

E-Schriftenreihe Nachhaltiges Management

Lisa Schleker

Systemische Analyse der Genderproblematik: Neue Hypothesen zur gläsernen Decke für Frauenkarrieren

Masterthesis

2016 | Nr. 1

Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Hrsg.)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	II
Tabellenverzeichnis.....	II
1. Einleitung	1
2. Forschungsgegenstand.....	3
2.1 Stand der Forschung.....	3
2.2 Eingrenzung des Themas.....	5
3. Theoretischer Hintergrund.....	8
3.1 Das Geschlecht – Definitionen und Dimensionen.....	8
3.2 Frauen in der Führung.....	12
3.3 Systemische Grundlagen und Spiral Dynamics	19
4. Methodik und empirischer Prozess.....	25
4.2 Die Systemaufstellung.....	27
4.3 Das ExpertInneninterview	29
4.4 Methodik der Auswertung	30
5. Auswertung der Erkenntnisse	31
5.1 Beschreibung und Interpretation der Aufstellung	31
5.2 Verdichtung der Hypothesen	51
6. Diskussion und Ausblick	57
6.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	57
6.2 Kritische Würdigung der Forschung.....	60
6.3 Implikationen für die Praxis – ein Ausblick	61
Literaturverzeichnis.....	III
Anhang	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Die verschiedenen Führungsebenen	13
Abbildung 2 Entwicklung des Anteils von Frauen in den Vorständen der Top-200-Unternehmen in Deutschland	15
Abbildung 3 Entwicklung des Frauenanteils in den Top-200-Unternehmen in Prozent sowie lineare Trendanalyse.....	16
Abbildung 4 Die Spirale und die einzelnen Stufen	25
Abbildung 5 Das Spannungsfeld.....	28
Abbildung 6 Die Positionen der Elemente in der ersten Phase der Aufstellung	31
Abbildung 7 Die Positionen der Elemente in der roten Bewusstseinsstufe	35
Abbildung 8 Die Positionen der Elemente in der blauen Bewusstseinsstufe	38
Abbildung 9 Die Positionen der Elemente in der orangen Bewusstseinsstufe.....	41
Abbildung 10 Die Positionen der Elemente in der grünen Bewusstseinsstufe.....	45
Abbildung 11 Die Positionen der Elemente in der gelben Bewusstseinsstufe	48
Abbildung 12 Kopie der Einverständniserklärung zum ExpertInneninterview und zur Datenübergabe	XI

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Eingrenzung der Forschungsthemas	7
Tabelle 2 Typische männliche und weibliche Eigenschaften.....	11
Tabelle 3 Erwerbstätigenquote nach Geschlecht im Jahr 2014 in %	14
Tabelle 4 Frauenanteil in der Führung 2010.....	15
Tabelle 5 Kriterien eines systemischen Ansatzes nach Sparrer und Varga von Kibéd.....	23
Tabelle 6 Steckbrief des Spannungsfeld	27
Tabelle 7 Beschreibung der für die Aufstellung relevanten Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics.....	X

1. Einleitung

In vielen westlichen Industrieländern wird der Ruf nach einer Gleichberechtigung der Geschlechter in allen Lebensbereichen immer lauter. Diskriminierungsverbote und Frauenquoten versuchen die jahrhundertelange Benachteiligung der Frau zu beenden und die Gesellschaft fordert die Gleichberechtigung lauter denn je. Doch während Frauen im letzten Jahrhundert von Wahlrecht, über Zugang zu Universitäten und zum Arbeitsmarkt bis hin zur Teilhabe an der Weltpolitik viel erreicht haben, bleiben nach wie vor einige Lebensbereiche, in denen sie systematisch hinter Männern zurückstecken. Besonders deutlich zeigen sich die Unterschiede im Berufsleben. So sind mittlerweile zwar mehr als die Hälfte aller Hochschulabsolventen weiblich, in den Führungsetagen der öffentlichen und privaten Wirtschaft ist dieses Verhältnis jedoch bei weitem nicht ausgeglichen. Das statistische Bundesamt hat ermittelt, dass 2014 nur knapp jede dritte Führungskraft (29%) in Deutschland weiblich war. Noch ausgeprägter sind die Unterschiede in den oberen Managementetagen – hier lag der Frauenanteil 2009 nur bei 20 % (Körner / Günther, 2011, S. 448f). Dieses Phänomen der für Frauen schwer durchdringbaren Decke zwischen mittlerem und oberem Management wird auch als die „gläserne Decke“ bezeichnet. Diese Metapher soll die häufig schwer erkennbaren und kaum zu erklärenden Aufstiegsbarrieren beschreiben, die Frauen den Zugang zu Top-Managementpositionen erschweren oder unmöglich machen (Schnatmeyer, 2003, S. 5). Das Phänomen wurde bereits von verschiedenen Stellen erforscht, doch bleiben die Erklärungsversuche oft einseitig. Ein Fortschritt zur gleichberechtigten Verteilung von Führungspositionen ist ebenfalls kaum zu erkennen. Von 2005 bis 2011 stieg der Anteil an Frauen nur um 2 Prozentpunkte an (Statistisches Bundesamt, 2015). Diese schleppende Angleichung ist besonders überraschend, da bereits 2001 eine „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ geschlossen wurde (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014). Daran anschließend wurde in der Politik vielfältig über die Frage nach Frauen in Führungspositionen und besonders in Aufsichtsräten diskutiert und nun nach diversen abgelehnten oder gescheiterten Gesetzesentwürfen zum 1. Mai 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen verabschiedet. Doch obwohl Politik und Unternehmen in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Maßnahmen ergriffen haben um die Strukturen für eine gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen zu schaffen, bleibt die Umsetzung dieses Ziels noch immer außer Reichweite.

Viele aktuelle Forschungen und Studien versuchen Erklärungen zu finden und Lösungen anzubieten. Dabei wird jedoch zumeist entweder den Frauen die Schuld zugesprochen, da sie aus

Angst vor zu viel Macht und der damit einhergehenden Wahrnehmung von mangelnder Weiblichkeit vor Führungspositionen zurückschrecken würden (Nickel, 2009, S. 121f), oder der Grund wird in der diskriminierenden Haltung einer von Männern dominierten Wirtschaftswelt gesucht (Hirsh / Hollingdale / Stecy-Hildebrandt, 2013, S. 188f).

Im Rahmen dieser Forschung soll nun mithilfe der systemischen Analyse der Problematik aufgedeckt werden, ob und wenn ja wie Systemkräfte die Verteilung von Männern und Frauen in der Erwerbswirtschaft beeinflussen. Die aktuellen Forschungen konzentrieren sich häufig auf einzelne Aspekte des Spannungsfeldes, doch fehlt nach wie vor eine Untersuchung der systemischen Kräfte, die Einfluss nehmen auf die Frage, warum Frauen sich bis heute nicht in Führungsebenen durchsetzen konnten. Meine innere Verortung als Forscherin ist es dabei, das Dilemma der gläsernen Decke zu verstehen. Durch frühere Forschung im Bereich Gendermarketing hat die Geschlechterthematik mein Interesse geweckt. Darüber hinaus hat das Thema eine persönliche Relevanz, da ich kurz vor dem Eintritt in den Arbeitsmarkt stehe und dort mit dem Einfluss des Geschlechtes auf den beruflichen Erfolg konfrontiert sein werde.

Zur Ermittlung des konkreten Forschungsbedarfs wird zunächst eine Analyse des aktuellen Forschungsstands vorgenommen, aus der anschließend eine Eingrenzung des Forschungsthemas abgeleitet wird. Dabei wird bereits ein kurzer Einblick in die gewählte Methode der Systemaufstellung gegeben sowie eine Erläuterung der Vorannahmen vorgenommen. Im dritten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Geschlechterproblematik diskutiert, sowie ein differenziertes Bild der aktuellen Situation der Unterrepräsentanz von Frauen in der Führung gezeichnet. Anschließend folgt eine Einführung in die systemtheoretischen Grundlagen der Forschung, die handlungsleitend für die Wahl der Forschungsmethoden und der Auswertung der Ergebnisse sind. Eine ausführliche Beschreibung des empirischen Prozesses sowie die Begründung der Methodenwahl werden in Kapitel 4 vorgenommen. Die Ergebnisse werden im darauffolgenden Kapitel präsentiert und interpretiert, so dass im Anschluss Hypothesen abgeleitet und verdichtet werden können. Ziel der Forschung ist es dabei, einen neuen Blick auf die Problematik der gläsernen Decke zu gewinnen, sowie ein tieferes Verständnis der Systemstrukturen zu ermöglichen. Diese neuen Erkenntnisse sollen im abschließenden Kapitel diskutiert, kritisch geprüft und auf ihre Anwendbarkeit in der Praxis untersucht werden.

Ich werde durch diese systemische Analyse der Genderproblematik neue Denkanstöße geben, die in konkreten Lösungsvorschlägen oder schlicht einem verbesserten Verständnis der bestehenden Strukturen resultieren können.

2. Forschungsgegenstand

2.1 Stand der Forschung

Vor der direkten Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema soll zunächst der aktuelle wissenschaftliche Forschungsstand zur gläsernen Decke für Frauenkarrieren erhoben werden. Zur Abgrenzung der Forschungsfrage werden aktuelle Studien und Analysen, die sich mit Frauen in Führungspositionen und der Gleichstellung der Geschlechter im Beruf auseinandersetzen, kurz vorgestellt und die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst. So kann anschließend der genaue Forschungsbedarf bestimmt werden.

Zunächst ist festzuhalten, dass bereits eine breite Auseinandersetzung mit den aktuellen Strukturen und Entwicklungstendenzen von Frauenanteilen in der Führung stattgefunden hat. Zahlreiche Studien wurden im Auftrag von Regierungsbehörden durchgeführt (z.B. 5. Bilanz Chancengleichheit, Führungskräfte Monitor 2015 etc.) und auch private Vereine, wie zum Beispiel die „Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR e.V.) dokumentieren regelmäßig den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen (jährlicher Women-on-Board-Index). Bei diesen Studien liegt der Fokus jedoch ausschließlich auf der deskriptiven Strukturanalyse und Abbildung von Anteilen zur Schaffung von Transparenz und Anregung des öffentlichen Diskurses; eine Ursachenanalyse findet in diesem Rahmen nicht statt.

Ebenfalls von einer Regierungsbehörde - dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – beauftragt ist die Studie „Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken“. Darin wird angeprangert, dass trotz der bei Männern und Frauen weit verbreiteten Einstellung, dass „eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen für die Gegenwart und Zukunft der Unternehmen ökonomisch notwendig ist“ (Wippermann, 2010, S. 9), noch immer Barrieren bestehen, die diese Entwicklung behindern. Insbesondere den Männern wird dabei die Rolle der „*Hüter der gläsernen Decke*“ zugewiesen, wobei eine differenzierte Be trachtung unterschiedlichster Mentalitätsmuster von Männern stattfindet, die letztendlich durch „massive informelle und kulturelle Bollwerke“ (ebd. S. 8) für einen Ausschluss von Frauen aus Führungsebenen sorgen würden.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie „Der Mann 2013 – Arbeits- und Lebenswirklichkeiten – Wunsch und Wirklichkeit“. Die von „Bild der Frau“ durchgeführte Untersuchung liefert tiefe Einblicke in die persönlichen Einstellungen, Lebenswirklichkeiten, Ziele und Wünsche von Männern. Dabei wurde die Erkenntnis erlangt, dass Männer sich stärker mit traditionellen Rollenerwartungen konfrontiert fühlen, als tatsächlich von Frauen formuliert werden. 71 % der Männer gehen davon aus, dass von ihnen erwartet wird, für den Unterhalt der Familie zu sor-

gen, während nur 60 % der Frauen diese Erwartung tatsächlich formulieren, bei Frauen unter 35 sind es sogar nur 54 % (ebd., 2013, S.19). Die Studie kommt außerdem zu dem Ergebnis, dass besonders die Hausarbeit noch immer stark asymmetrisch verteilt ist und selbst bei einer Vollzeitberufstätigkeit der Frau überwiegend auf ihren Schultern lastet (ebd. S. 40). Zugleich können sich immer mehr Männer vorstellen, dass beide Partner Vollzeit berufstätig sind. Jedoch bleibt eine beruflich erfolgreiche Frau für ein Fünftel der Männer ein „No-Go“ (ebd. S. 58 f). Es wird außerdem deutlich, dass insbesondere Männer noch immer davon überzeugt sind, dass Männer die besseren Eigenschaften für erfolgreiche Führungsaufgaben mit sich bringen (ebd. S. 66 f).

Die ungleiche Verteilung von Haushaltstätigkeiten findet auch im „Women Matter 2010“-Bericht der McKinsey & Company Gruppe besondere Aufmerksamkeit. Die Kernaussagen dieser Studie legen nahe, dass insbesondere die Doppelbelastung von Frauen durch Haushalt und Kinder, sowie die immer stärkere Nachfrage nach umfassender Verfügbarkeit für den Beruf die großen Barrieren sind, die Frauen von klassischen Karriereverläufen ausschließen.

Eine genauere Betrachtung von tieferliegenden Ursachen der Problematik findet im Rahmen einer Studie zum Diversity Management in Deutschland statt. KÖPPEL untersucht vorrangig, welche Strategien und konkreten Maßnahmen die DAX 30 Unternehmen im Bereich Diversity Management umsetzen oder planen. Dabei erkennt sie deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen, die Diversity Management tatsächlich als wichtigen Teil ihrer Unternehmensstrategie erfahren und solchen, die eher auf gesellschaftlichen Druck mit punktuellen Maßnahmen reagieren. Sie sieht außerdem einen wichtigen Grund für bestehende Ungleichheiten in „*Unconscious Bias*“, also unbewussten Wahrnehmungsverzerrungen. Die Auswirkungen dieses Phänomens beschreibt sie wie folgt: „Selbst wenn Vorstand, Führungskräfte und MitarbeiterInnen überzeugt sind, tolerant und objektiv Einschätzungen zu treffen, kann sie der Unconscious Bias austricksen, und sie folgen – ohne dies zu merken – tradierten Mustern zum Beispiel zu Geschlechterrollen.“ (Köppel, 2014, S. 15). Gerade das Unbewusste dieser Wahrnehmungsverzerrungen ist problematisch, da so kein Problembewusstsein entsteht.

Eine weitere aktuelle Abhandlung aus dem Jahr 2015 befasst sich schwerpunktmäßig mit den Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. KAUP entwickelt dabei ein Ursachenmodell auf Grundlage der historischen Entwicklungen und legt dabei auch einen besonderen Fokus auf die politischen Strukturen, die der Chancengleichheit von Männern und Frauen in Bezug auf Führungspositionen im Weg stehen. Sie sieht vor allem diese sowie die Nachwirkungen von historischen Strukturen als Ursachen für die Ungleichheit, wobei sie au-

„Berdem bereits „komplexe[...] Wechselwirkungen der genannten Faktoren“ als Grundlage der gläsernen Decke erkennt (Kaup, 2015, S. 45).

Sucht man nach konkreten Handlungsanweisungen oder Maßnahmen zum Abbau der gläsernen Decke, so zeigt sich, dass sich nur sehr wenige wissenschaftliche Abhandlungen mit dieser Fragestellung beschäftigen. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung ist Herausgeber einer dieser Abhandlungen, dem „Managerinnen-Barometer 2015“. Erschienen im DIW-Wochenbericht Nr. 4, 2015 liefert dieses Barometer eine ausführliche Aufstellung über die Verteilung von Männern und Frauen auf den verschiedenen Ebenen der Führung, sowie eine Übersicht über die Entwicklungen der letzten 10 Jahre. Dabei konstatieren sie einen Zuwachs beim Anteil der Frauen, weisen jedoch darauf hin, dass noch immer Handlungsbedarf besteht. Dafür bieten sie einen 5-Punkte-Plan, der Maßnahmen vorschlägt, die eine Erhöhung des Frauenanteils fördern können (DIW, 2015, S. 50). Transparenz bei Einstellungen und Beförderungen, ein Wandel in der Unternehmenskultur zum Abbau von Geschlechterklischees und „aus traditionellen Lebenswirklichkeiten von Männern abgeleiteten Normen und Strukturen“, sowie die Erstellung von verbindlichen Zielgrößen sind die Kernpunkte dieses Maßnahmenplans (ebd.).

Es zeigt sich somit, dass die Ausprägungen und Erscheinungsformen der gläsernen Decke bereits umfassend wissenschaftlich erforscht sind. Aktuelle Zahlen, Entwicklungen und Tendenzen sind schnell und einfach zu recherchieren und finden auch in populären Medien wiederholt Erwähnung. Bei der Frage nach den Ursachen ist bereits eine erheblich kleinere Zahl an wissenschaftlichen Untersuchungen zu finden und konkrete Maßnahmen (unabhängig von der Forderung nach einer Frauenquote) werden nur in den wenigsten Fällen angeboten.

Erweitert man nun die Suche um den Aspekt einer systemischen Analyse, die Beziehungsstrukturen im Spannungsfeld der gläsernen Decke untersucht und einen Fokus auf die komplexen Wirkungsgefüge der sozialen Interaktion legt, so stellt sich heraus, dass zu diesem Thema noch keine wissenschaftliche Abhandlung existiert. Der Forschungsbedarf ist somit klar umrissen und eine systemische Untersuchung der Grundlagen der gläsernen Decke kann entscheidende neue Erkenntnisse zu den Ursachen und möglichen Lösungsmaßnahmen liefern.

