

Peter Preisendörfer*

**Frauen als Vorgesetzte:
Führt das zu kritischen Reaktionen der Untergebenen?**

Mainz, Institut für Soziologie der Universität Mainz

September 2014

* Prof. Dr. Peter Preisendörfer, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Institut für Soziologie, Jakob-Welder-Weg 12, D-55128 Mainz. E-mail: preisendoerfer@uni-mainz.de. Der Aufsatz entstand während eines Aufenthalts des Autors als Fellow am Kulturwissenschaftlichen Kolleg des Exzellenzclusters „Kulturelle Grundlagen von Integration“, das im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder an der Universität Konstanz gefördert wird.

**Frauen als Vorgesetzte:
Führt das zu kritischen Reaktionen der Untergebenen?**

Zusammenfassung: Der Beitrag beschäftigt sich auf der Basis der BIBB/IAB-Erwerbstätigenerhebung mit der Frage, ob Untergebene kritisch reagieren und häufiger Unzufriedenheit artikulieren, wenn sie eine Frau als unmittelbare Vorgesetzte haben. Dabei ist die spezielle Konstellation, dass Männer die Untergebenen sind, von besonderem Interesse, da gerade für diesen Fall mitunter von einer vergleichsweise konflikträchtigen Situation ausgegangen wird. Empirisch vermitteln die Analysen zwar in einem ersten deskriptiven Zugriff tatsächlich den Eindruck, als sei die Konfiguration mit einer Frau als Vorgesetzte und einem Mann als Untergebenem überdurchschnittlich konfliktthaltig, aber dieser Eindruck erweist sich in der Detailbetrachtung und bei genauerer Analyse als empirisch nicht haltbar.

**Women as Supervisors:
Does It Stimulate Critical Reactions of Subordinates?**

Abstract: Based on the BIBB/IAB-Employee-Survey, the article investigates the question of whether it stimulates critical reactions and feelings of dissatisfaction of subordinates if a woman is their direct supervisor at the workplace. Given a female supervisor, the constellation in which male employees are in a subordinate position is of special interest, because it is often assumed that primarily this configuration initiates conflicts and troubles. Empirically, a first descriptive look at the data actually gives some hints that the constellation of a female supervisor and a male subordinate is relatively conflict-loaded. These hints vanish, however, when the data are analyzed in more detail and with more refined methods.

Frauen als Vorgesetzte: Führt das zu kritischen Reaktionen der Untergebenen?

1. Einführung

Führungskräfte in der Wirtschaft sind noch immer sehr viel häufiger Männer als Frauen (vgl. statt vieler Brader/Lewerenz 2006; Bischoff 2010; Holst et al. 2012). Es ist zwar zu konstatieren, dass es in den zurückliegenden Jahren Frauen zunehmend gelungen ist, in Managementpositionen und dabei vor allem ins untere und mittlere Management vorzudringen, und dass außerdem die Aufstiegschancen aktueller Kohorten gut ausgebildeter Frauen zum Teil sogar besser sind als die von jungen Männern. Aber dies ändert nichts an der nach wie vor bestehenden massiven Unterrepräsentanz von Frauen in wirtschaftlichen Leitungspositionen.

Das Spektrum der Gründe für die Benachteiligung von Frauen ist weit gespannt (für Übersichten vgl. Alemann 2007; Schneider 2007; Tonn 2014). Es reicht von individuellen Faktoren, z.B. den vermeintlich geringeren Karriereambitionen der Frauen, über strukturelle Mechanismen, z.B. männlich geprägten Unternehmens- und Organisationsstrukturen, bis hin zu sozio-kulturellen Rahmenbedingungen, z.B. gängigen Mustern der familiären Arbeitsteilung und geschlechtsspezifischen Rollenklischees. Kennzeichnend für die einschlägige Forschung, soweit sie sich um Ursachendiagnose bemüht, ist ein Übergewicht von Theorie und Spekulation gegenüber solider und d.h. vor allem auch verallgemeinerungsfähiger empirischer Forschung. Dies gilt nicht nur für die Mehrzahl von Beiträgen, die aus der sozial- und kulturwissenschaftlichen Gender-Forschung kommen, sondern auch für diesbezügliche Arbeiten aus der Organisations- und Arbeitsmarktforschung.

Vor diesem thematisch weiten Hintergrund tritt der vorliegende Artikel mit dem bescheidenen Anspruch an, empirisch die spezielle Frage zu beleuchten, ob – im Vergleich zu Männern in Vorgesetztenpositionen – Frauen als Vorgesetzte bei ihren Untergebenen auf eine geringere Akzeptanz stoßen. Diese Frage wird im Folgenden zuerst etwas in die allgemeinere Diskussion um Frauen und Männer als Führungskräfte eingebettet (Abschnitt 2). Als empirische Datenbasis für die Analysen dient die BIB/IAB-Erwerbstätigenbefragung 1998/99, die es kurz vorzustellen gilt (Abschnitt 3). Danach können die empirischen Ergebnisse präsentiert und diskutiert werden (Abschnitt 4). Der Beitrag endet mit ein paar wenigen Schlussbemerkungen (Abschnitt 5).

