könnten auch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation erhöhen.

## 7 Literatur

Accenture (2004): Frauen im Profil. Eine empirische Bestandaufnahme der Einstellungen von Hochschulabsolventinnen im Vergleich zu ihren Kommilitonen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. [http://www.accenture.de/static\\_pdf/frauen\\_im\\_profil\\_0204.pdf](http://www.accenture.de/static_pdf/frauen_im_profil_0204.pdf) (Zugriff: 19.7.2004).

Acker, Joan (2002): Jenseits von Geschlecht? Diskurse zur Zukunft der Arbeit in den USA. In: Gottschall, Karin; Pfau-Effinger, Birgit (Hg.): Zukunft der Arbeit und Geschlecht. Opladen: Leske + Budrich, S. 309-318.

Allmendinger, Jutta; Podsiadlowski, Astrid (2001): Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In: Heintz, Bettina (Hg.): Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Autenrieth, Christine; Chemnitzer, Karin; Domsch, Michel (1993): Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt a.M./New York: Campus.

Baecker, Dirk (2003): Männer und Frauen im Netzwerk der Hierarchie. In: Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hrsg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 125-143.

Bagilhole, Barbara (2001): The Contradiction of the Myth of Individual Merit, and the Reality of a Patriarchal Support System in Academic Careers. A Feminist Investigation. In: The European Journal of Women's Studies, Vol. 8, No. 2, S. 161-180.

Bamfield, Peter (1996): Research and Development in the Chemical Industry. Weinheim etc.: VCH Verlagsgesellschaft.

BAVC (o.J.): Weibliche Führungskräfte in der chemischen Industrie. Vergleich der Führungskräfte-Strukturerhebung von 1988 bis 1988. Unveröffentlichtes Manuskript.

Beaufaÿs, Sandra (2003): Wie werden Wissenschaftler gemacht? Bielefeld: Transcript-Verlag.

Beblo, Miriam; Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Steffes, Susanne; Wolf, Elke (2003): Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit – zwei Bestandaufnahmen.

Beblo, Miriam; Steffes, Susanne; Wolf, Elke (2004): Betriebliche Förderung der Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Eine empirische Analyse für Baden-Württemberg. ZEW Dossier Nr. 4, März 2004. Mannheim.

Behnke, Cornelia; Liebold, Renate (2000): Zwischen Fraglosigkeit und Gleichheitsrhetorik. Familie und Partnerschaft aus der Sicht beruflich erfolgreicher Männer. In: Feministische Studien, Jg. 18, Heft 2, S. 64-77.

Belinszki, Ester (2003): Umgang mit personeller Vielfalt. Ergebnisse einer Untersuchung in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. In: Belinszki, Ester; Hansen, Katrin (Hg.): Diversity Management. Münster: Lit-Verlag, S. 206-236.

Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1996): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 5. Aufl. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2002): Faktenbericht Forschung 2002. Bonn.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2004): Faktenbericht Forschung 2004. Bonn.

Bourdieu, Pierre (1996): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Boutellier, Roman; Gassmann, Oliver (1997): Das Generationenkonzept im F&E-Projektmanagement, Wissenschaftsmanagement 1, Jan./Febr., S. 34-42.

Breßler, Reinhard (1997): Integration und Differenzierung. Grundrisse einer reformulierten Theorie der sozialen Konstruktion wissenschaftlich-technischer Tatsachen, Frankfurt a.M.: Lang.

Collinson, David; Hearn, Jeff (1994): Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. In: Gender, Work and Organization, Vol. 1, No. 1, S. 2-22.

Connell, Robert (1999): Der gemachte Mann. Opladen: Leske + Budrich.

Corcoran-Nantes, Yonne; Roberts, Ken (1995): 'We've Got One of Those': The Peripheral Status of Women in Male Dominated Industries. In: Gender, Work and Organization, Vol. 2, No. 1, S. 21-33.

Cotgrove, Stephen; Box, Steven (1970): Science, Industry and Society. Studies in the Sociology of Science, London: Allen & Unwin Ltd.

Dehmel, Hans-Hermann (1999): Personalentwicklung als Teil eines Standortkonzeptes. Das Beispiel BASF. In: Der Arbeitgeber, Jg. 51, Heft 6, S. 22-24.

Dierkes, Meinolf; Antal, Ariane Berthoin; Child, John; Nonaka, Ikujiro (2001): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: University Press.