2.2 Eingrenzung des Themas

Die bisherigen Forschungen zur Geschlechterungleichheit im Management berühren je nach spezifischer Fragestellung ganz unterschiedliche Themenbereiche. Erklärungen für das Phänomen werden in der Geschichte, der Psychologie und Soziologie, in der Politik und in den Unternehmen selbst gesucht und zum Teil auch gefunden. Doch obwohl es schon verschiedenste

Erklärungsansätze und darauf abgestimmte Maßnahmen und Lösungsvorschläge gibt, hält sich die ungleiche Verteilung von Führungspositionen an Männer und Frauen hartnäckig. Daher soll mit dieser Arbeit eine neue Herangehensweise gefunden werden, die sich nicht auf Teilespekte des Problems konzentriert, sondern versucht durch eine systemische Betrachtung einen ganzheitlicheren Blick auf das Problemfeld zu erlangen. Dabei ist es wichtiger das System zu verstehen, als Erklärungen für eventuell überraschendes Verhalten zu finden. Durch ein tieferes Verständnis der Beziehungen und Interaktionen der Systemelemente können neue Hypothesen generiert werden, die in weiterführender Forschung geprüft und weiterentwickelt werden können. Dafür wird die Methode der Systemaufstellung angewendet, bei der Systemstrukturen durch Stellvertreter in einem Raum abgebildet werden. Diese Repräsentanten können abstrakten Systemelementen eine Stimme verleihen und so tiefe Einblicke in die Strukturen und Dynamiken der menschlichen Interaktion ermöglichen.

Auch wenn mithilfe der Systemik ein umfassenderes Bild der Fragestellung gezeichnet werden soll, darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Gesellschaft ebenso wie die Erwerbswirtschaft hochkomplexe System sind, die im Rahmen der Forschung nie in ihrer Gänze abgebildet werden können. Als Schwerpunkt dieser Arbeit wird daher eine Eingrenzung auf das Spannungsfeld von Instrumentalisierung und Selbstverwirklichung vorgenommen. Mithilfe dieser Konzepte kann der Grad des Engagements einer Person oder Gruppe für die Erwerbswirtschaft beschrieben werden. Wird ein überwiegender Teil der Ressourcen an Energie und Zeit für die Erwerbswirtschaft aufgewendet, kann man von einer starken Instrumentalisierung sprechen. Beispieldhaft dafür sind häufig die Karrieren von Topmanagern. Familiäre und persönliche Be lange werden dort oft hinter den Anforderungen des Jobs zurückgestellt und das Maß an Engagement für die Firma ist zum Teil sogar so hoch, dass gesundheitsschädigende Auswirkungen wie Burnout die Folge sind. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden somit fast ausschließlich für den Beruf genutzt und von dem Arbeitgeber dementsprechend zur Erfüllung der Unternehmenszwecke instrumentalisiert. Dem gegenüber steht das Konzept der Selbstverwirklichung. Im Alltagsgebrauch wird das Wort häufig verwendet, um die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit im Tun und Schaffen einer Person durch Ausübung von Talenten und Interessen, zu beschreiben (vgl. Duden). In diesem Spannungsfeld wird es als Gegenpol zur Instrumentalisierung verstanden, da hier persönliche Ressourcen frei zur Verfügung stehen und für eigene Ziele und Bedürfnisse verwendet werden können.

„Das Gegenteil der Autonomie ist die Heteronomie, die Fremdbestimmung, gegen die wir uns nicht wehren können. Wir haben Eltern, Erzieher, Lehrer, ergreifen vielleicht einen Beruf, in dem wir Karriere machen und bestimmte Spielregeln beachten müssen,

aber [...]: Wir müssen darauf achten, dass die Spanne zwischen der Autonomie und der Heteronomie, der Spielraum der Freiheit immer gewahrt bleibt. Darin spielt sich das Personsein des Menschen ab.“ – Schleker, 2014, S. 39

Das Spannungsfeld nimmt nun langsam Form an, doch darf die Komplexität menschlichen Handelns nicht vergessen werden. Die beiden Pole schließen sich nicht aus, es ist durchaus möglich sich selbst zu verwirklichen und gleichzeitig eine Instrumentalisierung durch Andere zuzulassen. Zugleich ist auch eine Abkehr von beiden Konzepten möglich. Daher wird das Spannungsfeld in Anlehnung an die Tetralemmaufstellung (vgl. Sparrer / Varga von Kibéd, 2010, S. 169f) mit den weiteren Polen „Keins“ und „Beides“ ergänzt. Somit ergeben sich zwei Achsen mit insgesamt vier Polen, die die Grundlage für die Positionierungen der Systemelemente bilden (siehe Abb. 5, S. 31).

Im Rahmen der Entwicklung des Spannungsfeldes wurde in Fachgesprächen bereits eine Vorannahme gebildet, die sich auf die Dynamik der Elemente im System bezieht. Es wird davon ausgegangen, dass in jedem System ein Gleichgewicht angestrebt wird. Dieses Streben nach Balance beeinflusst das Handeln der Elemente im System und könnte eine der Ursachen für die Problematik der gläsernen Decke sein. Diese Hypothese soll daher im Verlauf der Aufstellung ebenfalls überprüft werden.

Forschungsinteresse	Umfassendes Verständnis der systemischen Grundlagen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen.
Forschungsfragen	Inwieweit lässt sich das Geschlechterungleichgewicht in Führungsetagen mit systemischen Kräften und Strukturen erklären? Welche Rolle spielt das Streben nach systemischer Balance?
Methodologisch vororteter Forschungsgegenstand	Interpretation und Diskussion der Strukturbilder und Aussagen einer systemischen Aufstellung von relevanten Akteuren des Systems „Gesellschaft in Deutschland“ im Spannungsfeld von Instrumentalisierung und Selbstverwirklichung zur Abduktion neuer Hypothesen über die Grundlagen der gläsernen Decke für Frauenkarrieren.
Material	Videoaufzeichnung, Transkription und Bilder der Aufstellung vom 23. Oktober 2015, Transkription eines ExpertInneninterviews

Tabelle 1 Eingrenzung der Forschungsthemas (eigene Darstellung)

3. Theoretischer Hintergrund

3.1 Das Geschlecht – Definitionen und Dimensionen

Das Geschlecht eines Menschen wird im Alltag selten hinterfragt und die damit einhergehenden Implikationen als selbsterklärend vorausgesetzt. Doch gerade weil diese Implikationen häufig unzureichend reflektiert werden, kommt es zu Ungleichheiten und Missverständnissen. Die wissenschaftliche Erforschung der Genderproblematik im Berufsleben erfordert daher eine detaillierte Auseinandersetzung mit den verschiedenen Auffassungen und Einflussbereichen der Kategorie *Geschlecht* in der Geschichte und im Alltag.

Die zweigeschlechtliche Gesellschaft

Die Unterscheidung der Menschheit in Männer und Frauen ist ein grundlegendes Prinzip, das in nahezu allen Lebensbereichen seine Anwendung findet. Vordergründige Unterscheidungsmerkmale sind dabei häufig die anatomischen Unterschiede, die bereits durch Ultraschalluntersuchungen während der Schwangerschaft eine Zuordnung zu einem der beiden Geschlechter möglich machen und spätestens nach der Geburt in der Namensgebung manifestiert werden. Doch dieser Geschlechtskörper (Gugutzer, 2001, S.86) ist nur der Beginn dessen, was im weiteren Verlauf eines Lebens die Geschlechtsidentität eines Menschen ausmacht. Das Aufwachsen in einer Gesellschaft, die von kulturellen Symbolisierungen der Geschlechter geprägt ist und in der spezifische Verhaltenserwartungen an Männer bzw. Frauen gerichtet werden, wirkt sich langfristig auf die Lebensgestaltungen, Chancen und Werteinstellungen beider Geschlechter aus (Albrecht, 2007, S. 15). GILDEMEISTER beschreibt das Verhältnis von Gesellschaft und Geschlecht wie folgt: „Die soziale Wirklichkeit ist zweigeschlechtlich strukturiert, die Differenz immer schon in die soziale Welt eingeschrieben und unsere Wahrnehmung darauf ausgerichtet, in jeder Situation Frauen und Männer zu unterscheiden“ (Gildemeister, 2004, S. 136). Die Zweigeschlechtlichkeit ist somit einer der Grundpfeiler unserer Wahrnehmung der sozialen Realität, was dazu führt, dass dem Geschlecht eines Menschen oft sehr viel Bedeutung beigegeben wird. Dabei wird dem anatomischen Geschlecht eine weitere Dimension – das soziale Geschlecht – hinzugefügt. Im Englischen wird diese Unterscheidung durch die Begriffe *sex* und *gender* etwas greifbarer. Ersteres beschreibt die biologischen Merkmale der Geschlechter, während der Begriff „*gender*“ sich auf die soziale Komponente des Geschlechts bezieht (Albrecht, 2007, S. 24f). Dieser soziale Aspekt kann die Zuschreibung von jeweils typischen Verhaltensweisen, Charaktereigenschaften, Stärken und Schwächen von Männern und Frauen sein, er umfasst aber auch die Selbstwahrnehmung eines Menschen im Rahmen einer bestimmten Geschlechteridentität. LENZ und ADLER (2010) definieren diese als „das kulturell konstruierte

Selbst- oder Fremdbild als Frau oder Mann [...], das vom Individuum durch ständige affirmative oder ablehnende Akte dargestellt wird und dabei die gesellschaftlichen Männlichkeits- und Weiblichkeitsmuster aufrechterhält“ (ebd., S. 24).

Verschiedene Theorien befassen sich mit der Frage, inwieweit das Geschlecht biologisch gegeben oder gesellschaftlich konstruiert ist. *Sozial-konstruktivistische Theorien* gehen davon aus, dass jedes Verständnis der Realität durch die Interaktion zu Anderen und den Gebrauch von sprachlichen Mitteln geformt ist (Athenstaedt / Alfermann, 2011, S. 95). Soziale Wirklichkeit entsteht demnach durch die Kommunikation miteinander, ebenso werden geschlechtliche Unterschiede durch ihre Manifestation in der Sprache entwickelt, gefestigt und weitergegeben (ebd.). Auf der Grundlage dieser Annahmen sind verschiedene weitere Theorien entstanden, die sich mit den Ursachen von Geschlechterunterschieden befassen. Die *Gleichheitstheorie* postuliert eine grundsätzliche Gleichheit von Männern und Frauen, während in der *Differenztheorie* eine gegebene Unterschiedlichkeit der Geschlechter angenommen wird. Im Rahmen der *Dekonstruktionstheorie* wird diese Unterschiedlichkeit wiederum angezweifelt, indem die zum Teil noch größeren Unterschiedlichkeiten innerhalb von Frauen- bzw. Männergruppen hervorgehoben werden (Kaup, 2015, S. 4).

Einig sind sich die meisten sozialwissenschaftlichen Theorien jedoch darüber, dass das biologische Geschlecht in der sozialen Interaktion übertrieben und weiter ausgeformt wird und dadurch neue Dimensionen des Geschlechts, die über die rein physiologischen Unterschiede hinausgehen, entstanden sind (Baur / Luedtke, 2008a, S.9).

Geschlechterrollen und -verhältnisse

Die geschlechtliche Identität ist ein wesentlicher Bestandteil des Selbstkonzepts eines jeden Menschen, der von klein auf die Persönlichkeitsentwicklung und das Verhalten bestimmt (Quaiser-Pohl, 2011, S. 88f). Sie setzt sich zusammen aus der Innenperspektive, also den persönlichen Wünschen, Zielen und Erwartungen, die ein Individuum an sich selbst richtet, und der Außenperspektive, die von Fremderwartungen und Bewertungen durch das familiäre, soziale, schulische oder berufliche Umfeld bestimmt ist (Kaup, 2015, S.6). Diese Verhaltenserwartungen begründen sich in Geschlechterrollen, die sich im Laufe der Geschichte herausgebildet haben (Athenstaedt / Alfermann, 2011, S. 13). So haben Männer und Frauen auf der Grundlage ihrer körperlichen Unterschiede schon in der Steinzeit verschiedene Aufgaben übernommen. Die kräftigeren und größeren Männer haben Jagd auf Wild gemacht, während die Frauen die familiären Aufgaben des Gebären, Stillen und Großziehen der Kinder übernommen haben (Wood / Eagly, 2012, S. 61). Diese Aufgabenteilung setzt sich im Verlauf der Geschichte fort

und manifestiert sich in immer konkreteren Geschlechterrollen. Damit verbunden sind zahlreiche mehr oder weniger spezifische Verhaltenserwartungen, die das soziale Miteinander strukturieren und formen. Bereits im Kindesalter erfahren Jungen und Mädchen unterschiedliche Erziehungsstile durch ihre Eltern oder andere erwachsene Bezugspersonen (Quaiser-Pohl, 2011, S.91). Jungen werden eher zu Unabhängigkeit und Neugier motiviert, dafür wird von ihnen jedoch eine stärkere Affektkontrolle („Jungen weinen nicht“) erwartet und sie erleben häufiger Bestrafungen als Mädchen. Diese werden insgesamt stärker kontrolliert und häufiger zu angepasstem Verhalten, Ordnung und Sauberkeit angehalten als Jungen. Gleichzeitig erleben sie oft einen liebevoller und zärtlicheren Umgang durch ihre Eltern (ebd.).

Das Abweichen von Rollenerwartungen ist mit sozialen Sanktionen verknüpft. Um Anerkennung in der Gesellschaft zu erfahren, ist es daher nötig, sich den Geschlechtserwartungen anzupassen und entsprechend zu verhalten (Lenz / Adler, 2010, S. 23). So entsteht ein sich selbst reproduzierendes System der Zweigeschlechtlichkeit: Indem sich ein Individuum seiner Geschlechterrolle anpasst und sich konform mit den damit einhergehenden Rollenerwartungen verhält, hält es diese aufrecht und bestätigt sie durch sein Handeln, während sie zugleich der Grund für dieses Handeln waren (Paseka, 2008, S. 25).

Einhergehend mit der Zweigeschlechtlichkeit der Gesellschaft und den distinktiven Geschlechterrollen findet außerdem eine hierarchische Abstufung statt, in der das weibliche Geschlecht als dem männlichen untergeordnet eingestuft wird (Athenstaedt / Alfermann, 2011, S. 101).

„In der derzeitigen westlichen Geschlechterordnung ist die wichtigste Achse der Macht die allgegenwärtige Unterordnung von Frauen und die Dominanz von Männern – eine Struktur, welche die Frauenbewegung als „Patriarchat“ bezeichnet hat.“ - Connell, 2015, S. 127

Dieses Geschlechterverhältnis wird häufig mit dem Begriff der *hegemonialen Männlichkeit* umschrieben, der unter anderem durch die Werke der Soziologin Raewyn Connell geprägt wurde. Er beschreibt, wie Männlichkeit symbolisch, sprachlich und institutionell mit Autorität und Kontrolle verknüpft wird, was eine gesellschaftliche Dominanz des männlichen Geschlechts zur Folge hat (Meuser, 2009, S. 162). Die hegemoniale Gesellschaftsgruppe – in diesem Fall weiße, heterosexuelle Männer – definiert, was als männlich und dementsprechend bevorzugt gilt und mit sozialer Anerkennung, Status und Einfluss verbunden wird. So findet eine Herabsetzung von allem statt, was als „Nicht-männlich“ gilt – was sowohl das weibliche Geschlecht als auch bestimmte Ausprägungen des männlichen Geschlechts (z.B. Homosexualität) umfasst (Baur / Luedtke, 2008a, S. 10). Diese Handlungspraxis ist so institutionalisiert, dass

sie von nahezu allen Mitgliedern der Gesellschaft unreflektiert angewendet und so als konstruierte scheinbare Wirklichkeit weitergetragen wird.

Das Männliche und das Weibliche – Prinzipien, Werte, Eigenschaften

Dass die Aufteilung in zwei Geschlechter nicht nur für das Individuum von Bedeutung ist, sondern das gesellschaftliche Zusammenleben tiefgreifend beeinflusst und steuert, wurde bereits herausgestellt. Darüber hinaus ist es gängige Handlungspraxis, bestimmte Verhaltensweisen, Charaktereigenschaften oder Werteinstellungen als „typisch männlich“ oder „typisch weiblich“

Männlich	Weiblich
Aktiv	Ängstlich
Aggressiv	Beeinflussbar
Dominant	Emotional
Ehrgeizig	Empfindsam
Erfolgreich	Freundlich
Grob	Passiv
Kompetent	Redefreudig
Leistungsorientiert	Sozial orientiert
Mutig	Schüchtern
Rational	Schwach
Selbstständig	Unterwürfig
Selbstsicher	Unselbstständig
Sorglos	Verträumt
Stark	Warmherzig
Unternehmungslustig	Zärtlich

Tabelle 2 Typische männliche und weibliche Eigenschaften
(eigene Darstellung in Anlehnung an Quaiser-Pohl, 2011, S. 95)

zu beschreiben. Es wird dabei von Geschlechterstereotypen ausgegangen, die das *klassische* Bild eines Mannes oder einer Frau abbilden und über Generationen hinweg weitergegeben werden, so dass sie auch in der modernen Gesellschaft als gültig und gegeben angenommen werden (Knopf / Schneikart, 2007, S. 13ff). Eine beispielhafte Auflistung von stereotyp als männlich oder weiblich definierten Eigenschaften findet sich in Tabelle 2. Nach ATHENSTAEDT & ALFERMANN erfüllen Stereotype die Funktionen der Vereinfachung von sozialer Wahrnehmung und Interaktion, sowie der Legitimierung von Statusunterschieden zwischen Gruppen (2011, S. 14f). Sie können dabei sowohl deskriptiv wirken, indem sie

herrschende Ansichten darüber abbilden, wie Männer und Frauen typischerweise

sind, als auch präskriptiv, insofern sie darstellen, wie Männer und Frauen sein sollten (ebd. S. 15). Entspricht ein Mann oder eine Frau nicht den herrschenden Geschlechterstereotypen, so können soziale Sanktionen wie Ausgrenzung oder Konflikte die Folge sein.