2. Sind Männer oder Frauen bessere Vorgesetzte?

Man könnte geneigt sein, aus der schlichten Beobachtung, dass in der Wirtschaft wesentlich mehr Männer als Frauen in Führungspositionen tätig sind, den Schluss zu ziehen, dass sie das besser können und dafür besser geeignet sind. Aber ein solcher Schluss wäre – nicht zuletzt angesichts der historischen Bürde einer patriarchalisch geprägten Gesellschaft – doch etwas voreilig. Wichtig bei Führungspositionen (ebenso wie bei anderen beruflichen Positionen) ist schon im ersten Schritt, welche Anforderungen überhaupt formuliert und für angebracht gehalten werden. Sind z.B. ein eher aggressiv-zupackender Habitus oder z.B. eine überdurchschnittlich ausgeprägte Sozialkompetenz tatsächlich Eigenschaften, die eine Führungskraft braucht und haben sollte? Die Festlegung der Anforderungen ist zu einem beträchtlichen Teil ein sozialer Definitions- und Konstruktionsprozess, der sich in hohem Maße auch an den jeweiligen (historisch und kulturell variablen) gesellschaftlichen Erwartungen und den damit einhergehenden Erwartungen relevanter Bezugsgruppen (Untergebene, Kunden, Geldgeber etc.) ausrichtet. Und auch dann, wenn das Anforderungsprofil für eine Führungsposition fixiert ist, kann man in der Regel immer noch trefflich darüber streiten, ob die spezifizierten Anforderungen für eine erfolgreiche Bewältigung der Führungsaufgabe notwendig und sinnvoll sind und, wenn ja, welche Personen die Anforderungen am besten erfüllen bzw. in Zukunft vermutlich am ehesten erfüllen werden.

Den gängigen Geschlechtsrollen-Stereotypen zufolge (dazu z.B. Regnet 1997; Friedel-Howe 2003; Gmür 2004) sind Männer im Durchschnitt stärker dominant, ellenbogen-freudig, dynamisch, durchsetzungsstark, zielorientiert und sachbezogen – und diese Eigenschaften gelten noch immer weithin als positive Voraussetzungen für eine Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Frauen auf der anderen Seite werden eher Eigenschaften zugeschrieben wie Emotionalität, Fürsorglichkeit, Sozialkompetenz, Kompromissbereitschaft, vorsichtiges Abwägen und Beharrlichkeit – und auch das sind nun wiederum Eigenschaften, die man durchaus und im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels hin zur Dienstleistungsgesellschaft vielleicht sogar noch eher als positive Mitbringsel für Führungstätigkeiten sehen kann (Helgesen 1991; Seeg 2000; Regnet 2003; Lang/Rybnikowa 2014, Kap. 14).

Ob und bis zu welchem Grad die genannten Stereotype der Realität entsprechen, ist letztlich ebenso eine empirische Frage wie die Vermutung, dass einige der aufgeführten Eigenschaften positiv auf den Führungserfolg wirken. Als individuelle Eigenschaften fügen sich die Stereotyp-Merkmale ein in die sogenannten „Traits“-Ansätze der Führungsforschung, nach denen individuelle Merkmale der

Führungsperson für den Führungserfolg ausschlaggebend sind (dazu z.B. Rosenstiel 2002; Stippler et al. 2011). Angesichts enttäuschender empirischer Evidenzen sind allerdings die Traits-Ansätze innerhalb der Leadership-Forschung seit geraumer Zeit deutlich zugunsten der sogenannten situativen Ansätze in den Hintergrund getreten. Die situativen bzw. Kontingenz-Ansätze beharren darauf, dass je nach Führungssituation, Führungsaufgabe und auch in Abhängigkeit von den Untergebenen erfolgreiche Führung Persönlichkeiten mit unterschiedlichen individuellen Eigenschaften verlangt. Die Chefin einer schlagkräftigen Feuerwehrtruppe muss personell mit ziemlicher Sicherheit anders gestrickt sein als der Leiter eines pädagogisch gut geführten Kindergartens.

Führung bedeutet in der alltäglichen Praxis über weite Strecken persönlichen Umgang und soziale Interaktion mit anderen Menschen, die es zu motivieren, anzuleiten und zu kontrollieren gilt. Dabei können – prima facie und von Feuerwehreinsätzen abgesehen – die eher Frauen zugeschriebenen Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Sozialkompetenz, Vermittlungsgeschick und die Fähigkeit, zuhören zu können, vermutlich zumindest nicht schaden. Als dyadische Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung hängt der Führungserfolg entscheidend auch davon ab, ob eine Führungskraft von ihren Untergebenen akzeptiert, respektiert und anerkannt wird. Spätestens seit Max Weber (1972, zuerst 1921, S. 28-29) ist in der Organisationsforschung bekannt, dass Führung im Sinne von legaler Herrschaft ein Mindestmaß an Zustimmung bzw. Gehorchenwollen voraussetzt und insofern ein Prozess wechselseitiger Anpassung von Führenden und Geführten stattfindet.

Mit Blick auf die Kontingenz der Geschlechtszugehörigkeit von Vorgesetzten und Untergebenen sind rein logisch die vier Konstellationen in Tabelle 1 möglich. Wenn Vorgesetzte/r und Untergebene/r das gleiche Geschlecht haben, liegt es auf der Basis der Homophilie-Prinzips nach dem Motto „Gleich und gleich gesellt sich gerne“ (dazu z.B. McPherson et al. 2001) nahe zu argumentieren, dass Führung am reibungslosesten abläuft. Dies mag bei Männern (Homophilie 1 in der Tabelle) der Fall sein. Für die Frau/Frau-Konstellation (Homophilie 2) wird allerdings an dieser Stelle mitunter gemutmaßt und spekuliert, dass es da vermehrte Rivalitäten und Scharmützel geben kann – doch wie gesagt, das gut bewährte Homophilie-Prinzip spricht eher gegen diese Spekulation.