DiTomaso, Nancy; Farris, George F.; Cordero, Rene (1993): Diversity in the Technical Work Force: Rethinking the Management of Scientists and Engineers. In: Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 10, S. 101-127.

Domsch, Michel (1993): Laufbahnentwicklung für Industrieforscher. In: Domsch, Michel E.; Sabisch, Helmut; Siemers, Sven H.A. (Hg.): F&E-Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 153-178.

Domsch, Michel E.; Gerpott, Torsten J.; Haugrund, Stefan; Merfort, Manuela (1989): Personalentwicklung in der Industrieforschung. Eine empirische Untersuchung in sechs forschungsintensiven Großunternehmen zum Problem der Überarbeitung von Fachwissen, Stuttgart: Poeschel.

Domsch, Michel E.; Gerpott, Torsten J. (1995): Führung in Forschung und Entwicklung. In: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf (Hg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Stuttgart: Poeschel, Sp. 360-380.

Eagly, Alice H.; Karau, Steven J. (2002): Role Congruity Theory of Prejudice towards Female Leaders. In: Psychological Review, Vol. 109, S. 573-598.

Etzkowitz, Henry; Leydesdorff, Loet (2000): The Dynamics of Innovation: From National Systems and „Mode 2“ to a Triple Helix of University – Industry – Government Relations. In: Research Policy, Vol. 29, S. 109-123.

European Commission (2003): Women in Industrial Research. Analysis of Statistical Data and Good Practices of Companies. Brüssel.

Evetts, Julia (1996): Gender and Career in Science and Engineering. London: Taylor & Francis.

Evetts, Julia (2000): Analyzing Change in Women's Careers: Culture, Structure and Action Dimensions. In: Gender, Work and Organization, Vol. 7, No. 1, S. 57-67.

Fahrenholz, Anja; Meißner, Hanna (2003): Welche Macht wollen Frauen? Reflexive Karriereorientierungen von weiblichen Führungskräften in der Landesbank Berlin. In: Dackweiler, Regina-Maria; Hornung, Ursula (Hg.): Frauen – Macht – Geld. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 207-226.

Geertz, Clifford: The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books.

Gerpott, Torsten J. (1987): Karriereentwicklung von Industrieforschern: Ein Beitrag zur Konstrukterfassung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 31, S. 44-54.

Gibbons, Michael; Limoges, Camille; Nowotny, Helga; Schwartzman, Simon; Scott, Peter; Trow, Martin (1994): The New Production of Knowledge. London: Sage.

Goffman, Erving (1959): The Presentation of Self in Everyday Life. New York. (dt. Fassung 2003: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München/Zürich: Piper.

Goffman, Erving (1977): *The Arrangement Between Sexes*. In: *Theory and Society*. No. 4/1977, S. 301-331.

Graf, Andrea (1998): *Personalentwicklung und Unternehmenskultur: Evaluation eines Reorganisationsprogramms in einem großen internationalen Pharmaunternehmen (GIP)*. Dissertation an der Technischen Universität Braunschweig. Braunschweig.

Grenzmann, Christoph; Marquardt, Rüdiger (2003): *Verhaltene FuE-Entwicklung*. In: *FuE-Info* 2/2003, S. 8.

Hack, Lothar (1988): *Vor Vollendung der Tatsachen: Die Rolle von Wissenschaft und Technologie in der dritten Phase der industriellen Revolution*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Hack, Lothar; Hack, Irmgard (1990): *Gestaltung – Erzeugung – Erbauung. Industrieforschung als strategische Einrichtung zur Produktion sozialer Realität*. In: Fricke, Werner (Hg.): *Jahrbuch Arbeit und Technik*. Bonn: Dietz, S. 243-256.

Hadler, Antje (1995): *Frauen und Führungspositionen*. Frankfurt a.M.: Lang.

Halford, Susan; Savage, Mike; Witz, Anne (1997): *Gender, Careers and Organisations*. London: MacMillan.

Hannover, Bettina; Kessels, Ursula (2003): *Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen*. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, Jg. 34, Heft 3, S. 197-204.

Hasse, Raimund (1996): *Organisierte Forschung. Arbeitsteilung, Wettbewerb und Networking in Wissenschaft und Technik*. Berlin: edition sigma.

Hearn, Jeff; Collinson, David L. (1998): *Men, Masculinities, Managements and Organisational Culture*. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 12, Heft 2, S. 210-222.

Herzog, Richard (1995): *F&E-Management in der Pharma-Industrie*. Aulendorf: Editor.