HOFSTEDE (2001) hat in seiner Abhandlung über die Kulturdimensionen den Gedanken der Geschlechterstereotype noch weiter gedacht und „*Maskulinität gegenüber Femininität*“ als eine der vier Kulturdimensionen, welche die Unterschiede zwischen nationalen Kulturen beschreiben, definiert. Er begründet diesen Ansatz damit, dass das Wertesystem eines Volkes direkt abhängig vom geschlechterspezifischen Rollenverhalten von Eltern ist (ebd. S. 113). Laut Hofstede sind in einer maskulin geprägten Kultur die Geschlechterrollen klar voneinander abgegrenzt und es wird viel Wert auf Stärke, Ehrgeiz und Wetteifer gelegt. In einer Gesellschaft mit hohem Femininitätsindex überschneiden sich die Geschlechterrollen stärker, Konflikte werden häufiger durch Kompromisse gelöst und in der Erziehung werden Werte wie Solidarität und Bescheidenheit vermittelt (ebd. S. 115-132). Beispiellohaft dafür sind Länder wie die Niederlande, Schweden und Norwegen, die sich durch einen hohen Femininitätsindex auszeichnen.

Zusammenfassend gilt festzuhalten, dass das Geschlecht mehr ist als eine rein biologische Unterscheidung, sondern jeden Menschen und jede Gesellschaft tiefgreifend prägt. Das Männliche und das Weibliche verkörpern zwei unterschiedliche Wertesysteme und Handlungsprinzipien, die im kollektiven Unbewussten verankert sind und so das Denken und Handeln jedes Menschen beeinflussen und gesellschaftliche Strukturen schaffen oder verändern.

3.2 Frauen in der Führung

Im folgenden Abschnitt gilt es die Hintergründe der gläsernen Decke genauer auszuleuchten und ein tieferes Verständnis der derzeitigen Situation zu ermöglichen. Dafür werden die relevanten Begriffe der Führungsebenen definiert, sowie aktuelle Zahlen zur Unterrepräsentanz dargeboten. Anschließend wird zusammengetragen, welche bisherigen Erklärungsansätze von Bedeutung sind.

Was bedeutet Führung?

Die Messung des Frauenanteils in der Führung gestaltet sich häufig allein schon deshalb als schwierig, weil der Begriff der Führungskraft ein schwer zu definierender ist, der in unterschiedlichen Unternehmen oder Branchen zum Teil recht unterschiedliche Aufgabengebiete umfasst. Allgemein spricht man von Führung als zielbezogene Einflussnahme, bei der Geführte dazu angeleitet werden bestimmte (Unternehmens-)Ziele zu erreichen (Von Rosenstiel, 2014, S. 3). In der 2011 vom Statistischen Bundesamt herausgegebenen Publikation zu Frauen in Führungspositionen wurde versucht, eine allgemeingültige Aufgabenbeschreibung von Führungskräften zu finden. Als Grundlage der Führungsarbeit wurde dabei die Befugnis, über die Verwendung von Betriebsmitteln und Budget, über Personaleinsatz, Produktentwicklung, Unternehmensstrategie und Arbeitsorganisation entscheiden zu können, beschrieben (vgl. Körner

/ Günther, 2011, S. 435). Eine Führungskraft zeichnet sich somit nicht durch die Anzahl an Mitarbeitern, die ihr unterstehen, sondern durch ihre umfangreichen Entscheidungsbefugnisse und die ihr dadurch übertragene Verantwortung aus (vgl. ebd.). Je nachdem wie umfangreich diese Befugnisse sind, unterscheidet man im Betrieb zwischen verschiedenen Führungsebenen. Für gewöhnlich werden drei Führungsebenen voneinander abgegrenzt, wobei die oberste Führungsebene durch die Übernahme der meisten Leitungsaufgaben und der größten Entscheidungsbefugnisse gekennzeichnet ist. Häufig handelt es sich hierbei um Vorstands-, Geschäftsführer- und Gesellschafterpositionen mit der Aufgabe der Gesamtunternehmensführung und der Übernahme von Unternehmensverantwortung (Becker 2011, Doppler 2002; zitiert nach Kaup 2015, S. 9).

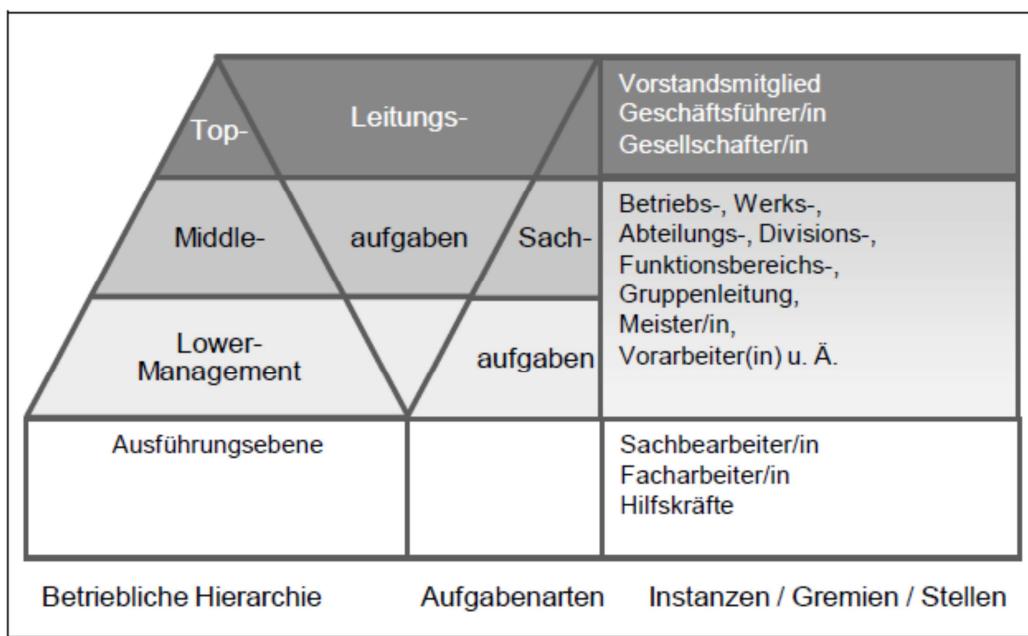


Abbildung 1 Die verschiedenen Führungsebenen (Becker, 2011, S. 26; zitiert nach Kaup, 2015, S. 9)

Aktuelle Zahlen zur Unterrepräsentanz von Frauen in der Führung

Das Spannungsfeld genau zu umreißen, ist der erste Schritt zum Verständnis der dahinterliegenden Ursachen. Hier zeigen sich schnell die deutlichen Unterschiede zwischen der Erwerbs situation von Männern und der von Frauen in Deutschland und der EU. Vergleicht man zunächst die Erwerbsquoten von Frauen – also den Anteil von erwerbstätigen Frauen zur Gesamtheit der Frauen – mit den Erwerbsquoten von Männern, fallen bereits hier die zum Teil großen Differenzen auf.

	Männer	Frauen	Differenz
EU	75,0	63,5	11,5
Deutschland	82,3	73,1	9,2
Frankreich	73,3	66,2	7,1
Spanien	65,0	54,8	10,2
Italien	69,7	50,3	19,4
Schweden	82,2	77,6	4,6
Finnland	74,0	72,1	1,9
Türkei	75,0	31,0	44,0
Schweiz	87,1	77,4	9,7
USA	77,8	66,0	11,8

Tabelle 3 Erwerbstätigquote nach Geschlecht im Jahr 2014 in % (eigene Darstellung; Daten von Eurostat)

Im EU-Durchschnitt liegt die Erwerbsquote von Frauen 11,5 % unter der der Männer, in Deutschland sind es immerhin noch 9,2 % Unterschied. Die Situation scheint in den meisten Ländern ähnlich zu sein, allein in Finnland wurde die Lücke zwischen Männern und Frauen bis auf 1,9 % geschlossen. Zahlen zum Beschäftigungsvolumen, also der tatsächlichen geleisteten Arbeitszeit, bilden die Unterrepräsentation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt noch deutlicher ab. Während Männer in Deutschland im ersten Quartal 2015 durchschnittlich 39,3 Stunden pro Woche arbeiteten, liegt die durchschnittliche Arbeitszeit der Frauen nur bei 30,4 Stunden. Auch auf europäischer Ebene arbeiten Frauen im Schnitt knapp 7 Stunden pro Woche weniger als Männer (vgl. Eurostat, 2015b). Grund für diese geringe Wochenarbeitszeit ist, dass viele Frauen in Teilzeit tätig sind, während bei Männern die Vollzeitarbeit noch immer der Standard ist, auch wenn hier in den letzten Jahren ebenfalls ein stärkerer Trend zur Teilzeitbeschäftigung zu erkennen ist (Hipp, 2004, S. 75).

Wirft man nun einen Blick auf die Führungsetagen, so spitzt sich die bereits angedeutete Ungleichverteilung weiter zu. Während 2010 51 % aller Hochschulabsolventen in Deutschland weiblich sind, findet man im mittleren Management nur 15 % weibliche Führungskräfte vor (vgl. Tabelle 4). In den höheren Managementebenen ist der Frauenanteil zum Teil sogar im einstelligen Bereich.

	Männer	Frauen
Gesamtbevölkerung	49 %	51 %
Erwerbstätige	54 %	46 %
Hochschulabsolventen	49 %	51 %
Führungspositionen allg.	69 %	31 %
Mittleres Management	85 %	15 %
Aufsichtsräte	90 %	10 %
Vorstandsebene	97 %	3 %

Tabelle 4 Frauenanteil in der Führung 2010 (eigene Darstellung in Anlehnung an Wippermann, 2010, S. 7)

Die Tabelle zeigt deutlich, wie die Beteiligung von Frauen mit steigender Managementebene abnimmt und illustriert so den Effekt der gläsernen Decke. Obwohl Männer und Frauen zu gleichen Teilen eine Hochschulausbildung abschließen, erreicht nur ein Bruchteil der Frauen die hohen Führungsetagen. In den letzten 5 Jahren hat hier eine positive Entwicklung stattgefunden, so dass der Frauenanteil in Aufsichtsräten mittlerweile bei 21,4 % und in den Vorständen bei 5,2 % liegt (FidAR, 2015, S. 5). Doch ERNST & YOUNG konstatieren in ihrem „Mixed Leadership-Barometer“, dass Frauen auch 2015 „in den Vorständen deutscher Konzerne die Ausnahme“ bleiben (ebd. S. 4).

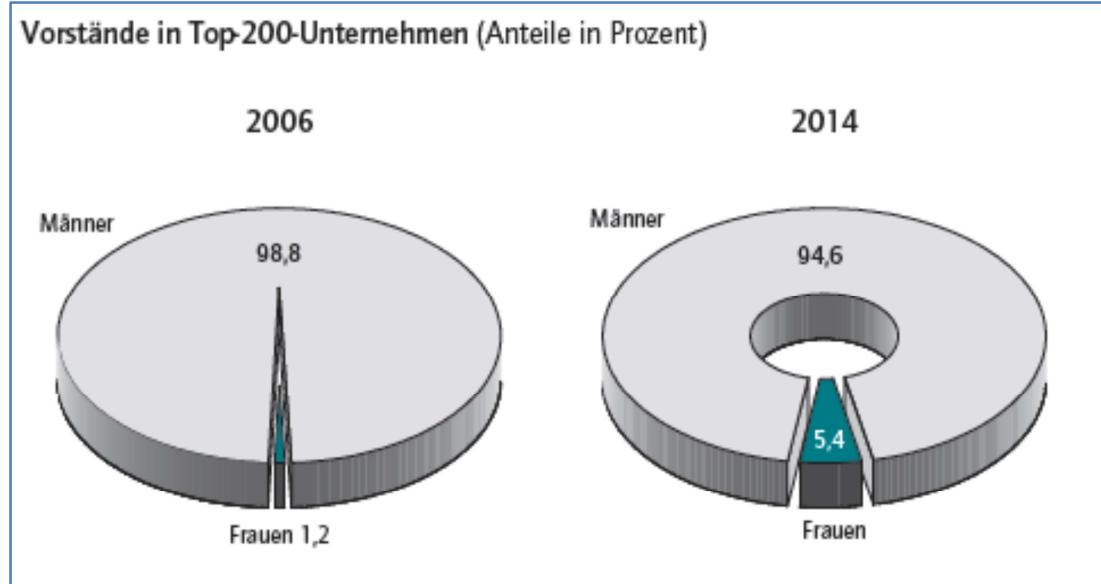


Abbildung 2 Entwicklung des Anteils von Frauen in den Vorständen der Top-200-Unternehmen in Deutschland (Darstellung im Managerinnen-Barometer des DIW, 2015, S. 46)

Daher wird die Geschwindigkeit dieser Angleichung nach wie vor kritisiert – bei Banken und Sparkassen zum Beispiel stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten seit 2006 pro Jahr um durchschnittlich weniger als 0,4 Prozentpunkte (Klotzbücher, 2016). KAUP verdeutlichte 2015 in

einer einfach linearen Trendanalyse, dass bei einer gleichbleibenden Geschwindigkeit der Entwicklung der Anteile von Frauen in Top-200-Unternehmen ein Ende der Unterrepräsentanz nicht vor 2050 erwartet werden kann (siehe Abb. 3).

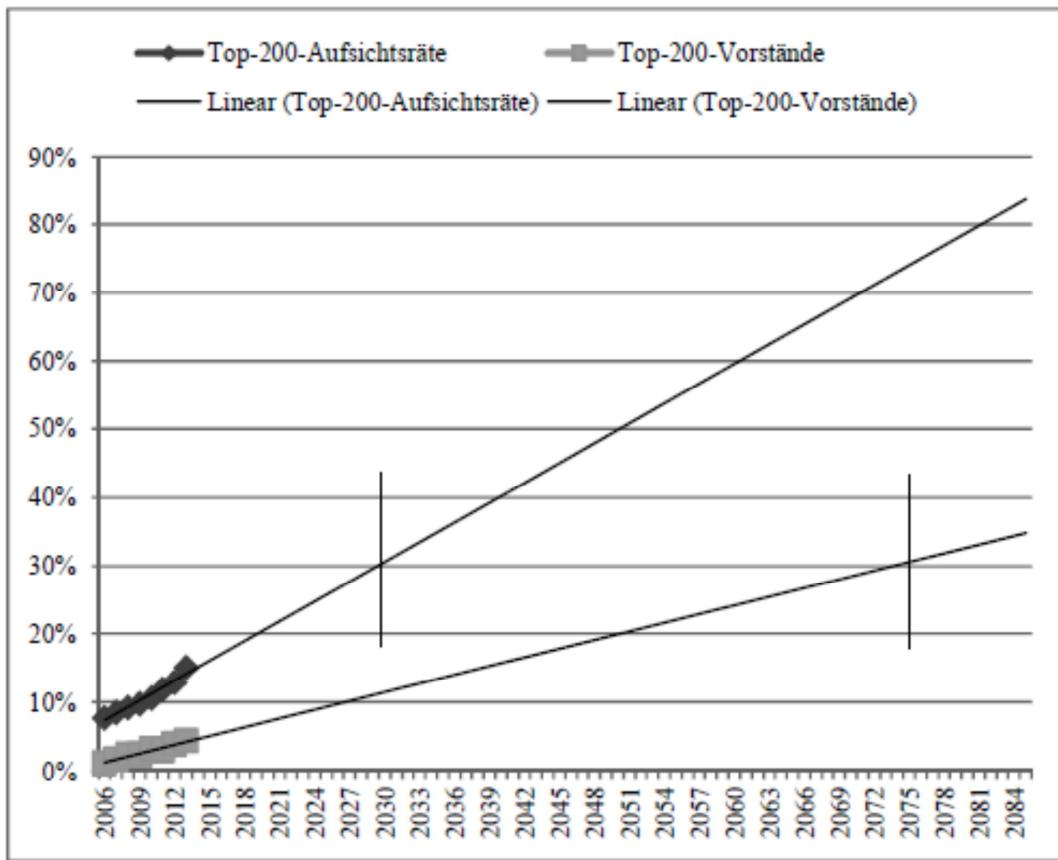


Abbildung 3 Entwicklung des Frauenanteils in den Top-200-Unternehmen in Prozent sowie lineare Trendanalyse (Kaup, 2015, S. 42)

Auch im internationalen Vergleich schneidet Deutschland schlechter ab als viele europäische Nachbarstaaten. Grund dafür könnten bereits verbindliche Mindestquoten in diesen Ländern sein, die zu einer Erhöhung des Frauenanteils geführt haben (FidAR, 2015, S. 5).

Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen

Die gläserne Decke ist ein Problem, das sich hartnäckig hält und allen bisherigen Lösungsvorschlägen zu trotzen scheint. Doch es finden sich auch zahlreiche Erklärungsansätze für den beinahe stagnierenden Anteil von Frauen in Top-Management-Positionen.

Zum Teil werden die Ursachen für das Phänomen auf individueller Ebene in den unterschiedlichen Interessen von Mädchen und Jungen bei der Berufswahl gesehen. Männliche Jugendliche wählen vorwiegend Ausbildungsberufe im technischen, handwerklichen und IT-Bereich, wie z.B. Kraftfahrzeugmechatroniker, Industriemechaniker, Elektroniker oder Metallbauer (Quai-

ser-Pohl, 2011, S. 85). Weibliche Jugendliche interessieren sich eher für kaufmännische Berufe und den Dienstleistungsbereich und geben als Berufswünsche bevorzugt Bürokauffrau, Kauffrau im Einzelhandel, Friseurin oder Zahnmedizinische Fachangestellte an (ebd.). Ähnlich verhält es sich in der Wahl von Studienfächern, hier sind Frauen besonders in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) stark unterrepräsentiert (Athenstaedt / Alfermann, 2011, S. 138). Durch diese selbst gewählte Aufteilung der Berufsfelder in „männliche“ und „weibliche“ Interessensgebiete findet eine Vergeschlechtlichung der Berufe und damit einhergehend eine geschlechterspezifische Segregation des Arbeitsmarktes statt. Nun scheint der berufliche Erfolg nicht allein vom Ausbildungsniveau, sondern ebenso von der gewählten Fachrichtung abhängig zu sein, was dazu führt, dass Frauen häufiger als Männer im Niedriglohnsektor oder prekären Arbeitsverhältnissen tätig sind (Holst / Busch-Heinzmann / Wieber, 2015, S. 21).

Die Wahl des Berufes scheint zudem nach wie vor mit den in Kapitel 3.1 beschriebenen Geschlechterrollen zusammen zu hängen. Dieses Verhalten wird häufig als eine Manifestation der historischen Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen angesehen. WEINBACH sieht die funktionale Differenzierung von weiblicher Arbeit, die innerhalb der Familie und des Hauses stattfindet, und männlicher Erwerbsarbeit als entscheidend für die Institutionalisierung der bestehenden Geschlechterordnung an (2009, S. 83). Ausgehend von der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert wurde die patriarchale Familie, in der der Vater einer Erwerbstätigkeit nachgeht um die Familie zu ernähren, während die Mutter sich um Hausarbeit und Kindeserziehung kümmert, als Keimzelle und wichtigster Baustein der Gesellschaft angesehen (ebd., S. 84f). Erst mit der Reform des Ehe- und Familienrechts 1977 begannen wohlfahrtsstaatliche Bemühungen zur Inklusion der Frau auf dem Erwerbsmarkt (ebd., S. 85). Die historische Entwicklung der geschlechterspezifischen Arbeitsteilung ist eine der Grundlagen für die Entstehung der heute noch gültigen Rollenbilder und Geschlechterstereotypen.

Ein weiterer Erklärungsansatz bezieht sich auf die historischen Ursachen für bestehende Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt und in den Führungsetagen. Hier wird die hegemoniale Männlichkeit als strukturelle Grundlage für die heutige Benachteiligung der Frau angesehen. In Führungsetagen werden demnach männliche Leitungseliten herausgebildet, die danach streben, soziale Kontrolle durch Kompetenz, Rationalität, Durchsetzungsfähigkeit und Effizienz zu erlangen und zu behaupten (Gärtner / Riesenfeld, 2004, S. 91). RASTETTER hat sich bereits 1994 mit dem „*Männerbund Management*“ befasst und die Mechanismen herausgestellt, die zu einem Ausschluss von Frauen führen.

„Gemeinschaftsbildung scheint ein bereits früh entstandenes Bestreben von Männern zu sein, das darin besteht, sich von Frauen abzugrenzen und eigene Sinninhalte und Machträume zu entfalten.“ - Rastetter, 1994, S. 270

Männerbünde erfüllen laut Rastetter die Funktionen der Unsicherheitsreduktion, Sinnstiftung und Herrschaftssicherung. Traditionelle Männerbünde sind das Militär, die Kirche oder Sportvereine, doch auch kapitalistische Organisationen erfüllen die Funktionen von Männerbünden. Das Eindringen von Frauen in diese Bereiche wird von den Mitgliedern als bedrohlich angesehen und zu Wahrung des Männerbundes findet ein „interner Ausschluss“ statt. Dabei werden Frauen zwar formal die Zugänge zu höheren Managementebenen gewährt, doch werden sie von informellen Informationskanälen, die das Vorankommen im Unternehmen massiv beeinflussen, weiterhin ausgeschlossen. (ebd., S. 260f).

Gemäß diesem Ansatz werden also Männer als „*Hüter der gläsernen Decke*“ gekennzeichnet, die durch bewusste oder unbewusste Handlungen Frauen von der Teilhabe an hohen Managementpositionen ausschließen. Weitere Ursachenanalysen sehen den Kern des Problems in der Definition von Männlichkeit. BAUR und LUEDTKE schreiben der Erwerbsarbeit eine zentrale Bedeutung für die Konstruktion von Männlichkeit zu. Stereotype Erwartungshaltungen an den Mann sind sein Wille zur Selbstverwirklichung, Durchsetzung und Konkurrenz, das normative Idealbild ist der *leistungsbereite Vollzeiterwerbstätige* (Baur / Luedtke, 2008b, S. 81). Männer, die von dieser Norm abweichen, haben häufig mit Diskriminierungen zu kämpfen und werden als unsicherer, weniger ehrgeizig und nicht durchsetzungsfähig wahrgenommen (Klotzbücher, 2016). Daher sind Arbeitszeitreduzierungen und Teilzeitstellen bei Männern noch immer mit der Angst vor Stigmatisierungen, Sanktionen oder gar dem Ende der Karriere verbunden.

„Die Alternativlosigkeit dieses Männlichkeitsmodells erschwert auch den Wandel der Geschlechterbeziehungen: Beruflicher Erfolg ist eines der wenigen positiven Männerbilder, an denen sich Jungen orientieren können.“ - Baur / Luedtke, 2008b, S. 100

Diese Rollenerwartungen wirken sich nicht nur auf den Mann belastend aus, sondern schränken auch Frauen in ihren Karrierebestrebungen ein. In Partnerschaften mit Kindern sind es in erster Linie Frauen, die eine Teilzeitarbeit aufnehmen. Damit einher gehen strukturelle Probleme; Teilzeitbeschäftigte arbeiten häufiger in befristeten Arbeitsverhältnissen, werden schlechter entlohnt und nehmen seltener an Weiterbildungsmaßnahmen, die sich förderlich auf die Karriere auswirken könnten, teil (Hipp, 2004, S. 76). So ist der Verzicht auf eine herkömmliche Karriere häufig die Folge dieses weiblichen Erwerbsmodells, während Männer eher mit familiärer Entfremdung zu kämpfen haben (Schwerma / Von Marschall, 2004, S. 31).

Entscheiden sich Frauen jedoch aktiv für eine Karriere und den Aufstieg in gehobene Führungspositionen, haben sie ebenfalls mit Rollenkonflikten zu kämpfen. EAGLY und KARAU haben 2002 die *Rollenkongruenztheorie* für Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften entwickelt. Sie beschreiben die gläserne Decke als eine Barriere aus Vorurteilen und Diskriminierungen, die Frauen von hohen Managementpositionen ausschließt. Diese Vorurteile entstehen aus der wahrgenommenen Differenz zwischen den Charakteristika einer Frau und den Anforderungen an eine Führungsrolle (ebd. S. 574). So wird der typische Manager als handlungsorientiert, also ehrgeizig, durchsetzungsfähig und unabhängig charakterisiert – Eigenschaften, die kongruent mit den stereotypen Charakteristika eines Mannes sind. Frauen wiederum werden eher als gemeinschaftsorientiert beschrieben, also hilfsbereit, mitfühlend und freundlich (Klotzbücher, 2016). In diesem Zusammenhang hat SCHEIN bereits 1973 den Ausspruch „*think-manager-think-male*“ geprägt, der die mentale Verknüpfung von männlichen Eigenschaften mit Managereigenschaften beschreibt. Erreichen Frauen trotz alledem die gehobenen Führungsetagen, haben sie weiterhin mit Vorurteilen bezüglich ihres Führungsverhaltens zu kämpfen. Wird ihr Führungspotenzial im Vorhinein bereits schlechter bewertet als das von Männern, so findet nun auch noch eine negative Beurteilung des tatsächlichen Führungsverhalten statt, da dieses Verhalten für Frauen als weniger anstrebenswert erachtet wird (Eagly / Karau, 2002, S.576).

Es wird deutlich, dass die Ursachen für die bestehende Ungleichverteilung von Führungspositionen an Männer und Frauen zahlreich und hochkomplex sind. Mittlerweile ist das Wissen über das Problem und einige der Ursachen in der Mitte der Gesellschaft angekommen und obwohl der Änderungswille hoch zu sein scheint, geschieht doch wesentlich weniger als gewünscht und erwartet.

3.3 Systemische Grundlagen und Spiral Dynamics

Der Forschungsanspruch einer *systemischen Analyse der Genderproblematik* bedingt nicht nur die Methodenwahl der empirischen Erhebung, er stützt sich auch auf eine andere Art der wissenschaftlichen Betrachtung eines Sachverhaltes wie der gläsernen Decke. Grundlagen der Systemtheorie, von Systemdynamiken und den „Gütekriterien“ systemischer Forschung begründen die Annahmen, die im Rahmen der Konzeption des Forschungsgegenstandes getroffen wurden, und müssen daher ausführlich analysiert werden.

Grundlagen der Systemtheorie

Auf der Suche nach Antworten auf neue Fragen, die mit der stetig ansteigenden Vernetzung und der immer komplexer werdenden Gesellschaft einhergingen, begründete sich in der Mitte

des vergangenen Jahrhunderts eine neue Theorie, die zunächst in den Sozialwissenschaften ihre Anwendung fand. Die Systemtheorie verband die neuesten Erkenntnisse aus Biologie, Kommunikationswissenschaften und Soziologie, indem sie die Ähnlichkeiten der Systemprobleme in den verschiedenen Wissenschaften aufzeigte und zu einem umfassenden Erkenntnisprogramm zusammenführte (Willke, 2006, S. 3). Dabei waren insbesondere die Entdeckungen von MATORANA und VARELA zur Theorie der *Autopoiese*, die Konzepte der *Kybernetik* von HEINZ VON FOERSTER, sowie die *Systemtheorie* nach NIKLAS LUHMANN entscheidend für die Entwicklung einer allgemeinen Theorie sozialer Systeme (Oestereich, 2012, S. 11). Während sich die einzelnen Ansätze der Erklärung systemtheoretischen Grundlagen zum Teil voneinander unterscheiden, so bleibt doch ein Anspruch auf fachspezifische und interdisziplinäre Universalität bestehen, da davon ausgegangen wird, dass sie auf alle sozialwissenschaftlichen Fragen anwendbar sind (Willke, 2006, S. 2). Grund dafür ist unter anderem das universelle Problem des Komplexität, das alle lebenden Systeme gemeinsam haben.

Der Begriff *System* ist nach Luhmann als etwas Zusammengesetztes zu verstehen, das eine Einheit bildet, die mehr ist als bloß die Summe ihrer Teile (Kneer / Nassehi, 1994, S. 17). In einem sozialen System ist es die Verknüpfung von sozialen Handlungen mehrerer Personen, aus der ein Handlungssystem entsteht, das von einer Umwelt abgegrenzt ist. Diese Differenzierung von Innen und Außen ist konstitutiv für den Systembegriff nach Luhmann: „Alle Handlungen, die sinnhaft aufeinander verweisen, gehören zu dem jeweiligen sozialen System; alle übrigen Handlungen, die keine Beziehung zu dem jeweiligen Sinnzusammenhang unterhalten, gehören zur Umwelt des Systems“ (ebd. S. 38). Jedes soziale System ist dabei Teil eines umfassenden gesellschaftlichen Systems, das sämtliche füreinander erreichbare Kommunikationen einschließt und durch funktionale Ausdifferenzierung in Subsysteme gekennzeichnet ist (Bretschneider-Hagemes / Bökmann, 2010, S. 7). Diese Subsysteme sind historisch gewachsene Gebilde mit einer eigenen Identität, die ihre Grenzen selbst produzieren und aufrechterhalten, und dabei Traditionen und mehr oder weniger starre Interaktionsmuster herausbilden (Probst, 1987, S. 69). Diese Selbstorganisation ist eines der grundlegenden Merkmale von lebenden Systemen – sie verhalten sich autonom, indem sie systeminterne Prozesse und Strukturen selbst gestalten, lenken und entwickeln und diese dadurch selbst produzieren (ebd. S. 82). Darüber hinaus verhalten sich Systeme *selbstreferentiell*, d.h. „jedes Verhalten des Systems wirkt sich auf sich selbst zurück und wird zum Ausgangspunkt für weiteres Verhalten“ (ebd. S. 79). So entsteht ein komplexes System, in dem verschiedene Handlungen aufeinander Bezug nehmen und so für Vernetzung, Vielschichtigkeit und wechselseitige Abhängigkeiten sorgen (Willke, 2006, S. 23).

Komplexität ist ein Schlüsselbegriff in der Systemtheorie. Laut Luhmann ist „das menschliche Vermögen der Komplexitätsaufnahme (...) angesichts der möglichen Zustände und Ereignisse der Welt ständig überfordert“ (Kneer / Nassehi, 1994, S. 40). Soziale Systeme übernehmen dabei, indem sie Handlungsmöglichkeiten ausschließen, die Aufgabe der Reduktion von Komplexität (ebd. S. 40f).

„Dadurch, dass Systeme Komplexität reduzieren, geben sie den beteiligten Personen Orientierungshilfen an die Hand. Soziale Systeme bilden ‚Inseln geringerer Komplexität‘ in einer überkomplexen Welt“ - Kneer / Nassehi, 1994, S. 41

Um jedoch den Anforderungen wechselnder Umweltbedingungen gewachsen zu sein, müssen soziale Systeme selbst komplex sein. Sie bestehen aus verschiedenen Teilen, die eine dynamische Ordnung und ein vernetztes Wirkungsgefüge aufweisen, so dass keine linearen Kausalzusammenhänge entstehen (Vester, 2012, S. 18f). Stattdessen führt diese Komplexität zu einer analytischen Unbestimbarkeit, bei der die Wirkungen von Handlungen oder Eingriffen in das System kaum vorhergesagt werden können (Probst, 1987, S. 78).

Systemdynamik und das Streben nach Gleichgewicht

Ein weiteres Merkmal lebender Systeme ist ihre Fähigkeit zur Selbstregulation – die Kybernetik beschreibt diese selbsttätige Regelung, Steuerung und Erkennung vernetzter Prozesse innerhalb von Systemen (Vester, 2012, S. 154). Grundlage für diese Fähigkeit ist das Prinzip des Regelkreises, das dem System die Möglichkeit gibt, auf veränderliche Umweltbedingungen zu reagieren. Die Orientierung an einer Führungsgröße legt den Sollwert für einen Systemteil („Regelgröße“) fest und durch Selbstregulation wird der Istwert dieser Regelgröße in einem systemverträglichen Bereich gehalten (ebd. S. 43). Dabei wird vom Mechanismus der negativen Rückkopplung Gebrauch gemacht, bei der Wirkung und Ursache sich gegenseitig hemmen. Gibt es zum Beispiel sehr viele Beutetiere, wird der Bestand an Raubtieren anwachsen, das wiederum führt zu einer Dezimierung der Beutetiere und anschließend wieder zu einer Reduzierung des Raubtierbestands. (Bosetzky / Heinrich, 1989, S. 43). So entsteht eine stabilisierende Dynamik und das System wird fehlertolerant und weniger anfällig für Störungen von außen (Vester, 2012, S. 42).

Dieser stabile Zustand, den ein System anstrebt, wird auch als Homöostase beschrieben. Ein geschlossenes System verhält sich nach Erreichen eines gleichgewichtigen Zustandes homöostatisch, d.h. es ist binnenstabil und verändert sich nicht weiter (Kneer / Nassehi, 1994, S. 21). Soziale Systeme sind offene Systeme, da sie laufend Beziehungen und Austauschprozesse mit

ihrer Umwelt unterhalten. Hier ist das Erreichen des homöostatischen Zustandes nur im Rahmen eines Fließgleichgewichts möglich, bei dem weiterhin dynamische Prozesse stattfinden, die Systemstrukturen jedoch stabil gegenüber wechselnden Umweltbedingungen sind (ebd. S. 22). Jedes System strebt danach, diesen Gleichgewichtszustand zu erreichen, da es sich so gegenüber seiner Umwelt stabilisieren kann (Bretschneider-Hagemes / Bökmann, 2010, S. 45).