Tabelle 1 etwa hier

Substanziell spannender sind die zwei Konfigurationen, bei denen das Geschlecht der beiden Positionsinhaber nicht übereinstimmt. Die Situation mit einem Mann als Vorgesetztem und einer Frau als Untergebene entspricht der Denkfigur des Patriarchats, obwohl man an dieser Stelle mit dem Terminus gewiss etwas vorsichtig sein sollte, da es um berufliche, d.h. um primär sach- und aufgabenbezogene sozialen Beziehungen geht. Verbleibt man bei der gewählten Begrifflichkeit, lässt sich die Situation mit einer Frau als Vorgesetzte und einem Mann als Untergebenem als „Matriarchat“ etikettieren. Da relativ unstrittig sein dürfte, dass wir nach wie vor in einer eher patriarchalisch geprägten Gesellschaft und vor allem auch Wirtschaft leben (vgl. z.B. das Konzept der „gendered organizations“ von Acker 1990, 2006), erscheint insbesondere die „Matriarchats“-Konstellation problem- und konfliktrichtig. Wenn Frauen Vorgesetzte von Männern sind, dann ist das ein von gängigen Schablonen abweichendes Setting, das zumindest in bestimmten Subgruppen oder Subkulturen nicht erwartungskonform ist. In der Tat wird in der einschlägigen Diskussion und Forschung um Frauen als Führungskräfte immer wieder argumentiert, Frauen als Führungskräfte bzw. Vorgesetzte hätten Schwierigkeiten, von männlichen Untergebenen (ebenso wie von männlichen Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern etc.) akzeptiert zu werden. Männliche Untergebene würden mehr oder weniger offen opponieren, und es müsse im alltäglichen Umgang mit vermehrten Auseinandersetzungen und Konflikten gerechnet werden (dazu z.B. South et al. 1982; Preuss 1987; Rau 1995; Gmür 2004; Pasero 2004; Priddat 2004; Tonn 2014, Kap. 2.4). Die mutmaßliche, empirisch allerdings kaum getestete Konfliktrichtigkeit der „Matriarchats“-Konstellation wird dann in der Fortführung der Argumentation auch als einer der Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungs- und Vorgesetztenpositionen gesehen.

Das zentrale Anliegen der nachstehenden empirischen Analysen besteht in einer Überprüfung dieser speziellen These, dass vorgesetzte Frauen bei untergebenen Männern auf besondere Akzeptanzprobleme stoßen. Es soll getestet werden, ob und inwieweit im Rahmen der vier Konfigurationen von Tabelle 1 die „Matriarchats“-Konstellation tatsächlich am ehesten mit Problemen verknüpft ist. Was das Problem-Ranking der drei anderen Konstellationen anbelangt, wurde im Vorfeld der Analysen – angesichts theoretisch widersprüchlicher Überlegungen und Mutmaßungen – keine klare Ausgangserwartung spezifiziert.

3. Datenbasis und zentrale Variablen

Von den großen Surveys in Deutschland, die sich mehr oder weniger regelmäßig (auch) mit Fragen der beruflichen Arbeit befassen, erscheint inhaltlich und methodisch die Erwerbstätigenbefragung

am ehesten geeignet, die gewählte Fragestellung zu untersuchen. Die hauptsächlich vom Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB getragene Erwerbstätigenbefragung wurde bislang schon sechsmal durchgeführt, wobei das BIBB dabei mit unterschiedlichen Partnern kooperierte (früher mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB, aktuell mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA). Leider enthielt von den sechs bisherigen Erhebungen (1979, 1985/86, 1991/92, 1998/99, 2005/06 und 2011/12) nur die Erwerbstätigenbefragung 1998/99 die für die vorgesehenen Analysen unverzichtbare Frage nach dem Geschlecht des/der unmittelbaren Vorgesetzten. Deshalb wird genau diese Erhebung hier als empirische Datenbasis genutzt. Dass die Daten zeitlich etwas „angegraut“ sind, ist nicht unbedingt ein Nachteil (mehr dazu in den Schlussbemerkungen). Dem Autor ist keine Publikation bekannt, die die Erwerbstätigenbefragung mit der hier gewählten Problemstellung früher schon einmal ausgewertet hat.

In der BIBB/IAB-Erwerbstätigenbefragung 1998/99 wurde eine 0,1%-Zufallsstichprobe der Erwerbstätigen in Deutschland erfasst, insgesamt 34.343 Personen ab 15 Jahren mit einer regelmäßigen bezahlten Beschäftigung von mindestens zehn Stunden pro Woche. Die Befragten wurden ausgewählt auf der Grundlage von ADM-Mastersamples (Nutzung von knapp 3.000 Samplepoints) mit einem Random-Route-Verfahren in den ausgewählten Regionen und mit Schwedenschlüssel innerhalb der Haushalte. Die Erhebung hatte den Charakter einer face-to-face Befragung mit Interviews in der Wohnung der Befragten, wobei die Interviewer/innen die Umfrage computergestützt mit Laptops erledigten (CAPI-Methode). Die bei Umfragen aufgrund der Freiwilligkeit der Teilnahme auftretenden Verzerrungen hat das BIBB durch die Anwendung eines mehrstufigen iterativen Gewichtungsverfahrens zu korrigieren versucht, worauf hier aber nicht weiter eingegangen werden soll. Für die Analysen werden die Daten verwendet, die das BIBB der Scientific Community für Sekundäranalysen zur Verfügung gestellt hat (zu weiteren Methoden-Informationen über die Erhebung vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2014).