Hirschauer, Stefan (2004): *Wozu „Gender Studies“? Geschlechtsdifferenzierungsforschung zwischen politischem Populismus und naturwissenschaftlicher Konkurrenz*. In: *Soziale Welt*, Jg. 54, Heft 4, S. 461-482.

Holst, Elke (2002): *Zu wenig weibliche Führungskräfte unter den abhängig Beschäftigten*. In: *Wochenbericht des DIW*, Nr. 48/2002, S. 839-844. Berlin.

IAB-Statistik (2003): [http://www.kompetenzz.de/filemanager/download/174/611\\_Chemikerinnen\\_Chemieingenieurinnen\\_s.pdf](http://www.kompetenzz.de/filemanager/download/174/611_Chemikerinnen_Chemieingenieurinnen_s.pdf) (Zugriff am 1.8.2003).

International Labour Office (2004): *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*. Update.

Janshen, Doris; Rudolph, Hedwig (1987): *Ingenieurinnen. Frauen für die Zukunft*. Berlin/New York: de Gruyter.

Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kerfoot, Deborah; Knights, David (1993): Management, Masculinity and Manipulation: From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 4, S. 659-677.

Knapp, Gudrun-Axeli (1988): Das Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens – theoriegeleitete Zugänge, Irrwege, Perspektiven. In: *Frauenforschung*, Heft 4, S. 8-19.

Könekamp, Bärbel (2004): Erfolgreich in der Chemie? In: *Nachrichten aus der Chemie*, 52. Jg., Februar 2004, S. 147-153.

Kohn, Susanne; Breisig, Thomas (1999): Teilzeit für Führungskräfte? Erkenntnisse aus einer Fallstudie. In: *Arbeit*, Jg. 8, Heft 2, S. 162-178.

Kornhauser, William (1962): *Scientists in Industry. Conflict and Accommodation*. Berkeley: University of California Press.

Kossbiel, Hugo; Bammé, Arno; Martens, Bernd (1987): *Ingenieure und Naturwissenschaftler in der industriellen Forschung und Entwicklung. Berufliche Situation und Perspektiven*. Frankfurt a.M./New York: Campus.

Krais, Beate; Krumpeter, Tanja (1997): Wissenschaftskultur und weibliche Karrieren. In: *MPG-Spiegel*, Heft 3/97, S. 31-35.

Kramer, Caroline (2000): Die Situation von Frauen in Hochschulen und Wissenschaft. In: Mischau, Anina; Kramer, Caroline; Blättel-Mink, Birgit (Hg.): *Frauen in Hochschule und Wissenschaft – Strategien der Förderung zwischen Integration und Autonomie*. Baden-Baden: Nomos, S. 23-48.

Kuckartz, Udo (1998). *Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine praktische Einführung in Methoden und Arbeitstechniken*. Weinheim: Westdeutscher Verlag.

Kuhlmann, Ellen (2001): Geschlechterbilder im Wissenschaftssystem zwischen Gleichheits- und Differenzkonstruktion. In: Matthies et al. 2001, a.a.O., S. 163-185.

Kuhlmann, Ellen (2003): Fragile Balancen – professionelle Identitäten. Geschlechterbilder und Gleichstellungspolitik. In: Matthies et al. 2003, a.a.O., S. 89-103.

Küpper, Willi (1996): *Organisationsrationalität: Sind Organisationen vernunftfähiger?* Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg. Diskussionspapier Nr. 3/1996.

Lane, Henry W.; Beddows, Rodney G.; Lawrence, Paul R. (1981): *Managing Large Research and Development Programs*. Albany: State University of New York Press.

Liebig, Brigitte (2000): Organisationskultur und Geschlechtergleichheit: Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. In: *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, Jg. 18, Heft 3, S. 47-66.

Logan, Mary Ellen; Huntley Helen (2002): Gender and Power in the Research Process. In: Women's Studies International Forum, Vol. 24, No. 6, S. 623-635.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Maaß, Jürgen (2001): Führungsorganisation und Führungsinstrumente als Voraussetzung des Wandels. In: Kienbaum, Jochen (Hg.): Visionäres Personalmanagement. 3., erweiterte und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 171-185.

Macha, Hildegard (1998): Frauen und Macht – die andere Stimme in der Wissenschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B22-23/98, S. 12-21.

Maddock, Su; Parkin, Di (1993): Gender Cultures. Women's Choices and Strategies at Work. In: Women in Management Review, Vol. 8, No. 2, S. 3-9.