„Der Gleichgewichtsbegriff ist ein fundamentaler Bezugspunkt für die Analyse der Prozesse, durch die einem System entweder die Bewältigung der Erfordernisse einer sich wandelnden Umwelt ohne wesentliche Veränderung gelingt, oder jener Prozesse, bei denen diese Bewältigung misslingt und die dann zu anderen Prozessen – bspw. Strukturwandel, Verfall der Grenzen des Systems oder Verfestigung von Schädigungen mit der Entstehung sekundärer Strukturen „pathologischer“ Art zu führen.“ - Parsons, 1976, S. 169

In einem sozialen System zeichnet sich dieser Gleichgewichtszustand dadurch aus, dass die Beteiligten glauben, bei den gegebenen Umweltbedingungen durch keine weiteren Veränderungen der Prozesse und Interaktionen eine Verbesserung ihrer Situation erreichen zu können (Herder-Dorneich, 1988, S. 85). So lange dieser Zustand nicht erreicht ist, herrscht im System ein Problemdruck, der Veränderungen und Anpassungen fordert. Dies kann innerhalb der bestehenden Systemstruktur geschehen oder, wenn alle systeminternen Möglichkeiten für Anpassungsverhalten ausgeschöpft sind, auch zur strukturellen Systemveränderung durch Umgestaltung der Strukturen oder Schaffung von zusätzlichen (Sub-)Systemen führen (ebd. S. 101). KÖNIG und VOLMER beschreiben dieses Streben nach Gleichgewicht auch mit der Metapher eines Pendels: „Dabei ist Stabilität nicht dadurch gekennzeichnet, dass der Zustand des Systems immer genau gleich bleibt, sondern dass er sich mit gewissen Abweichungen zwischen zwei Punkten einpendelt“ (2014, S. 277). SPARRER und VARGA VON KIBÉD sprechen in diesem Zusammenhang auch von dem „*Prinzip des Ausgleichs*“. Hierbei kann eine bestehende Ungleichverteilung im System (z.B. von Geben und Nehmen) und die damit einhergehende Schuldfrage durch ausgleichende Handlungen aufgelöst werden (2008, S. 54).

Systemisch(er) Denken, Forschen und Handeln

„Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst.“ – Heinz von Foerster, 1973

Dieser in Anlehnung an Kants kategorischen Imperativ formulierte „*ethische Imperativ*“ ist eines der Ziele, das im Rahmen von systemischen Denk- und Beratungsansätzen angestrebt

wird. Das Einschränken von Möglichkeiten durch Tabus, Denkverbote, Dogmen oder Richtig-Falsch-Bewertungen widerspricht somit einer systemischen Grundhaltung (Von Schlippe / Schweitzer, 1996, S. 116).

Eine systemische Grundhaltung zu definieren ist zum Teil ein schwieriges Unterfangen, da der Begriff „systemisch“ mittlerweile durch die vielen unterschiedlichen Theorieansätze und Anwendungsmöglichkeiten zu einem diffusen und ungenauen Begriff mit wenig Inhalt geworden ist. VARGA VON KIBÉD und SPARRER präzisieren das „Systemische“, indem sie den Begriff komparativ auffassen und als eine Art Vergleichsmaßstab anwenden (2009, S. 40; zitiert nach Kleve, 2011, S. 47). Sie betrachten „einen Ansatz im Vergleich zu anderen, um entscheiden zu können, in welcher Hinsicht er systemischer ist“ (ebd.). Dabei nennen sie verschiedene Kriterien, die eine Unterscheidung in „*systemischere*“ und weniger systemische Ansätze möglich machen.

Ein Ansatz ist systemischer, als ein anderer, wenn er...

	... eher von menschlichen Einzeleigenschaften absieht zugunsten der Betrachtung von Interaktionen und Relationen im System
	... vom Ursache-Wirkungs-Denken, also von linearen Erklärungen, stärker abrückt zugunsten den Betrachtung von Kontexten und der Konstruktion von phänomenalen Beschreibungen
	... von der Analyse von einzelnen Elementen mehr Abstand nimmt zugunsten der Untersuchung von Strukturen der Beziehung zwischen den Elementen eines Systems
	... eher syntaktisch, auf Regeln und Strukturen, als semantisch, auf Bedeutung und Inhalt, ausgerichtet ist.

Tabelle 5 Kriterien eines systemischen Ansatzes nach Sparrer und Varga von Kibéd (zitiert nach Kleve, 2011, S. 48)

Darüber hinaus lassen sich weitere Merkmale von systemisch(er)en Forschungs- oder Beratungsansätzen ausmachen. Im Rahmen von Problemanalysen wird davon Abstand genommen, nach Schuldigen oder einer „echten“ Ursache zu suchen, stattdessen findet eine Betrachtung der Strukturen und Verbindungen der einzelnen Systemelemente statt um so den Kontext des Problems wirklich zu verstehen (König / Volmer, 2014, S. 58). Der Fokus der systemischen Arbeit liegt dabei eher darauf, neue Fragen zu stellen als Antworten zu geben: „Die Frage weist in die Richtung der Vervollständigung, die Antwort fällt Unterscheidungen. Das Nichtwissen gehört zur systemischen Haltung“ (Sparrer, 2010, S. 21). Auch die Frage nach der Wahrheit wird

in systemischen Forschungsansätzen vermieden, stattdessen wird der Wert der Forschung anhand ihrer Nützlichkeit und Brauchbarkeit sowie der Plausibilität ihrer Annahmen gemessen (Schweitzer / Ochs, 2012, S. 23). Von besonderer Wichtigkeit ist in der systemischen Forschung zudem die Reflexion der eigenen Perspektiven und Voreinstellungen, die zu begrenzt verallgemeinerbaren Aussagen führen (ebd.). Das Bewusstsein für die eigene Subjektivität tritt somit anstelle des nichterfüllbaren Anspruchs der Objektivität.

Spiral Dynamics – eine Einführung

Im Rahmen der systemischen Forschung wurde der zunehmenden Komplexität der Welt viel Beachtung geschenkt. Die Spiral Dynamics Theorie, die ursprünglich von CLARE W. GRAVES entwickelt und anschließend von DON E. BECK und CHRISTOPHER C. COWAN weitergeführt wurde, ist noch einen Schritt weitergegangen und hat die ebenfalls zunehmende Komplexität in den Wertesystemen von Menschen, Gesellschaften und Organisationen zum Thema gemacht. Zunächst unter dem Namen *Graves Value System* bekannt, beschreibt die Theorie, wieso sich Menschen und Systeme so verhalten, wie sie es tun und ermöglicht Einblicke in die verschiedenen Wertesysteme, die die Menschheit antreiben (Grätsch, 2010, S. 17). „Neue Zeiten erfordern neues Denken“ (Beck / Cowan, 2014, S. 44) – so beschreiben die Begründer der Spiral Dynamics Theorie die Ursache für die stetige Weiterentwicklung des Menschen.

Spiral Dynamics setzt sich zusammen aus den „Ebenen der menschlichen Existenz“, die vom Entwicklungsforscher Graves beschrieben wurden, und dem Konzept der *Wertememe*. Ein Mem ist eine Einheit kultureller Informationen und Verhaltensanweisungen, die von einer Generation an die nächste weitergegeben wird (ebd. S. 49f).

„Ein Mem reproduziert sich wie ein intellektueller Virus in Konzepten wie Kleidermoden, sprachlichen Trends, Normen der Populärkultur, architektonischer Gestaltung, Kunstrichtungen, religiösen Äußerungsformen, sozialen Bewegungen, Wirtschaftsmodellen oder moralischen Aussagen über die richtige Lebensweise.“ – ebd. S. 50

Diese einzelnen Mems werden in der Spiral Dynamics Theorie geclustert; so entstehen Wertesysteme, die jeweils eine Weltsicht und Glaubensstruktur verkörpern. Beck und Cowan nennen diese Wertesysteme „Meme und gehen davon aus, dass es diese zentralen Intelligenzen sind, die Systeme bilden, menschliches Verhalten bestimmen und als Denkstrukturen jede Lebensentscheidung beeinflussen (ebd. S. 64). Die „Meme bauen stufenartig aufeinander auf und entwickeln sich entlang einer Spirale, deren Fokus jeweils zwischen *wir* und *ich* sowie *innen* und *außen* pendelt (Cowan / Todorovic, 2000, S. 6). Eine besondere Betonung erfährt die Tat-

sache, dass jede Stufe gesunde und ungesunde Eigenschaften hervorbringen kann, keine ist als „besser“ anzusehen als eine andere (Beck / Cowan, 2014, S. 66). Stattdessen hängt die Qualität einer Entwicklungsstufe „immer davon ab, wie gut sich das Unternehmen oder die Person seiner Umgebung angepasst hat“ (Grätsch, 2010, S. 18).

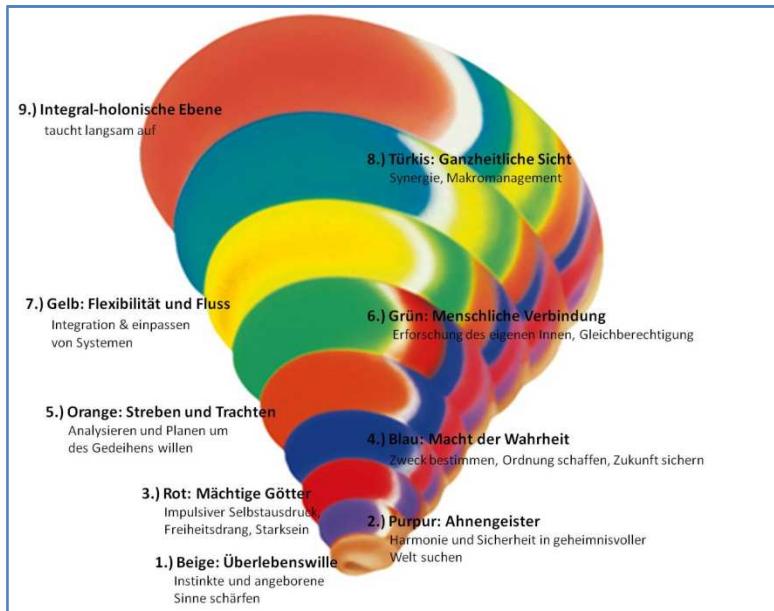


Abbildung 4 Die Spirale und die einzelnen Stufen (Anonymus 1, 2012)

Bisher sind acht Bewusstseinsstufen auf der nach oben offenen Spirale bekannt, die als Reaktionen auf verschiedenen Lebensbedingungen entstanden sind und jeweils distinktive Denkhaltungen und Zielsetzungen verkörpern. Eine detaillierte Übersicht der einzelnen Stufen findet sich im Anhang (Tabelle 7). Es wird unterschieden zwischen den ersten sechs Stufen, die Graves als Stufen der „ersten Ordnung“ bezeichnet und den darauffolgenden Stufen „zweiter Ordnung“, die „eine deutliche Erweiterung der begrifflichen Möglichkeiten, den Wegfall von Zwang, die Fähigkeit, aus unterschiedlichen Quellen zu lernen, und einen Trend, sehr viel mehr mit sehr viel weniger Energie und Ressourcen zu erreichen“ ermöglichen (Beck / Cowan, 2014, S. 103). Während vorher jede Stufe die „eine Wahrheit“ gefunden zu haben glaubt, öffnet sich hier das Denken und der Mensch ist in der Lage, viele Wahrheiten zu akzeptieren und das Gute in jeder Stufe zu erkennen.

4. Methodik und empirischer Prozess

4.1 Begründung der Methodenwahl

Die komplexe Problemlage erfordert einen transdisziplinären Forschungsansatz, der Methoden und Erkenntnisse aus Psychologie, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften vereint. Ich habe mich gegen quantitative Datenerhebungsverfahren entschieden, da sie meiner Ansicht nach dem Forschungszweck nicht dienlich wären. Es existieren bereits diverse quantitative Studien zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, die ein relativ klares Bild der aktuellen Situation und historischen Entwicklung zeichnen. Interessant ist für mich an dieser Stelle ein Ansatz, der neue Hypothesen generieren und so die Basis für weitere Forschungen zu neu-

en und eventuell erfolgreicheren Lösungsstrategien des Dilemmas bilden kann. Qualitative Verfahren dienen diesem Forschungszweck, da sie die Möglichkeit bieten neue Theorien zu ergründen, statt bestehende zu prüfen. Dabei wird eine systemische Forschungsperspektive eingenommen, die zum Ziel hat, die Beziehungsstrukturen der Akteure im gesellschaftlichen Problemfeld der gläsernen Decke zu verstehen, die Komplexität der Problemlage zu visualisieren und einen ganzheitlicheren Blick darauf zu erlangen. Die Forschung soll außerdem den Gütekriterien qualitativer Forschung nach STEINKE (2000, S. 324ff) gerecht werden, um so die Qualität der Ergebnisse sicherzustellen.

Um einen tieferen Zugang zum Forschungsgegenstand zu erlangen, wird eine Methodentriangulation durchgeführt, die das Einnehmen verschiedener Perspektiven ermöglicht und einer einseitigen Betrachtung vorbeugt. Die *Between-Methods-Triangulation* nach HUSSY, ECHTERHOFF und SCHREIER (2013, S. 288) wird durch die Durchführung einer systemischen Aufstellung und eines anschließenden ExpertInneninterviews erreicht.

Die Methode der Systemaufstellung wurde gewählt, da durch die Nutzung der transverbalen Raumsprache¹, die auf der repräsentierenden Wahrnehmung der beteiligten RepräsentantInnen aufbaut (vgl. Sparrer / Varga von Kibéd, 2010b, S. 90f), ein vertiefter und deutlicherer Blick auf Systemstrukturen ermöglicht wird.

„Diese Raumsprache führt zu sehr viel weitreichenderen Überlegungen über das Verhältnis der Elemente, die noch einmal angeregt werden dadurch, dass die Stellvertreter/innen für die Elemente deren Eigenlogik repräsentierend wahrnehmen können“ – Müller-Christ, 2015, S. 23

Die Positionen der Elemente sowie Blickrichtungen und Empfindungen der Repräsentanten liefern weitere Grundlagen für Deutungsmöglichkeiten. Somit ist die Methode nützlich für die Beantwortung der Forschungsfragen und zur Generierung neuer Hypothesen durch die abduktive Exploration der Aufstellungsbilder. Die Ergebnisse aus dem ExpertInneninterview werden anschließend hinzugezogen, um ein tieferes Verständnis irritierender Aufstellungsbilder zu erhalten und um die bereits gebildeten Hypothesen zu diskutieren und auf ihre Anwendbarkeit in der Praxis zu prüfen.

Somit bieten die gewählten Methoden die Möglichkeit - trotz der zeitlichen Limitation im Rahmen einer Masterthesis - einen tiefgreifenden, mehrperspektivischen und sys-

¹ Eine detaillierte Erläuterung des Prinzips der transverbalen Raumsprache und der repräsentierenden Wahrnehmung ist u.a. in Sparrer, I. (2007) „Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen“ zu finden.

misch(er)en Blick auf ein Forschungsthema zu erlangen, das bisher oft einseitig ergründet wurde.

4.2 Die Systemaufstellung

Steckbrief der Systemaufstellung „Gläserne Decken für Frauenkarrieren“	
Ausgangslage	Trotz zahlreicher Initiativen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen stecken diese nach wie vor hinter den Männern zurück und bleiben in den oberen Managementetagen unterrepräsentiert
Fragestellung	Inwieweit lässt sich das Geschlechterungleichgewicht in Führungsstufen mit systemischen Kräften und Strukturen erklären? Welche Rolle spielt das Streben nach systemischer Balance?
Leitung	Prof. Dr. Müller-Christ
Repräsentanten	10 Studenten und Doktoranden der Universität Bremen
Datum /Ort	Bremen, 23. Oktober 2015
Anlass	Im Rahmen der Masterarbeit sollen neue Hypothesen generiert werden, um das Phänomen der gläsernen Decke besser zu verstehen
Phasen	In der ersten Phase wird die aktuelle Situation dargestellt. Anschließend wird das System durch verschiedene Bewusstseinsstufen geführt. Begonnen wird mit der roten Stufe, darauf folgen die blaue, die orange, die grüne und abschließend die gelbe Stufe. Die Elemente sind in jeder neuen Bewusstseinsstufe eingeladen ihren Bewegungsimpulsen zu folgen.
Form	Verdeckte Aufstellungsarbeit
Format	Tetralemma-Aufstellung

Tabelle 6 Steckbrief des Spannungsfeld (eigene Darstellung in Anlehnung an Anonymus 2)

Das Spannungsfeld zur Untersuchung der gläsernen Decke für Frauenkarrieren wurde in Anlehnung an eine Tetralemmaaufstellung mit vier Polen und dementsprechend zwei Achsen aufgebaut. Es entsteht ein Spannungsquadrat mit vier Polen, das dem Format der Dilemma²-Aufstellung ähnelt (vgl. Müller-Christ / Liebscher / Hussmann, 2015, S. 44). Anders als in der Dilemma²-Aufstellung werden allerdings keine zwei Polaritäten verknüpft, sondern das Spannungsfeld von Instrumentalisierung und Selbstverwirklichung durch die Pole Beides und Keins ergänzt. So wird deutlich, dass Pol 1 und 3 kein Gegensatzpaar sind, sondern weitere integrative oder ablehnende Handlungsmöglichkeiten für die Systemelemente bestehen.