Inhaltlich hatte die Erwerbstätigenbefragung 1998/99 den Schwerpunkt „Wandel der Berufsarbeit“. Neben Standardfragen zur aktuellen Beschäftigungssituation (Umfang der Erwerbsarbeit, Beruf, Arbeitsort usw.) und zu bestehenden Arbeitsbedingungen (Arbeitsbelastungen, berufliche Gratifikationen, Arbeitszufriedenheit usw.) ging es in der Erhebung um Fragen wie z.B. die Auswirkungen neuer Technologien, Veränderungen bei den Qualifikationsanforderungen oder die Chancen von Personen ohne berufliche Ausbildung. Aber diese Schwerpunkte sind für den vorliegenden Artikel nicht weiter von Bedeutung.

Faktisch genutzt werden hier nur vier Variablen aus der Erhebung. Zwei davon fungieren als unabhängige, zwei als abhängige Variablen. Die unabhängigen Variablen sind erstens das Geschlecht der befragten Person, die im vorliegenden Fall stets die Untergebenenposition innehatte, und zweitens das Geschlecht ihres Vorgesetzten, also der Person, die zum Zeitpunkt der Befragung unmittelbare/r Vorgesetzte/r der befragten Person an ihrem Arbeitsplatz war.¹ Befragte, die beruflich selbstständig waren oder aus anderen Gründen keine/n unmittelbare/n Vorgesetzte/n hatten oder aber die Antwort verweigerten, wurden von Anfang an aus der Analyse ausgeschlossen. Es verbleiben 29.854 Befragte, von denen 55,4% Männer und 44,6% Frauen waren. Insgesamt sagten 76,3%, dass sie einen Mann als unmittelbaren Vorgesetzten haben, 20,7% eine Frau. Die Kreuztabellierung dieser zwei Variablen nach dem Schema von Tabelle 1 liefert die Häufigkeitsverteilung der vier Vorgesetzten/Untergebenen-Konfigurationen in Tabelle 2.

Tabelle 2 hier

Aus der Tabelle lässt sich ablesen, dass nur in 4,1% aller Fälle die hier zentral interessierende Konstellation mit einer Frau als Vorgesetzte und einem Mann als Untergebenem vorliegt. Angesichts der großen Stichprobe der Erwerbstätigenbefragung sind diese 4,1% allerdings noch immer 1.212 Fälle, sodass sich für die nachstehenden Analysen keine Fallzahlprobleme ergeben.

Als erste abhängige Variable dient eine Itembatterie zur Messung der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit zehn verschiedenen Einzelaspekten der beruflichen Tätigkeit.² Es wird also davon ausgegangen, dass Unzufriedenheitsbekundungen als „kritische Reaktionen der Untergebenen“, wie sie im Titel des Aufsatzes angesprochen wurden, gesehen werden können. Die genannte Itembatterie erscheint nicht zuletzt deshalb zur Operationalisierung der „kritischen Reaktionen der Untergebenen“ geeignet, weil ein Einzelaspekt auch direkt auf die „Zufriedenheit mit Ihren Vorgesetzten“ (leider im Plural) abzielte. Die anderen neun Zufriedenheitsaspekte (Zufriedenheit mit dem Betriebsklima, Zufriedenheit mit den Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten anzuwenden, usw.) sind zwar nicht direkt mit dem/der unmittelbaren Vorgesetzten verknüpft, aber

¹ Der Wortlaut der Vorgesetztenfrage war: „Ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter ein Mann oder eine Frau?“. Die Antwortmöglichkeiten waren: „Mann“, „Frau“, „habe keinen unmittelbaren Vorgesetzten“, „weiß nicht/verweigert“.

² Der Wortlaut der Zufriedenheitsfrage war: „Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Punkten in Ihrer derzeitigen Tätigkeit? Wie zufrieden sind Sie in Bezug auf...(zehn Einzelaspekte, siehe dazu Tabelle 3)“. Die Antwortmöglichkeiten waren: „sehr zufrieden“, „im Großen und Ganzen zufrieden“, „eher unzufrieden“, „sehr unzufrieden“, „verweigert“.

man kann annehmen, dass das Verhältnis zum/zur unmittelbaren Vorgesetzten einen nennenswerten Einfluss darauf hat, indem es breiter auch auf andere Zufriedenheitsfacetten bzw. die Arbeitszufriedenheit allgemein ausstrahlt.

Direkt im Anschluss an die Zufriedenheitsfrage wurde – und das ist dann die zweite abhängige Variable – mit einem einfachen Ja/Nein-Format erhoben, ob sich die Befragten an ihrem Arbeitsplatz häufig zu Unrecht von Kollegen oder Vorgesetzten kritisiert, schikaniert oder bloßgestellt fühlen.³ Wer diese in vorsichtiger Formulierung auf Mobbing abzielende Frage bejaht, was insgesamt bei 7,9% der Befragten der Fall war, sieht das tägliche Miteinander am eigenen Arbeitsplatz eindeutig kritisch und negativ. Obwohl im Fragetext „Kollegen und Vorgesetzte“ als mögliche Initiatoren von ungerechtfertigter Kritik und Schikane angesprochen werden, trägt der/die unmittelbare Vorgesetzte/r zweifellos eine Mitverantwortung, wenn ein solches Verhalten an einem Arbeitsplatz „häufig“ vorkommt.