Martin, Patricia Yancey (2003): „Said and Done“ Versus „Saying and Doing“. Gendering Practices, Practicing Gender. In: Gender & Society, Vol. 17, No. 3, S. 342-366.

Matthies, Hildegard (1999): Diskurs im Betrieb. Möglichkeiten und Grenzen einer konsensorientierten Gestaltung des Arbeitsverhältnisses. Opladen: Leske + Budrich.

Matthies, Hildegard; Kuhlmann, Ellen; Oppen, Maria; Simon, Dagmar (2001): Karrieren und Barrieren im Wissenschaftsbetrieb. Geschlechterdifferente Teilhabechancen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Berlin: edition sigma.

Matthies, Hildegard; Kuhlmann, Ellen; Oppen, Maria; Simon, Dagmar (Hg.) (2003): Gleichstellung in der Forschung. Organisationspraktiken und politische Strategien. Berlin: edition sigma.

Matthies, Hildegard; Simon, Dagmar (2004): Wissenschaft im Wandel – Chancen für ein neues Leitbild der Gleichstellungspolitik? In: Oppen, Maria; Simon, Dagmar (Hg.): Verharrender Wandel. Institutionen und Geschlechterverhältnisse. Berlin: edition sigma, S. 281-304.

Mayring, Phillip (1990): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken. 2. Aufl. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

McCormick, Kevon (1995): Career Paths, Technological Obsolescence and Skill Formation: R&D Staff in Britain and Japan. In: R&D Management, Vol. 25, S. 197-211.

Möller, Iris; Allmendinger, Jutta (2003): Betriebe können noch mehr für die Chancengleichheit tun. IAB-Kurzbericht, Ausgabe Nr. 12 vom 6.8.2003.

Mowery, David C.; Rosenberg, Nathan (1989): Technology and the Pursuit of Economic Growth. Cambridge: Cambridge University Press, S. 161-191.

Müller, Ursula (2000): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozeß. In: Lenz, Ilse; Nickel, Hildegard Maria; Riegraf,

Birgit (Hg.): Arbeit – Zukunft – Geschlecht. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 126-149.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a.M./New York: Campus-Verlag.

Oppen, Maria (2001): Steuerungsarrangements der Wissenserzeugung und (a-)symmetrische Kompetenzentwicklung. In: Matthies et al. 2001, a.a.O., S. 113-139.

Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht; Schulz, Hans-Joachim (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Ostner, Illona; Beck-Gernsheim, Elisabeth (1979): Mitmenschlichkeit als Beruf, Eine Analyse des Alltags in der Krankenpflege. Frankfurt a.M./New York: Campus.

Papouschek, Ulrike; Pastner, Ulli (2002): Wissenschaftlerinnen in der außeruniversitären Forschung. Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA), Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Hg.). Wien: Verlag Österreich.

Rammert, Werner (1988): Das Innovationsdilemma. Technikentwicklung in Unternehmen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Rastetter, Daniela (1998): Männerbund Management. Ist die Gleichstellung von Frauen und Männern trotz archaischer Gegenkräfte möglich? In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 12, Heft 2, S. 167-186.

Reskin, Barbara F.; McBrier, Debra Branch (2000): Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers. In: American Sociological Review, Vol. 65, S. 210-233.

Ridgeway, Cecilia R. (2001): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In: Heintz, Bettina (Hg.): Geschlechtersoziologie. Sonderband der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 250-275.

Reger, Guido; Schmoch, Ulrich (1996): Organisation of Science and Technology at the Watershed. The Academic and Industrial Perspective. Heidelberg: Physica.

Roberson, Lorian (2003): Changes and Risks of Diversity. Experiences in the U.S. In: Belinszki, Ester; Hansen, Katrin (Hg.): Diversity Management. Münster: Lit-Verlag, S. 238-254.

Schmalzhaf-Larsen, Christa; Holzbecher, Monika (2000): Frauenförderung per ministeriellem Erlaß: Die Grundsätze zur Frauenförderung an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. In: Mischau, Anina; Kramer, Caroline; Blättel-Mink,



Birgit (Hg.): Frauen in Hochschule und Wissenschaft. Baden-Baden: Nomos, S. 61-77.

Schöning, Helmuth (1999): Managemententwicklung zwischen Personen- und Personalentwicklung. Dissertation an der Universität Hamburg. Hamburg.

Schultz, Dagmar (zusammen mit Carol Hagemann-White) (1991): „Das Geschlecht läuft immer mit“. Die Arbeitswelt der Professorinnen und Professoren. Pfaffenweiler: Centaurus.