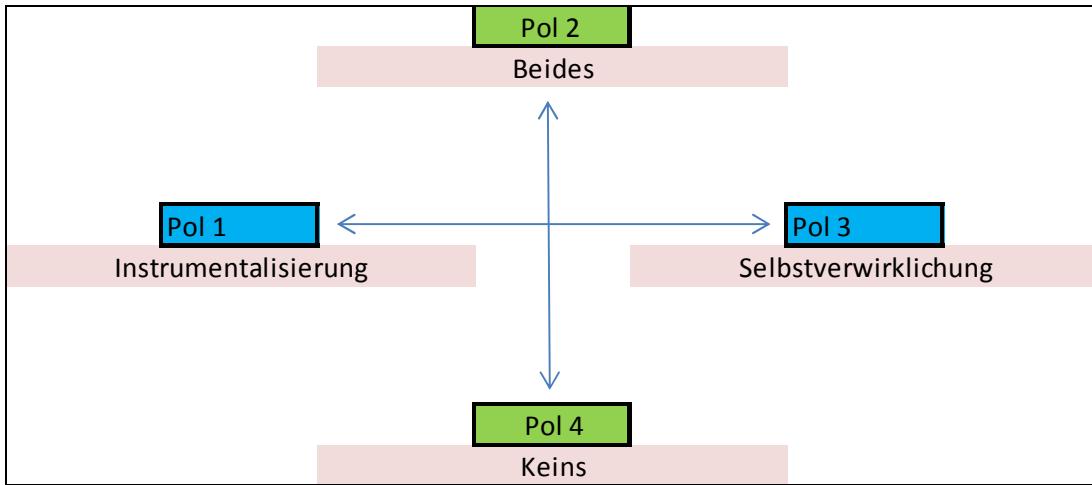


Abbildung 5 Das Spannungsfeld (eigene Darstellung)

Im Spannungsfeld positionieren sich nun folgende Elemente:

A – Der Mann

B – Die Frau

C – Das männliche Prinzip

D – Das weibliche Prinzip

E – Die Erwerbswirtschaft

F – Nicht erwerbswirtschaftliche Systeme

Die Elemente E und F wurden als freie Elemente mit einem Beobachtungsauftrag definiert. Sie sollen verschiedene Perspektiven im Spannungsfeld einnehmen, auf stimmige oder unstimmige Bilder achten und prüfen, ob sie sich dem System zugehörig fühlen. So wird eine zusätzliche Analyseebene geschaffen, die bei der Auswertung der Ergebnisse weitere Erkenntnisse liefern kann.

Die Stellvertreter wurden von der Forscherin ausgewählt und gemäß der Prinzipien einer verdeckten systemischen Aufstellung durch die Übertragung von den spezifischen Qualitäten der jeweiligen Elemente in ihre Rollen eingewiesen. Daraufhin hat der Aufstellungsleiter (AL) die Elemente eingeladen, sich im für sie verdeckten System ihre Positionen zu suchen. Zunächst wird die aktuelle Situation abgebildet, in der sich Mann und Frau sowie die zugehörigen Prinzipien stimmige Positionen in Bezug auf Instrumentalisierung und Selbstverwirklichung suchen. Anschließend werden vom AL die Selbstverortungen der Elemente und Pole abgefragt, sowie die Beziehungen zwischen den Akteuren erörtert. Danach wird das System durch die verschie-

denen Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics geführt. In jeder neuen Stufe haben die Elemente die Möglichkeit eventuellen Bewegungsimpulsen zu folgen und sich einen neuen Platz im System zu suchen. Zudem werden die Elemente sowie die Pole gefragt, welche Veränderungen sie an sich oder dem System in der jeweiligen Bewusstseinsstufe wahrnehmen. Die Aufstellung endete nach knapp 1,5 Stunden nach dem Durchlaufen der gelben Stufe.

In der Beschreibung und Analyse der Aufstellung werden die Elemente personifiziert und mit dem dahinterliegenden Prinzip bezeichnet, um so die Leserlichkeit und Verständlichkeit zu verbessern. Während der Aufstellung haben sich die Stellvertreter mit den Elementbezeichnungen A, B, C, D usw. angesprochen.

4.3 Das ExpertInneninterview

Die Expertin wurde anhand ihrer beruflichen Expertise als Business Coach und Aufstellerin mit 30-jähriger Erfahrung in der Führungs- und Unternehmensberatung ausgewählt. Ein Arbeitsschwerpunkt ist dabei die Beratung von Frauen in Führungspositionen, was ein umfassendes Hintergrundwissen zu dem Thema vermuten lässt. Die Kenntnisse über die Methode der Systemaufstellung ermöglichen zudem eine erleichterte Verständigung über die Grundlagen der diskutierten Ergebnisse. Der Kontakt zu der Expertin wurde über Prof. Dr. Müller-Christ hergestellt, der außerdem die Durchführung des Interviews im Rahmen eines Doktorandenworkshops im Februar 2016 ermöglichte.

Die Interviewatmosphäre war von Anfang an sehr angenehm, es wurde offen gesprochen und so entstand ein für beide Seiten erhöllender wissenschaftlicher Dialog. Zur Strukturierung des Interviews wurde ein Leitfaden erstellt, der jedoch lediglich als Gedankenstütze dienen und das Interview nicht unnötig strukturieren sollte, damit intuitiven und spontanen Erkenntnissen möglichst viel Raum gegeben werden konnte. Das Interview begann zunächst mit einer Klärung des Hintergrundwissens bezüglich Spiral Dynamics, um eine gemeinsame Verständnisebene zu garantieren. Anschließend wurden die bisherigen Erfahrungen der Expertin bezüglich der Genderproblematik in der Führung diskutiert. Dann wurden die Bilder der Aufstellung (Abb. 6-11) gemeinsam betrachtet, interpretiert und diskutiert. Darauf aufbauend wurden bereits von der Forscherin gebildete Hypothesen erörtert und gemeinsam weitere generiert. Das Gespräch endete mit dem gegenseitigen Versprechen in Kontakt zu bleiben und sich weiterhin über Forschungsergebnisse und interessante Erkenntnisse auszutauschen.

4.4 Methodik der Auswertung

Folgende Materialien bilden die Grundlagen für die Auswertung:

- Ausführliche Transkription der Systemaufstellung vom 23. Oktober 2015 inklusive Beschreibung der Bewegungsabläufe (Transkript A)
- Visualisierung der Positionen der Systemelemente in der Aufstellung (Abbildungen 6-11)
- Selektives und vereinfachtes Transkript des ExpertInneninterviews² (Transkript E)

Die Bildung neuer Hypothesen ist verankert in den Ergebnissen, die aus diesen Materialien gewonnen werden können. Da für die wissenschaftliche Auswertung von Systemaufstellungen bisher kein explizites Verfahren vorhanden ist, findet die Analyse des Materials in Anlehnung an unterschiedliche Auswertungsmethoden statt. Es werden hermeneutische Prinzipien des Verstehens (vgl. Hussy / Echterhoff / Schreier, 2013, S. 249f) zur Analyse des in der Aufstellung Gesagten angewendet, sowie ikonologische Deutungsmethoden zu Hilfe genommen, die eine Interpretation der gezeigten Muster und Symbole ermöglichen (vgl. ebd., S. 268f). Zusätzlich wird das Datenmaterial der Aufstellung in Gesprächen mit Kommilitonen und Doktoranden gemeinsam interpretiert. So kann die Forschung dem Anspruch der Intersubjektivität gerecht werden und es fließen zusätzliche Perspektiven in die Auswertung mit ein.

Eine abduktive Exploration des Datenmaterials unter Zuhilfenahme dieser Techniken ermöglicht anschließend eine Ableitung neuer Hypothesen, die eine Grundlage für Anschlusshandeln oder weitere Forschungen bieten. Die Auswertung des Experteninterviews ist – wie es im Rahmen einer Between-Methods-Triangulation üblich ist – eng mit der Auswertung der Aufstellung verzahnt und findet interpretativ im Rahmen einer sequenziellen Textrekonstruktion statt (Meuser / Nagel, 2005, S. 80f).

Im folgenden Kapitel werden die daraus entstandenen Ergebnisse präsentiert und direkt miteinander verknüpft.

² Fokus der Auswertung ist der Äußerungsinhalt, nicht die Äußerungsform. Daher habe ich hier entschieden, Teile des Interviews, die für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht relevant sind, zusammenzufassen, sowie die sprachlichen Äußerungen vereinfacht und besser lesbar wiederzugeben (keine Pausen, Ko-Text, oder unnötige Wiederholungen) (vgl. als Grundlage Meuser / Nagel, 2005, S. 83)

5. Auswertung der Erkenntnisse

5.1 Beschreibung und Interpretation der Aufstellung

1. Phase – Die aktuelle Situation

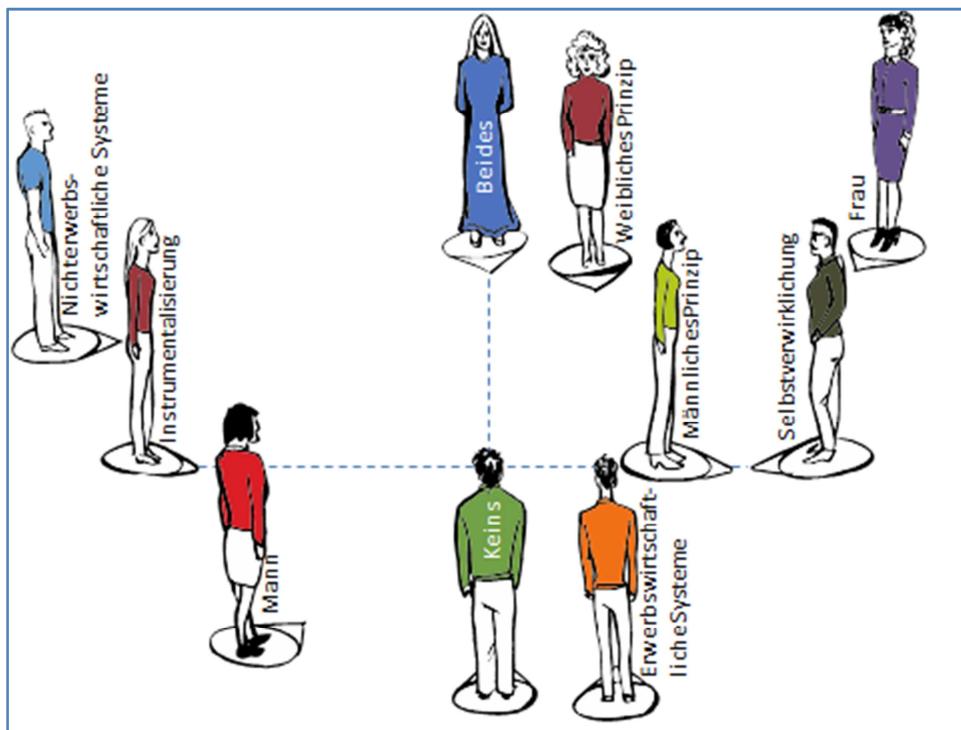


Abbildung 6 Die Positionen der Elemente in der ersten Phase der Aufstellung (eigene Darstellung)

Der Ablauf

Nachdem alle Repräsentanten in ihre Rollen eingewiesen wurden, eröffnet der AL die Aufstellung, indem er die Elemente einlädt, sich ihre Positionen im System zu suchen. Während der Mann, das männliche und das weibliche Prinzip relativ schnell und sicher ihre Positionen (siehe Abb. 6) finden, bleibt die Frau lange in Bewegung und stellt schließlich fest, dass sie keinen Zugang zum System finden kann. Sie sagt, dass sie nach einem Platz sucht, an dem sie alle ansehen kann oder von allen gesehen wird. Auch die Aufforderung des AL sich an der Systemöffnung zu platzieren, an der sie es am ehesten aushalten kann, findet sie schwierig umzusetzen. Letztendlich bleibt sie im Quadranten von Beides und Selbstverwirklichung in der äußersten Zimmerecke stehen. Andere Elemente und Pole stellen fest, dass sie die Frau als schwierig und zum Teil störend empfinden und den gewählten Platz für falsch halten.

Dieser Einstieg in die Aufstellung stimmt mit den Erwartungen überein, dass die Frau im Spannungsfeld von Instrumentalisierung und Selbstverwirklichung eine problematische Rolle einnimmt. Die Schwierigkeiten von Frauen auf der Managementebene Fuß zu fassen, scheinen

hier abgebildet zu werden. Dabei wird die Frau nicht nur von den anderen teilnehmenden Elementen als störend und unpassend empfunden, sondern sieht selbst ebenfalls keinen angenehmen Platz für sich im System. Auf Nachfragen des AL erläutert sie, dass sie alle anderen Elemente von vorne sehen müsste, um sich im System wohl fühlen zu können. Sie legt ihren Fokus also nicht darauf, den für sie persönlich besten Platz zu finden, sondern stattdessen Beziehungsarbeit zu den anderen Elementen zu leisten.

Das männliche Prinzip hat seinen Platz direkt gegenüber vom Pol Selbstverwirklichung am schnellsten gewählt ohne andere Positionen im System auszuprobieren. Beide empfinden eine starke Bindung zueinander, die einer Liebesbeziehung ähnelt und sie glücklich macht. Sie fokussieren sich nahezu komplett auf die Verbindung zueinander und blenden aktiv den Rest des Systems aus. Das männliche Prinzip empfindet die anderen Teilnehmer im System sogar als nervend und die Unruhe als störend und belastend, da es seiner Meinung nach nicht vorangeht. Es lädt die Frau dazu ein, gemeinsam das System zu vergessen und etwas anderes zu machen. Die Frau lehnt das Angebot nicht ab, sieht jedoch den eigenen Fokus noch woanders. Die starke Verbindung vom männlichen Prinzip und der Selbstverwirklichung wird von einigen der anderen Elemente kritisiert. Der Mann ist davon enttäuscht, da er sich ebenfalls Aufmerksamkeit von der Selbstverwirklichung wünscht. Die Erwerbswirtschaft ist der Ansicht, dass das männliche Prinzip versucht, durch die Fokussierung die eigene Komplexität zu verringern. Die Instrumentalisierung wiederum empfindet das Fehlen des Pols Selbstverwirklichung als Gegenspieler als störend, da dieser gänzlich vom männlichen Prinzip eingenommen wird.

Es zeigt sich hier, dass eine zu intensive Fokussierung auf den Pol Selbstverwirklichung deutliche negative Effekte mit sich bringt. Obwohl das männliche Prinzip davon spricht glücklich zu sein, wenn es die Selbstverwirklichung anblickt, so geht damit auch eine mangelnde Toleranz für die Bedürfnisse der anderen Elemente einher. Diese sehen die Verbindung zur Selbstverwirklichung als schwierig und wünschen sich eine Öffnung dieser Beziehung. Die Frage ist hier, von wo die starke Vereinnahmung ausgeht – ist es die Selbstverwirklichung, die das männliche Prinzip in seinen Bann zieht und davon abhält sich anderen Elementen zuzuwenden oder ist es umgekehrt das männliche Prinzip, mit dem ein so starker Drang zur Autonomie und Selbstverwirklichung einher geht, dass für die anderen Elemente nichts „davon übrig bleibt“?

Der Mann und die Frau entdecken im Laufe der ersten Phase eine Polarität zueinander und spüren, dass sie eine weitere Achse im Spannungsfeld bilden. Dieses Gefühl verstärkt sich immer weiter und die Frau meint, dass sie durch diese Verbindung zum Mann nun am System teilnehmen könne. Diese Entdeckung bestätigt das Alltagsempfinden vieler Menschen, dass Männer und Frauen komplementäre Rollen in der Gesellschaft übernehmen und dadurch ein

soziales Gleichgewicht und Harmonie gesichert werden. Überträgt man die Aussage der Frau, sie könne allein durch den Mann am System teilnehmen, auf das Management, so werden hier erneut bekannte Strukturen abgebildet. Der Mann hat einen sicheren und angenehmen Platz im System inne und „erlaubt“ der Frau durch die Verbindung zueinander, ebenfalls daran teilzunehmen. Ähnliche Mechanismen wurden bereits in den Kapiteln 3.1 und 3.2 herausgearbeitet und unter den Begriffen der *hegemonialen Männlichkeit* oder „*Männerbund Management*“ betrachtet. Während der Mann einen natürlichen Platz in dem System hat, muss die Frau sich an diesem orientieren um eine stimmige Position zu finden.

Das weibliche Prinzip fühlt sich entmutigt und schüchtern, zurückhaltender als die Anderen und meint, ohne die Unterstützung von Beides könnte sie im System untergehen. Diese Aussage ist kongruent mit den bisherigen Erkenntnissen. Während der Mann und das männliche Prinzip starke und sichere Positionen im System haben, scheinen die weiblichen Systemteilnehmer unsicher über ihre Rollen und Positionen zu sein.

Die Positionen der Elemente

Die Elemente haben sich nahezu kreisförmig mit Blick auf die Mitte aufgestellt. Das einzige Element, was dieser Tendenz nicht folgt, ist das männliche Prinzip. Schauen die anderen Elemente gar auf das prominent in der Mitte platzierte männliche Prinzip? Das weibliche Prinzip wiederum wirkt weitsichtig und offen auf ihrer Position neben dem Pol Beides. Es überblickt das System und strahlt Kompromissbereitschaft aus. Die Frau steht auffällig abseits - vielleicht kann das weibliche Prinzip deshalb seine Werte nicht durchsetzen? Interessant ist außerdem, dass das männliche und das weibliche Prinzip dominantere Positionen einnehmen als Mann und Frau selbst. Werden hier die in unserer Gesellschaft so einflussreichen Rollenerwartungen, die mit Männlichkeit und Weiblichkeit einhergehen, abgebildet?