4. Empirische Ergebnisse

Rein deskriptiv wird im Folgenden zuerst betrachtet, wie häufig Arbeitsunzufriedenheit einerseits und ungerechtfertigte Kritik/Schikane andererseits in den vier Vorgesetzten/Untergebenen-Konfigurationen vorkommen und ob es dabei signifikante Gruppenunterschiede gibt. Die vier Konfigurationen wurden für diesen Analyseschritt in eine kategoriale, d.h. nominal skalierte Variable mit vier Ausprägungen umgewandelt und dann auf Zusammenhänge mit den abhängigen Variablen hin getestet. Die Itematterie zur Zufriedenheit wurde auf zwei Wegen ausgewertet: Erstens wurde jeder der zehn Einzelaspekte dichotomisiert (unzufrieden versus zufrieden) und via Kreuztabelle in Abhängigkeit von den vier Vorgesetzten/Untergebenen-Konstellationen beleuchtet. Zweitens wurde ein additiver Unzufriedenheitsindex aus den zehn Einzelaspekten gebildet (mit einem Wertebereich von 10 bis 40) und via einfacher Varianzanalyse mit den Vorgesetzten/Untergebenen-Konfigurationen in Zusammenhang gebracht. Die Kritik/Schikane-Variable war von Anfang an dichotom und kann deshalb ebenfalls kreuztabellarisch mit der unabhängigen Variable (den vier Gruppen) verknüpft werden. Die Ergebnisse dieser Auswertungen finden sich in Tabelle 3.

³ Der Wortlaut der Kritik/Schikane-Frage war: „Fühlen Sie sich durch Kollegen oder Vorgesetzte häufig zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt?“. Die Antwortmöglichkeiten waren: „ja“, „nein“, „weiß nicht/verweigert“.

Tabelle 3 hier

Überblickt man die zehn Zufriedenheitsaspekte, drängt sich im ersten Zugriff in der Tat der Eindruck auf, als sei die Konstellation mit einer Frau als Vorgesetzte und einem Mann als Untergebenem, also die dritte Subgruppe in der Tabelle, überdurchschnittlich „konfliktträchtig“. Der Anteil der unzufriedenen Untergebenen liegt in dieser Subgruppe bei neun der zehn Aspekte am höchsten (Ausnahme: Unzufriedenheit mit dem Einkommen), und die Gruppenunterschiede sind fast durchwegs hochsignifikant. Auch die zusammenfassende Analyse auf der Grundlage des additiven Unzufriedenheitsindex bestätigt, dass die durchschnittliche Unzufriedenheit in der Konstellation „Frau Vorgesetzte/Mann Untergebener“ am höchsten ist. Schließlich liefert auch die Kritik/Schikane-Variable das Ergebnis, dass mit 9,2% die „Problem“-Quote überdurchschnittlich ist, wenn an einem Arbeitsplatz eine Frau als Vorgesetzte und ein Mann als Untergebener fungiert; allerdings verfehlt im Chi-Quadrat-Test der Gruppenunterschied hier die 5%-Niveau Signifikanzschwelle ($p=0,07$).

Nun wäre es falsch und irreführend, auf der Grundlage der Ergebnisse in Tabelle 3 zu behaupten, die Vermutung kritischer Reaktionen von Männern im Fall einer vorgesetzten Frau habe sich bestätigt. Die Ergebnisse sind zwar (überwiegend) statistisch signifikant, aber angesichts der hohen Fallzahl von mehr als 29.000 Befragten ist dies nicht verwunderlich und hat fast keinerlei Aussagekraft. Substanziell sind die Unterschiede von ihrer Größenordnung her durchgehend niedrig, ja praktisch vernachlässigenswert. Stets liegen sie im Gruppenvergleich unter fünf Prozentpunkten, was man getrost als praktische Irrelevanz bezeichnen kann.

Selbst wenn man die deskriptiven Ausgangsbefunde nicht von Anfang an als bedeutungslos einstuft, erfordert eine brauchbare Analyse eine genauere Separierung der beteiligten Einzeleffekte. Ein Blick auf einige Zufriedenheitsitems in Tabelle 3 deutet z.B. in die Richtung, dass – unabhängig vom Geschlecht des/der Vorgesetzten – Männer etwas eher Unzufriedenheit zum Ausdruck bringen als Frauen (so etwa speziell auch bei der Unzufriedenheit mit Vorgesetzten). Zudem könnte es sein, dass – unabhängig vom Geschlecht des/der Untergebenen – Untergebenenpositionen, bei denen Männer Vorgesetzte sind, tendenziell „bessere Jobs“ sind als Untergebenenpositionen, bei denen Frauen Vorgesetzte sind (so etwa deutet es sich bei der Unzufriedenheit mit dem Einkommen an).

Diese Vermutungen lassen sich rudimentär prüfen, indem man für die abhängigen Variablen (die Unzufriedenheitsaspekte, den Unzufriedenheitsindex und das Kritik/Schikane-Item)

Regressionsmodelle schätzt, die drei Kovariate enthalten⁴: 1) das Geschlecht des/der Untergebenen, also der Person, die befragt wurde (mit der Codierung 0=Frau, 1=Mann), 2) das Geschlecht des/der Vorgesetzten (mit der Codierung 0=Mann, 1=Frau) und 3) die Interaktion „untergebener Mann * vorgesetzte Frau“. Wenn die These stimmt, dass es sich bei der Konstellation mit einem untergebenen Mann und einer vorgesetzten Frau um eine vergleichsweise konfliktbehaftete Situation handelt, müsste der Interaktionseffekt signifikant positiv sein. Tabelle 4 liefert die Resultate der insgesamt zwölf Regressionsmodelle, die jeweils zeilenweise zu lesen sind. Da für die Regressionen mit den Zufriedenheitsaspekten die Antwortskala dichotomisiert war (mit 0=zufrieden und 1=unzufrieden, wie schon in Tabelle 3), kommen binäre logistische Regressionsmodelle zum Einsatz. Auch bei der Kritik/Schikane-Variable ist die logistische Regression die Methode der Wahl. Nur bei dem additiven Unzufriedenheitsindex, der eine Spannweite von 10 bis 40 hat, wird eine OLS-Regression verwendet.