Stebut, Nina von (2003): Eine Frage der Zeit? Zur Integration von Frauen in die Wissenschaft. Eine empirische Untersuchung der Max-Planck-Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.

Tuininga, Eric-Jan (1990): Social Management in Professional Organizations: Searching for New Impulses. In: R&D Management, Vol. 20, No. 2, S. 139-153.

VAA (Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e.V.) (2001): Auswertung der Führungskräfte-Umfrage 2000. Unveröffentlichtes Manuskript (Kurzfassung veröffentlicht in VAA-Nachrichten, Nr. 9/2001).

Weick, Karl E.; Westley, Frances. (1996). Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. In Clegg, Steward R.; Hardy, Cynthia; Nord, Walter R. (Hg.): Handbook of Organization Studies. London: Sage, S. 440-458.

Weinbach, Christine (2003): Die systemtheoretische Alternative zum Sex-Gender-Konzept: Gender als geschlechtsstereotypisierte Form „Person“. In: Pase-ro, Ursula; Weinbach, Christine (Hg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. System-theoretische Essays. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 1144-1170.

Wennerås, Christine; Wold, Agnes (1997): Nepotism and Sexism in Peer-review. In: Nature, No. 387, 22. Mai, S. 341-343.

West, Candace; Zimmermann, Don H. (1987): Doing Gender. In: Gender & Society, Vol. 1, No. 2, S. 125-151.

Wiesner, Gerhard (1992): Personalmanagement in der Forschung und Entwicklung: Ein Vergleich zwischen der japanischen und der deutschen Industrie. In: ifo-Schnelldienst, Heft 11/92, S. 9-26.

Wilz, Sylvia M. (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen: Leske + Budrich.

Wimbauer, Christine (1999): Organisation, Geschlecht, Karriere. Fallstudien aus einem Forschungsinstitut. Opladen: Leske + Budrich.

Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt a.M./New York: Campus.

WR (Wissenschaftsrat) (2001): Personalstruktur und Qualifizierung: Empfehlungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Drucksache 4756/01. Berlin.

WR (Wissenschaftsrat) (2002): Aufgaben, Kriterien und Verfahren des Evaluationsausschusses des Wissenschaftsrates. Drucksache 5375/02. Berlin.

Zündorf, Lutz; Grunt, M. (1982): Innovation in der Industrie. Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse betrieblicher Forschung und Entwicklung. Frankfurt a.M./New York: Campus.

## Hinweise zur Transkription und Anonymisierung der Interviews

Die Interviews wurden vollständig transkribiert. Dabei wurden folgende Regeln zu Grunde gelegt:

- Satz- oder Wortabbrüche sind mit einem kurzen Bindestrich kenntlich gemacht, z.B.:  
„Ja, und dann ist das- Nein, ich muss sagen, das ist hier kein Problem.“
- Kurze Pausen im Gesprächsfluss sind mit einem Punkt in einer Klammer festgehalten, z.B.:  
„Ja, und dann (.), dann hat er mich ...“
- Bei längeren Pausen ist die Dauer der Unterbrechung in Sekunden angegeben, z.B.:  
„So dass ich jetzt wirklich überlegen muss, ob ich das möchte. (2) Es ist sehr aufwändig, das muss ...“
- Sehr kurze Reaktionen der Interviewten wie „Mhm“ oder „Ja“, die nur das Zuhören signalisieren sollen, wurden nicht transkribiert, wohl aber ein deutlich zustimmendes „Mhm“ oder „Ja“. Ebenfalls verschriftet wurden „Ähm“ oder „Äh“, die eine kurze oder längere Phase des Überlegens signalisieren.
- Ebenfalls vermerkt wurden parasprachliche Äußerungen wie Lachen, Stöhnen etc. sowie weitere Merkmale der Kommunikationssituation, etwa das Hinzukommen Dritter oder Störungen durch externe Geräusche.
- Sämtliche in den Gesprächen verwendete Namen und Organisationsbezeichnungen wurden zu Anonymisierungszwecken verändert. Ebenso sind die Namen der GesprächspartnerInnen durch Synonyme ersetzt worden.
- Eine redaktionelle Bearbeitung der Interviews hat nicht stattgefunden, das heißt die dokumentierten Textpassagen entsprechen dem Originaltranskript. Auslassungen von Textpassagen sind dabei mit einer Klammer mit drei Punkten (...) gekennzeichnet.