„Stimmig ist erstmal, dass Mann und Frau an ganz unterschiedlichen Orten stehen.“ – Expertin (Transkript E, S. 3 Z. 8)

Der Mann steht im Quadranten von Instrumentalisierung und die Frau ist ihm gegenüber am anderen Ende des Systems im Quadranten von Selbstverwirklichung und Beides positioniert. Hier werden erneut bekannte Strukturen in der Gesellschaft abgebildet. Während die Frau die Möglichkeit hat ihre Ressourcen selbstbestimmt außerhalb von erwerbswirtschaftlichen Systemen einzusetzen oder im Rahmen von Teilzeitbeschäftigungen „Beides“ erreichen kann, ist der Mann fest bei der Instrumentalisierung positioniert. Seine Zeit und Kraft stehen der Erwerbswirtschaft gänzlich zur Verfügung – und die Alternative „Keins“, die rechts von ihm steht, drückt das noch immer stark eingeschränkte Rollenrepertoire des Mannes außerhalb der be-

ruflichen Sphäre aus. Es entsteht außerdem durch diese komplementären Positionen von Mann und Frau ein erster Eindruck des Strebens nach Balance innerhalb des Systems.

„Ich sehe, dass die Frau tatsächlich den Blick aufs Gesamtsystem hat, ich seh', dass die Frau näher an der Selbstverwirklichung und dem weiblichen Prinzip steht, also Beides, hier bei Beides. Und ich seh' eigentlich hier eine viel größere Spaltung zwischen Mann und männlichem Prinzip, als es hier der Fall ist.“ – Expertin (Transkript E, S. 3, Z. 37-40)

Diese Spaltung zwischen Mann und männlichem Prinzip empfindet die Expertin als ausgesprochen problematisch. Während die Frau – obwohl sie sich selbst in einer schwachen Position wähnt – innerhalb eines Wirkdreiecks mit dem weiblichen Prinzip und der Selbstverwirklichung steht³, ist der Mann vergleichsweise allein auf der anderen Seite des Systems und erfährt insbesondere von „seinem“ männlichen Prinzip keinerlei Aufmerksamkeit. Ist diese Spannung als Hinweis auf eine mangelnde Auseinandersetzung des Mannes mit sich selbst zu sehen? Die Expertin stimmt dieser These klar zu:

„Eigentlich ist die Harmonie für die Frau in diesem Bild wesentlich besser als für den Mann.“ – Expertin (Transkript E, S. 4, Z. 16-17)

³ „Hier gibt's eben dieses Dreieck der Macht oder wie immer man es nennen will oder das Wirkdreieck, wie Varga von Kibéd sonst wie sagt.“ – Expertin (Transkript E, S. 4, Z. 7-8)

2. Phase – Die rote Stufe

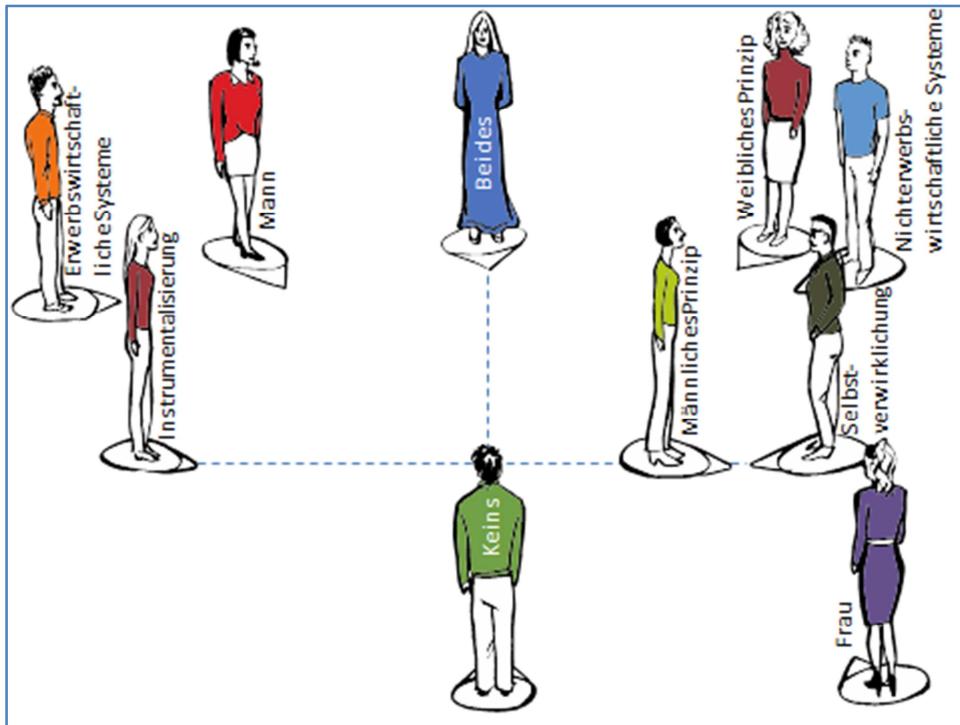


Abbildung 7 Die Positionen der Elemente in der roten Bewusstseinsstufe (eigene Darstellung)

Der Ablauf

Der Wechsel der Bewusstseinsstufe (Rote Stufe: Impulsives / Egozentrisches Mem) geht mit viel Bewegung im System einher. Alle Elemente suchen neue Positionen und probieren dabei verschiedene Konstellationen aus. Besonders der Mann hat Schwierigkeiten sich für eine Position zu entscheiden und sagt von sich selbst, er könne nicht aufhören zu laufen. Erst nach knapp fünf Minuten haben die Elemente ihre endgültigen Plätze im System gefunden, die in Abb. 7 abgebildet sind. Es bleibt jedoch eine gewisse Unruhe im System durch schwankende, sich drehende oder auf der Stelle tretende Elemente. Diese Energie im System ist für die rote Bewusstseinsstufe typisch, es scheint also eine deutliche Wahrnehmung der Bewusstseinsstufe bei den Elementen zu herrschen.

In den Selbstverortungen der Elemente fragt der AL nun besonders nach den empfundenen Veränderungen durch die neue Bewusstseinsstufe. Die Frau gibt an, sich im System zwar noch vorhanden, aber nicht mehr von den Ereignissen betroffen zu fühlen. Das männliche Prinzip sieht durch den Wechsel keinen Unterschied für sich. Das weibliche Prinzip allerdings sagt von sich, es wäre in diesem System nicht vorhanden und würde wie durch eine Glaskugel auf die Geschehnisse blicken. Die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme sehen das genauso und füh-

len sich selbst als Grabinschrift für das begraben liegende weibliche Prinzip. Der eigene Bezug zum System findet dabei auf einer Metaebene statt.

Weibliches Prinzip: „Ich beobachte das nur und ich komm in dem System nicht vor... Ähm ich hab das Gefühl, als würd' ich wie in so 'ne Glaskugel gucken und da spielt sich 'ne Story ab und da guck' ich zu oder wie im Fernsehen oder... ja, also als würd' ich 'ne Welt beobachten, wo ich nicht drin vor komm‘.“ (Transkript A, S. 8, Z. 28-30)

Vergleicht man in diesem Zusammenhang die Werte der roten Stufe mit denen, die als typischerweise männlich oder weiblich gelten, so fällt hier auf, dass tatsächlich kaum Weibliches in der roten Stufe zu finden ist. Durchsetzungsfähigkeit, Selbstständigkeit und Stärke sind die anstrebenswerten Eigenschaften. Ein Heraustreten des weiblichen Prinzips aus dem System kann somit eine logische Konsequenz der roten Stufe sein. Die Frau verliert ebenfalls das Interesse an dem System der roten Stufe – vielleicht weil ihre Fähigkeiten hier nicht gefragt sind? Interessant ist hier, dass sich die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme mit dem weiblichen Prinzip zu identifizieren scheinen und ebenfalls keinen Bezug zum System sehen.

Die Erwerbswirtschaft beobachtet, dass der Mann und die Frau die Rollen getauscht hätten und sieht es als problematisch an, dass das männliche Prinzip die Selbstverwirklichung noch immer so vereinnahmt und damit anderen Elementen den Zugang dazu verwehrt. Auch die Selbstverwirklichung selbst äußert nun erste Kritik an der Position vom männlichen Prinzip und wünscht sich, das Element würde einen Platz hinter ihrem Rücken einnehmen. Dafür fühlt sich das männliche Prinzip jedoch noch nicht bereit, da es die Beziehung zur Selbstverwirklichung nicht aufgeben möchte.

Der Pol Beides empfindet die starke Unruhe im System als störend und schwer auszuhalten, gibt jedoch an, dass der Pol Keins beruhigend und auf angenehme Weise ermahnd wirkt. Keins wiederum empfindet die eigene Rolle im System als schwierig, da er das Gefühl hat nur einen Gegenpol darzustellen und keine eigene Aufgabe zu haben.

Die Positionen der Elemente

In der roten Stufe steht kein Element bei Beides oder Keins; es scheinen nun absolute Positionierungen gefragt zu sein.

Auch hier fällt direkt wieder die Achse zwischen Mann und Frau auf. Beide stehen an gegenüberliegenden Positionen im System, der Mann zwischen Instrumentalisierung und Beides, die Frau bei Keins und Selbstverwirklichung. Der Eindruck einer weiteren Achse im System verstärkt sich; Mann und Frau reagieren aufeinander und verhalten sich polartig. Tendenziell

steht der Mann dabei mehr im System als die Frau, die sich eher an den äußereren Rändern orientiert. Der Mann steht nach wie vor auf der Seite der Instrumentalisierung, nun aber näher bei Beides. Auch in der roten Stufe werden seine Kräfte überwiegend instrumentalisiert, er hat hier aber auch die Möglichkeit beides zu erleben und sich autonomer zu verhalten als in der davor abgebildeten aktuellen Situation. Dabei sitzt ihm jedoch das erwerbswirtschaftliche System im Nacken und fordert gemeinsam mit der Instrumentalisierung viel vom Mann. Diese Forderungen verbalisiert der Mann auch ganz konkret:

Mann: „Ich hab das Gefühl, ich muss überall gleichzeitig sein. Hab so ‘ne Checkliste im Kopf, so das muss ich noch machen, das, das, das. Würde am liebsten die ganze Zeit hier durchrennen.“ (Transkript A, S. 10, Z. 22-23)

Die Frau wiederum hat sich weg von Beides hin zu Keins bewegt. Noch dazu sagt sie von sich selbst, dass sie keinen Bezug zu diesem System hat. In der roten Stufe tritt sie noch weiter aus dem System heraus als vorher und orientiert sich nun an der Selbstverwirklichung und an Keins.

„Und jetzt ist es so, dass die Selbstverwirklichung im Grunde trennt zwischen Frau und weiblichem Prinzip. Also in dem Moment, wo der Mann in Krieg zieht, muss die Frau Kinder kriegen.“ – Expertin (Transkript E, S. 4, Z. 24-26)

Diese Interpretation der Positionen durch die Expertin scheint ebenfalls stimmig mit dem Verhalten des weiblichen Prinzips. Es steht nun im Quadrant zwischen Selbstverwirklichung und Beides, sagt jedoch es wäre nicht mehr im System vorhanden. Ähnlich empfinden die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme, die sich dazu stellen und nur noch auf einer Metaebene Kontakt zum System haben. Die rote Stufe führt also dazu, dass das weibliche Prinzip und die Frau ihren Bezug zum System verlieren. Beide sind autonom und selbstbestimmt, doch scheinen sie nicht teilzunehmen. Das männliche Prinzip spürt als einziges Element keine Veränderungen: es bleibt vor der Selbstverwirklichung stehen und empfindet den Rest des Systems nach wie vor als störend und unnötig.

3. Phase - Die blaue Stufe

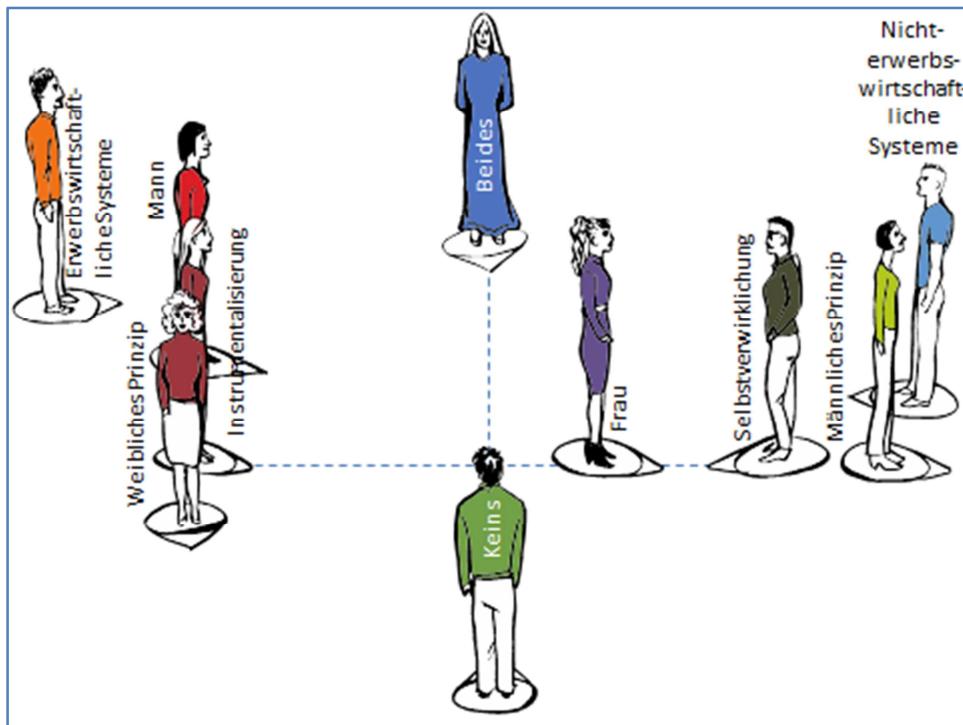


Abbildung 8 Die Positionen der Elemente in der blauen Bewusstseinsstufe (eigene Darstellung)

Der Ablauf

In dieser Bewusstseinsstufe (Zielbewusstes / Autoritäres Mem) verlässt das männliche Prinzip zum ersten Mal die bisherige Position gegenüber der Selbstverwirklichung und stellt sich abgewandt vom System hinter den Pol. Es gibt an, nun endlich Ruhe empfunden und die Position als Rückzugsort gewählt zu haben um sich von der Anspannung erholen zu können. Der vorherige Platz wird nun von der Frau eingenommen, die eine starke Spannung empfindet und sich wie festgewurzelt fühlt. Sie spricht davon, etwas Faszinierendes entdeckt zu haben und sich wie an einem Energiepol zu fühlen. Vom Rest des Systems und dem was die anderen Elemente sagen, bekomme sie kaum noch etwas mit, dafür sei es, als würde man auf das Paradies schauen.

Hier werden ausgesprochen spannende Entwicklungen abgebildet. Zum einen das Ruhebedürfnis des männlichen Prinzips, das nun endlich die Verbindung zur Selbstverwirklichung lösen konnte und versucht das System „hinter sich“ zu lassen. Es scheint, als würde eine zu intensive Konzentration auf Autonomie und Selbstverwirklichung nur vorübergehend möglich sein, da sie viel Energie fordert und auf Dauer für das Element und auch für das gesamte System schädlich sein kann.

Anstelle des männlichen Prinzips hat nun die Frau die Stelle gegenüber der Selbstverwirklichung eingenommen und ist fasziniert von dieser. Dieses Bild überrascht, ist doch die blaue Stufe die der Ordnung und Autorität – Werte, die nicht vorrangig mit Autonomie und Selbstverwirklichung in Verbindung gebracht werden. Und doch scheint die Frau in dieser Stufe in der Lage zu sein, Energien aus der Selbstverwirklichung aufzunehmen und zu nutzen. Betrachtet man die blaue Stufe nun genauer, so zeigt sich, dass hier die Gemeinschaft wichtiger ist als das Individuum und großer Wert auf Loyalität und Gerechtigkeit gelegt wird. Vergleicht man diese Werte mit denen der roten Stufe, so scheint die blaue Stufe tatsächlich wieder mehr Weiblichkeit zu erlauben und zu fördern. Vielleicht ist die Verbindung der Frau zur Selbstverwirklichung in der blauen Stufe somit doch nicht so abwegig.

Der Mann fühlt sich in dieser Stufe nicht mehr so richtig wohl und würde am liebsten den Platz der Frau einnehmen. Er gesteht sich jedoch ein, dass diese den Platz besser ausfüllt und obwohl er sich eifersüchtig fühlt, könne er etwas von der Frau annehmen. Er ist der Meinung, dass die Frau und die Selbstverwirklichung nun sehr wichtig seien, doch auch er selbst würde noch gebraucht werden. Diese Erkenntnisse passen zu dem soeben entdeckten Zusammenhang von Weiblichkeit und blauer Bewusstseinsstufe. Die Frau scheint sich in der geordneten Welt der blauen Stufe wohler zu fühlen als der Mann, der hier Schwierigkeiten hat, seine Bestimmung zu finden.