Tabelle 4 hier

In nur einem der zwölf Regressionsmodelle von Tabelle 4, nämlich bei den Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten anzuwenden, ist der Interaktionsterm „untergebener Mann * vorgesetzte Frau“ hypothesenkonform signifikant positiv, d.h. die Konstellation mit einem Mann als Untergebenem und einer Frau als Vorgesetzte führt zu einer erhöhten Unzufriedenheit. Ansonsten sind die Interaktionseffekte nicht signifikant – mit teils positiven und teils negativen Vorzeichen der Regressionskoeffizienten. Dies kann als eine klare Widerlegung der Vermutung gewertet werden, dass die Konstellation „vorgesetzte Frau/untergebener Mann“ überdurchschnittlich oft mit Unstimmigkeiten und Reibungsverlusten bei der Arbeit verbunden ist.

Mit Blick auf den Haupteffekt des Geschlechts der befragten Person (=Untergebene/r) zeigt sich in der Tat eine Tendenz, dass Männer eher geneigt sind, Unzufriedenheit über ihre berufliche Arbeit zu artikulieren. Sie bekunden öfter als Frauen Unzufriedenheit mit ihren Vorgesetzten, mit dem Betriebsklima, mit dem Arbeitsdruck und der Arbeitsbelastung, mit der Arbeitszeitregelung und mit den räumlichen Verhältnissen bzw. dem Umfeld des Arbeitsplatzes.

⁴ Von einer nur „rudimentären Prüfung“ muss deshalb besprochen werden, weil die beteiligten abhängigen Variablen natürlich auch noch von zahlreichen anderen Faktoren beeinflusst werden. Strenggenommen müsste man auch diese Faktoren in ein multivariates Modell aufnehmen, um dann zu sehen, ob mögliche Geschlechter-Effekte noch Bestand haben. Da sich zeigen wird, dass Geschlechter-Effekte von Anfang an offenbar keine besondere Relevanz haben, wurde und kann in diesem Beitrag auf solche umfangreicheren Modelle verzichtet werden.

Das Geschlecht des/der Vorgesetzten als Haupteffekt spielt gemäß Tabelle 4 ebenfalls eine gewisse Rolle, aber im Vergleich zum Geschlecht des/der Untergebenen sind die Effekte erstens schwächer und zweitens weniger einheitlich. Wenn eine Frau Vorgesetzte ist, sind die befragten Männer und Frauen tendenziell stärker unzufrieden mit dem Arbeitsdruck und der Arbeitsbelastung, mit den Aufstiegsmöglichkeiten, mit dem Einkommen und mit der Arbeitszeitregelung, umgekehrt aber zufriedener mit den räumlichen Verhältnissen und dem Umfeld des Arbeitsplatzes. Hierbei stellt sich allerdings die Frage, ob es nicht unberücksichtigte Drittfaktoren sind (die oben genannten „schlechteren Jobs“, wenn Frau Vorgesetzte sind), die für diese Effekte verantwortlich sind.

Dass in den Modellen von Tabelle 4 unberücksichtigte Drittvariablen eine Rolle spielen, zeigt sich an der „niederschmetternden“ Erklärungsleistung der Modelle: Die Pseudo R^2 -Werte der logistischen Regressionen (bei den binären abhängigen Variablen) und das angepasste R^2 der OLS-Regression (bei dem Unzufriedenheitsindex) sind praktisch Null, d.h. die Geschlechtervariablen und deren Interaktionsterm tragen so gut wie nichts zur Aufklärung der Varianz der abhängigen Variablen bei. Die teilweise signifikanten Regressionskoeffizienten suggerieren zwar das Vorhandensein von Effekten, aber das ist wiederum fast ausschließlich der hohen Fallzahl der Erhebung geschuldet. Reduziert man probehalber die Fallzahl auf 10%, indem man eine 10%-Zufallsstichprobe aus den Daten zieht, sind die Variablen „Frau als Vorgesetzte“ und „Interaktion: untergebener Mann * vorgesetzte Frau“ in den zwölf Regressionsmodelle fast durchwegs nicht signifikant (Ausnahme: Haupteffekt von „Frau als Vorgesetzte“ auf die Unzufriedenheit mit dem Einkommen).

5. Schlussbemerkungen

Zusammengefasst haben damit die Analysen auf der Grundlage der Erwerbstätigenbefragung 1998/99 das Ergebnis gebracht, dass die Titelfrage „Frauen als Vorgesetzte: Führt das zu kritischen Reaktionen der Untergebenen?“ verneint werden kann. Wenn Frauen an einem Arbeitsplatz als unmittelbare Vorgesetzte eingesetzt werden, dann stimuliert das weder insgesamt, noch in der speziellen Konfiguration mit Männern als Untergebenen nennenswerte negative Reaktionen, die das Betriebsklima oder die Produktivität beeinträchtigen könnten. Die Ergebnisse der Analysen brachten zwar einen gewissen „Anfangsverdacht“, aber dieser verflüchtigte sich und erwies sich als substantiell irrelevant und haltlos.

Die Tatsache, dass der Beitrag auf relativ alte Daten aus den Jahren 1998/99 zurückgriff, kann als eine zusätzliche Bekräftigung der Position gewertet werden, dass die Ausgangsfrage zu verneinen ist. Denn nicht zuletzt durch die gestiegene Erwerbsbeteiligung der Frauen haben sich Vorbehalte und negative Stereotype gegenüber berufstätigen Frauen im Zeitablauf abgeschwächt (dazu z.B. Bundeszentrale für politische Bildung 2013, Kap. 14.2), und wenn also schon 1998/99 an der hier diskutierten These „wenig bzw. nichts dran“ war, dann dürfte das mit noch größerer Gewissheit auch aktuell so sein.

Trotzdem kann man getrost davon ausgehen, dass die These kritischer Reaktionen gegenüber Frauen als Vorgesetzte bzw. Führungskräfte sich auch weiterhin hartnäckig in der einschlägigen Diskussion halten wird. Sie lässt sich, wie die meisten sozialwissenschaftlichen Phänomene, problemlos durch sogenannte anekdotische Evidenz illustrieren und damit scheinbar belegen. Und diese anekdotische Evidenz kann dann im nächsten Schritt dazu genutzt werden, berechnete Ansprüche von Frauen auf Führungspositionen zurückzuweisen oder aber – umgekehrt – die „ach so uneinsichtigen und diskriminierungsgeneigten Männer“ zu diskreditieren.

Insgesamt hat man es im Fall der hier diskutierten These wohl mit einem typischen Problem fragwürdiger und sachfremder Kausalattribution zu tun: Dass Vorgesetzte von ihren Untergebenen nicht akzeptiert und kritisiert werden, ist ein relativ häufig vorkommendes Phänomen. Oft sind Kritik und Unzufriedenheit aufgrund des Verhaltens der Vorgesetzten dabei durchaus gerechtfertigt; aber auch persönliche Eigenarten und Idiosynkrasien der Untergebenen mögen mitspielen. In dem besonderen Fall nun, dass ein Frau Vorgesetzte oder Führungskraft ist, wird vereinfachend die Kategorie der Geschlechtszugehörigkeit aktiviert und hinzugezogen, um sich die Mühe einer detaillierten Analyse des Interaktionsgeschehen zu ersparen und anstelle dessen das eigene Weltbild zu bedienen. Doch wie gesagt, nach den Ergebnissen der voranstehenden Analysen ist dieses Zuschreibungs- und Deutungsmuster nicht (mehr) in einem nennenswerten Ausmaß empirisch verbreitet.

Literatur

Acker, Joan, 1990: Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender & Society, Vol. 4, S. 139-158.

Acker, Joan, 2006: Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. In: Gender & Society, Vol. 20, S. 441-464.

Alemann, Anette von, 2007: Chancengleichheit im Management: Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 30, S. 21-38.

Bischoff, Sonja, 2010: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie. Bielefeld: Bertelsmann.

Brader, Doris; Lewerenz, Julia, 2006: Frauen in Führungspositionen: An der Spitze ist die Luft dünn. In: IAB-Kurzbericht, Nr. 2 vom 24.2.2006, S. 1-4.

Bundesinstitut für Berufsbildung, 2014: BIBB/IAB-Erhebung 1998/1999 „Wandel der Erwerbsarbeit“: Ziele und Methoden. Bonn: BIBB. Abgerufen am 6. Mai 2014 von <http://www.bibb.de/de/5784.htm>.

Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), 2013: Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. Abgerufen am 6. Mai 2014 von <http://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2013>.

Friedel-Howe, Heidrun, 2003: Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 547-560.

Gmür, Markus, 2004: Was ist ein ‚idealer Manager‘ und was ist eine ‚ideale Managerin‘? Geschlechterstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 18, S. 396-417.

Helgesen, Sally, 1991: Frauen führen anders: Vorteile eines neuen Führungsstils. Frankfurt am Main: Campus.

Holst, Elke; Busch, Anne; Kröger, Lea, 2012: Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001-2010. Berlin: DIW (Politikberatung kompakt 65). Abgerufen am 6. Mai 2014 von http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf.

Lang, Rainhard; Rybnikowa, Irma, 2014: Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler.

McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn; Cook, James M., 2001: Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. In: Annual Review of Sociology, Vol. 27, S. 415-444.

Pasero, Ursula, 2004: Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung. In: Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (Hg.), Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden: VS Verlag, S. 143-164.

- Preuss, Eva, 1987: Die Frau als Manager: Vorurteile, Fakten und Erfahrungen. Bern: Haupt.
- Priddat, Birger P., 2004: Vom Gender Trouble zur Gender-Kooperation. In: Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (Hg.), Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden: VS Verlag, S. 165-198.
- Rau, Ilona, 1995: Weibliche Führungskräfte: Ursachen ihrer Unterrepräsentanz und Konsequenzen für die Förderung von Frauen in Führungspositionen. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Regnet, Erika, 1997: Frau im Beruf – Stereotype und Aufstiegsbarrieren. In: Wunderer, Rolf; Dick, Petra (Hg.), Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Neuwied: Luchterhand, S. 241-265.
- Regnet, Erika, 2003: Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 51-66.
- Rosenstiel, Lutz von, 2002: Führung in Organisationen. In: Allmendinger, Jutta; Hinz, Thomas (Hg.), Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 203-244.
- Schneider, Barbara, 2007: Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management: Eine empirische Untersuchung zur Unterrepräsentanz von Frauen im Management von Großunternehmen in Deutschland. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Seeg, Britta, 2000: Frauen und Karriere: Strategien des beruflichen Aufstiegs. Frankfurt am Main: Campus.
- South, Scott J.; Bonjean, Charles M.; Markham, William T.; Corder, J., 1982: Social Structure and Intergroup Interaction: Men and Women of the Federal Bureaucracy. In: American Sociological Review, Vol. 47, S. 587-599.
- Stippler, Maria; Moore, Sadie; Rosenthal, Seth; Dörffer, Tina, 2011: Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Tonn, Julia, 2014: Frauen in Führungspositionen. Eine qualitative Studie zu organisationstheoretischen Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen. Mainz: Dissertation am Fachbereich 02 der Universität Mainz.
- Weber, Max, 1972: Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Auflage. Tübingen: Mohr (zuerst 1921).

Tab. 1: Konfigurationen der Geschlechtszugehörigkeit von Vorgesetzten und Untergebenen

		Geschlecht des/der Vorgesetzten	
		Mann	Frau
Geschlecht des/der Untergebenen	Mann	Homophilie 1	„Matriarchat“
	Frau	„Patriarchat“	Homophilie 2

Tab. 2: Häufigkeitsverteilung der vier Vorgesetzten/Untergebenen-Konfigurationen

		Geschlecht des/der Vorgesetzten	
		Mann	Frau
Geschlecht des/der Untergebenen	Mann	n=15333 (51,3%)	n=1212 (4,1%)
	Frau	n=8348 (28,0%)	n=4961 (16,6%)

Tab. 3: Unzufriedenheit mit der Arbeit in Abhängigkeit von der Vorgesetzten/Untergebenen-Konfiguration (Prozent- und Mittelwerte)

Vorgesetzte/r ist ein/e ... Untergebene/r ist ein/e...	Mann	Mann	Frau	Frau	Signifikanz des Unterschiedes
Unzufriedenheit mit...					
...Vorgesetzten	14,1%	12,3%	16,1%	11,8%	p=0,00**
...Betriebsklima	14,2%	12,5%	15,9%	12,3%	p=0,00**
...Möglichkeiten, Fähigkeiten anzuwenden	16,4%	17,0%	20,9%	16,9%	p=0,00**
...Möglichkeiten, sich weiter- zubilden und hinzuzulernen	30,4%	29,8%	31,4%	31,3%	p=0,33
...Arbeitsdruck und Arbeits- belastung	24,0%	19,1%	24,9%	21,2%	p=0,00**
...Art und Inhalt der Tätigkeit	8,9%	9,4%	10,8%	10,2%	p=0,01*
...Aufstiegsmöglichkeiten	37,4%	37,0%	42,1%	39,8%	p=0,00**
...Einkommen	24,8%	24,2%	30,3%	30,8%	p=0,00**
...Arbeitszeitregelung	16,1%	12,2%	19,9%	15,0%	p=0,00**
...räumliche Verhältnisse, Umfeld des Arbeitsplatzes	17,6%	15,3%	18,1%	13,6%	p=0,00**
Unzufriedenheit insgesamt (Skala von 10-40)	20,66	20,17	20,79	20,41	p=0,00**
Ungerechtfertigte Kritik/ Schikane von Kollegen oder Vorgesetzten	7,6%	7,8%	9,2%	8,5%	p=0,07

Erläuterungen: Zum genauen Wortlaut der Zufriedenheits- und der Kritik/Schikane-Frage vgl. die Fußnoten 2 und 3. ** signifikant auf dem 1%-Niveau; * signifikant auf dem 5%-Niveau.

Tab. 4: Unzufriedenheit mit der Arbeit in Abhängigkeit von der Vorgesetzten/Untergebenen-Konfiguration (logistische und OLS-Regressionen)

	Untergebene/r: 1=Mann	Vorgesetzte/r: 1=Frau	Interaktion: untergebener Mann * vorgesetzte Frau	Pseudo R ² Adj. R ²
Unzufriedenheit mit...				
...Vorgesetzten	0,16** (3,95)	-0,04 (0,77)	0,20 (1,98)	0,2%
...Betriebsklima	0,15** (3,75)	-0,01 (0,25)	0,15 (1,52)	0,2%
...Möglichkeiten, Fähigkeiten anzuwenden	-0,05 (1,28)	-0,01 (0,17)	0,31** (3,46)	0,1%
...Möglichkeiten, sich weiter- zubilden und hinzuzulernen	0,03 (0,86)	0,07 (1,70)	-0,02 (0,25)	0,1%
...Arbeitsdruck und Arbeits- belastung	0,29** (8,66)	0,13** (2,86)	-0,08 (0,97)	0,4%
...Art und Inhalt der Tätigkeit	-0,06 (1,38)	0,09 (1,47)	0,13 (1,18)	0,1%
...Aufstiegsmöglichkeiten	0,02 (0,69)	0,12** (3,13)	0,07 (0,10)	0,1%
...Einkommen	0,03 (0,95)	0,33** (8,02)	-0,05 (0,69)	0,5%
...Arbeitszeitregelung	0,32** (8,07)	0,24** (4,60)	0,02 (0,23)	0,5%
...räumliche Verhältnisse, Umfeld des Arbeitsplatzes	0,16** (4,34)	-0,14** (2,81)	0,18 (1,91)	0,3%
Unzufriedenheit insgesamt (Skala von 10-40)	0,48** (8,05)	0,24** (2,97)	-0,10 (0,66)	0,3%
Ungerechtfertigte Kritik/ Schikane von Kollegen oder Vorgesetzten	-0,01 (0,30)	0,10 (1,58)	0,10 (0,82)	0,1%

Erläuterungen: Berichtet werden die unstandardisierten Regressionskoeffizienten mit ihren t-Werten in Klammern. Pseudo R² nach Nagelkerke. ** signifikant auf dem 1%-Niveau; * signifikant auf dem 5%-Niveau.