Das weibliche Prinzip äußert, große Probleme mit der Verbindung vom männlichen Prinzip, der Frau und der Selbstverwirklichung zu haben. Es fühlt sich allgemein sehr schlecht in dieser Bewusstseinsstufe und wünscht sich Unterstützung und Zuspruch von der Instrumentalisierung. Gleichzeitig hat es jedoch auch Angst davor, von ihr hintergangen zu werden und würde am liebsten in Deckung gehen. Etwas später äußert es, dass es in diesem System wohl bald sterben würde, da es auch von der Instrumentalisierung keinen Schutz erwarten kann.

Es ist hier zum Teil verwirrend zu sehen, dass sich die Frau und das weibliche Prinzip beinahe gegensätzlich verhalten. Während die Frau sich auf Selbstverwirklichung konzentriert, ist das weibliche Prinzip an der Instrumentalisierung interessiert. Könnte das darauf hin deuten, dass das weibliche Prinzip instrumentalisiert werden muss, damit die Frau sich selbst verwirklichen kann?

Die Beobachterelemente Erwerbswirtschaft und nichterwerbswirtschaftliche Systeme haben in dieser Stufe neue Rollen für sich gefunden. Die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme haben sich neben dem männlichen Prinzip positioniert und meinen, sie würden sich als Aufpasser fühlen und versuchen das männliche Prinzip an das System zu erinnern.

Nichterwerbswirtschaftliche Systeme: „Ähm, sie [das männliche Prinzip] hat schon Recht, ich bin so ‘ne Art Aufpasser, also das schlechte Gewissen für sie, weil sie sich jetzt vom System abgewendet hat und das darf so nicht sein. Deswegen steh ich hier, dass ich quasi sie wieder ins System, nicht richtig reinhole, aber zumindest von den Gedanken her, dass sie es nicht vergisst oder außer Acht lässt oder so.“ (Transkript A, S. 13, Z.18-21)

Sie sprechen also von sich selbst als schlechtes Gewissen des männlichen Prinzips. Die Erwerbswirtschaft wiederum empfindet sich als ein Analyseinstrument für den Mann und das weibliche Prinzip, ähnlich einem Mikroskop, das ihnen helfen kann, etwas an sich zu entdecken, was sie selbst nicht sehen können.

Diese ausdifferenzierten Aufgaben sind typisch für die blaue Bewusstseinsstufe, in der eine funktionale Teilung von Arbeitsbereichen in der Gesellschaft stattfindet. Spannend ist dabei zu sehen, wie genau diese Systeme ihre Aufgaben definieren. Die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme wollen das männliche Prinzip im System halten und an seine Aufgaben erinnern. Die Erwerbswirtschaft wiederum erfährt sich selbst als Analyseinstrument und möchte vom Mann und dem weiblichen Prinzip genutzt werden. Wird dieses Angebot angenommen? Was könnten sie damit entdecken?

Die Pole bewerten ihre Rollen in dieser Bewusstseinsstufe generell positiv. Die Instrumentalisierung fühlt sich erwachsener und selbstbewusster als vorher, braucht allerdings eine Verbindung zum Mann. Beides bemängelt den fehlenden Augenkontakt zu Keins und wünscht sich mehr Symmetrie im System. Die Selbstverwirklichung gibt an, den Wechsel der Bewusstseinsstufe stark gespürt zu haben und sich in die Länge gezogen zu fühlen. Die Liebe zum männlichen Prinzip sei nun erwachsen geworden und im System sei wieder Ruhe eingekehrt. Keins fühlt sich besser eingebunden als vorher und interessanter für die anderen Elemente.

Diese stimmigen und harmonischen Empfindungen der Pole drücken die starke Stabilität in der blauen Stufe aus.

Die Positionen der Elemente

Mann und Frau verlieren in dieser Stufe ihren bisherigen Bezug zueinander. Während der Mann nun klar neben der Instrumentalisierung steht und in Richtung der Frau und der Selbstverwirklichung blickt, ist die Frau von ihm abgewandt und steht gegenüber von der Selbstverwirklichung. Die blaue Stufe scheint also die bisher latent angedeuteten Aufgabenbereiche des Mannes und der Frau nun zu verstärken – der Mann wird instrumentalisiert, die Frau ist auto-

nom. Die Verhärtung dieser Strukturen geht damit einher, dass beide den Kontakt zueinander verlieren – könnte das ein Auslöser für spätere Konflikte sein?

„Da dreht sich's eindeutig um die Frau.“ – Expertin (Transkript E, S. 7-8, Z. 39-1)

Die Expertin erkennt in den Strukturen der blauen Stufe ein neues Interesse an der Frau. Dafür spricht nicht nur ihre dominante Stellung nahe der Mitte des Systems, sondern auch die Tatsache, dass fast alle anderen Elemente Kommentare zu dieser Stellung abgeben und sie als sehr wichtig erkennen.

Das weibliche Prinzip steht nun auch auf der Seite der Instrumentalisierung, ist jedoch von dieser abgewandt und blickt in Richtung von Keins raus aus dem System. Das weibliche Prinzip wird hier also instrumentalisiert für die Zwecke des Systems, fühlt sich dabei jedoch schlecht und unwohl. Das männliche Prinzip wiederum steht nun hinter der Selbstverwirklichung und ist abgewandt vom System. Diese Position eröffnet zahlreiche sehr unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten. So kann man zunächst die Frage stellen, ob es sich wirklich vom System abgewandt hat. Vielleicht geht es stattdessen voran und der Rest des Systems folgt ihm durch die Selbstverwirklichung? Sucht es etwas Neues außerhalb des bestehenden Systems oder hat es im System seine Kraft verloren?

4. Phase – Die orange Stufe

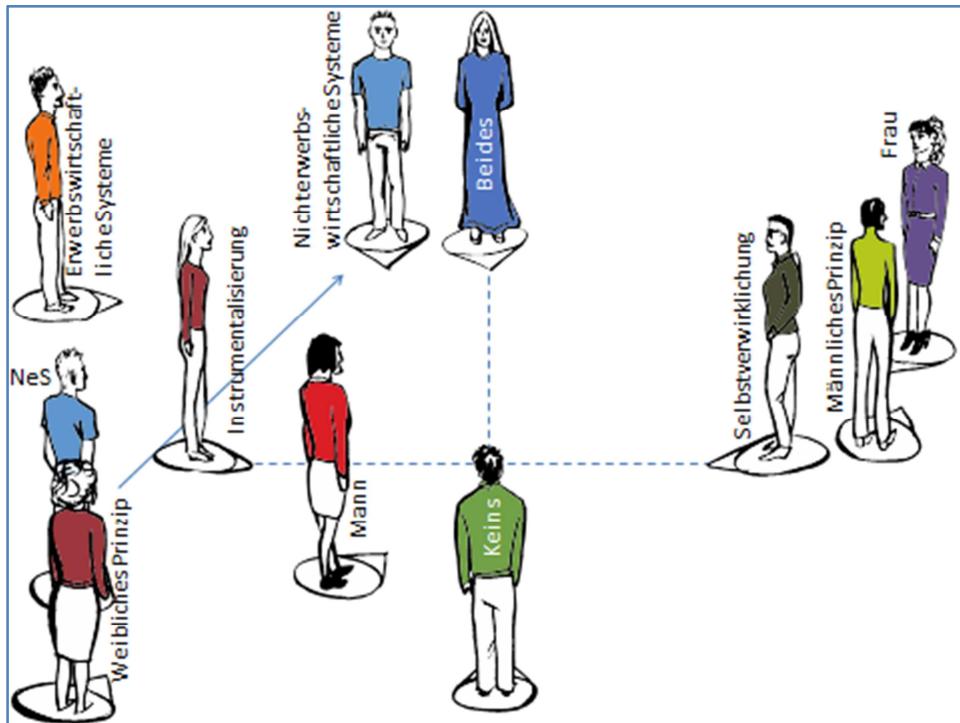


Abbildung 9 Die Positionen der Elemente in der orangen Bewusstseinsstufe (eigene Darstellung)

Der Ablauf

Diese Bewusstseinsstufe (Erfolgreiches / Strategisches Mem) bringt sehr ambivalente Entwicklungen mit sich. Der Mann fühlt sich wieder aktiv am System beteiligt und spricht davon, dass er tanzen könne, weil er das Gefühl hat, sich alles nehmen zu können und der Einzige im System zu sein. Dieses Empfinden ist stimmig im Rahmen der leistungsorientierten orangen Stufe: in der kapitalistisch geprägten Arbeitswelt ist der Mann für gewöhnlich das überlegene Element im System. Hier bestätigen sich somit die Erkenntnisse aus Kapitel 3.1.

Dem gegenüber steht das Empfinden vom weiblichen Prinzip, das sich entscheidet das System zu verlassen, indem es sich in der äußersten Zimmerecke hinter der Stuhlreihe der Beobachter positioniert. Es spricht davon, dass es im System unerträglich war und es sich durch den Wegang erlöst und frei fühlt. Besonders von der Instrumentalisierung fühlt es sich im Stich gelassen und die neu geschaffene Verbindung der Frau mit dem männlichen Prinzip wird als egozentrisch, zynisch, selbstverliebt und egoistisch beschrieben. Das weibliche Prinzip geht davon aus, dass das System untergehen werde und dieser Untergang selbst gewählt sei durch das kindische Verhalten der beteiligten Elemente ohne jede Rücksicht auf Konsequenzen.

In der orangen Stufe scheint also kein Platz für das weibliche Prinzip in den Wertesystemen der Gesellschaft zu sein. Vielleicht sind Wettbewerb und Erfolg – die vorherrschenden Handlungspraktiken der orangen Bewusstseinsebene – keine relevanten oder ertragbaren Zielvorstellungen in einer weiblich geprägten Weltsicht? Im Rahmen der Aufstellung geht das weibliche Prinzip sogar so weit zu sagen, dass das System dem Untergang geweiht sei, da die Elemente rücksichtslos handeln und die Konsequenzen ausblenden. Kann man diese Aussage als Anspielung auf die zum Teil verheerenden Konsequenzen des Kapitalismus auf Umwelt, soziale Gerechtigkeit, etc. sehen? Und könnte der Wegang des weiblichen Prinzips in der orangen Stufe mit ein Auslöser für diese rücksichtslose Durchsetzung individueller (oder sogar nur männlicher) Interessen sein? „Der Untergang des Systems“ könnte jedoch auch so interpretiert werden, dass sich das System zu etwas wandelt, in dem das weibliche Prinzip keinen Platz hat. Somit geht das System nicht im wörtlichen Sinne unter, es ergibt nur aus der weiblichen Perspektive keinen Sinn mehr. Vielleicht liegt hier ein Schlüssel für die Beantwortung der Frage, warum Frauen in Führungsebenen unterrepräsentiert sind. Ein Großteil des westlichen Wirtschaftssystems funktioniert auf Grundlage der Werte der orangen Bewusstseinsstufe. In dieser scheint die Weiblichkeit jedoch keinen Platz zu haben, weshalb die Eigenschaften erfolgreicher Manager auch als typisch männliche Charakterzüge interpretiert werden (vgl. Kap. 3.2).

Die Elemente Frau und männliches Prinzip entdecken in dieser Stufe eine Verbindung zueinander, die sie den Rest des Systems vergessen lassen, weil sie sich ihr eigenes kleines System aufbauen wollen. Sie sprechen davon, dass sie sich wie kleine Kinder fühlen, die miteinander spielen wollen. Das männliche Prinzip beschreibt die Frau mit Worten wie Entspannung und Licht, räumt jedoch ein, dass es sich noch immer mit der Selbstverwirklichung verbunden fühlt, diese nun aber gewissermaßen hintergeht.

Es scheint, als wäre die Zuwendung der Frau zum männlichen Prinzip die einzige Möglichkeit für die Frau, in dem System endgültig Fuß zu fassen und sich zu behaupten. Beide sprechen davon, nun ihr eigenes System aufzubauen und den Rest zu vergessen. Überträgt sich hier die bereits vorher auffällige Rücksichtslosigkeit des männlichen Prinzips auf die Frau? Der Wunsch danach, sich etwas Eigenes aufzubauen, ist ebenfalls interessant. Beide Elemente fühlen sich bisher eher unwohl im System und hadern mit ihren Positionen oder den anderen Elementen. Wäre es möglich, dass ein neues System entstehen muss, in dem die Frau und das männliche Prinzip angemessenere Aufgaben finden?

Die Selbstverwirklichung spricht bedauernd über den Verlust der Frau und vergleicht den Wandel der Ebenen mit dem Auszug aus dem Märchenschloss in eine Holzhütte, in die es rein-regnet. Beides kommentiert dieses Gefühl damit, dass sie in einer Grube stehen würden, aus der die Selbstverwirklichung im Gegensatz zu ihr selbst nicht mehr herausklettern könne, weil sie zu tief drin steht. Sie fragt sich, ob die Frau und das männliche Prinzip oder die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme eine Hilfe sein könnten.

Es scheinen nun tatsächlich tiefgreifende Probleme im System an die Oberfläche zu kommen. Die orange Stufe führt zu Spaltungen und Konflikten, die nicht nur für die Elemente sondern auch für die Pole belastend sind. Ist dieser Problemdruck im bestehenden System noch auffangbar oder führt er zum Zerfall?

Die Instrumentalisierung wiederum fühlt sich endlich besser als die Selbstverwirklichung und spürt, dass sie nun, da sie sich das erste Mal direkt ansehen können, das Blickduell gewonnen hat. Auch diese Erkenntnis ist kongruent mit den Erfahrungen der orangen Stufe als Ausdruck der kapitalistischen Leistungsgesellschaft, in der die Instrumentalisierung von Arbeitskraft für Unternehmen das anstrebenswerteste Lebensmodell zu sein scheint.

Die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme stehen zunächst neben dem weiblichen Prinzip und sehen das System ebenfalls als verloren an. Etwas später wechseln sie den Standpunkt, da sie die Hoffnung hatten gemeinsam mit Pol Beides das System retten zu können. Gemeinsam wären sie die Kapitäne eines sinkenden Schiffs, doch nach dem Positionswechsel habe sich ge-

zeigt, dass es nichts mehr zu retten gebe. Sie bemängeln dabei, dass die anderen Elemente sich mit diesem Untergang längst abgefunden hätten.

Die Positionen der Elemente

„Hinter dem Rücken der Selbstverwirklichung“ bildet sich ein kleines System zwischen Frau und männlichen Prinzip, das von allen anderen Elementen kritisch beäugt wird.

„Also hier findet jetzt, am Rande der Gesellschaft, eine Auseinandersetzung statt. Die offensichtlich aber so energievoll ist, dass die anderen eher gebannt zuschauen.“ - Expertin (Transkript E, S. 7, Z. 15-17)

Diese Verbindung ist neu und wird von beiden Elementen als sehr angenehm empfunden. Die anderen Elemente finden deutlich negativere Worte, um diese Auseinandersetzung zu beschreiben. Das weibliche Prinzip und die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme verurteilen sie aufs Schärfste und machen sie sogar für den Untergang des Systems verantwortlich:

Weibliches Prinzip: „Ja, aber wie B [die Frau] auch grad sagte, irgendwie alles andere ist egal, dieses ohne Rücksicht auf Konsequenzen, dieses Kindische, die machen was sie wollen, alles andere ist egal.“ (Transkript A, S. 18, Z. 25-26)

Festzuhalten ist in jedem Falle, dass die Verbindung der Frau mit dem männlichen Prinzip zu Konflikten und Spannungen im System führt; man kann also davon ausgehen, dass hier eine bedeutende und energiereiche Struktur im System abgebildet wird. Welche Konsequenzen kann das haben? Nimmt die Frau in der orangen Stufe männliche Werte und Handlungspraktiken an? Oder hat sie die Kraft das männliche Prinzip zu verändern, zu öffnen und wieder dem System näher zu bringen?

Der Mann wiederum steht in einem Dreieck zwischen Instrumentalisierung, Keins und dem weiblichen Prinzip. Er fühlt sich dabei stark, vielleicht wird er von diesen Elementen gestützt? Die Achse zwischen Mann und Frau ist in dieser Stufe wieder sichtbar, doch bleibt ein Blickkontakt aus. Der Mann fokussiert noch immer die Frau, die jedoch nur Augen für das männliche Prinzip hat. Die Expertin interpretiert dieses unerwiderte Interesse des Mannes an der Frau, indem sie feststellt, „dass im Grunde die Energie wieder von ihr ausgeht“ (Transkript E, S. 7, Z. 32-33). Das bisherige Empfinden, dass die Frau nur durch den Mann am System teilnehmen kann und sich an ihm orientiert, gerät also unter Beschuss. Auffällig ist dabei insbesondere, dass die Frau bisher wesentlich aktiver und beweglicher im System unterwegs ist und verschiedenste Positionen ausprobiert und dabei auch gerne die direkte Konfrontation mit anderen Elementen sucht, während der Mann bisher nur Positionen rund um die Instrumentalisie-

lung eingenommen und dabei den Fokus durchgängig auf die Frau gelegt hat. Nun ist er sogar zurückgekehrt an seine ursprüngliche Position aus der ersten Phase – ein Zeichen dafür, dass in der aktuellen Situation das orange Denkmuster beim Mann überwiegt? Und könnte die Frau tatsächlich wider Erwarten das richtungweisende Element in diesem System sein?

Das weibliche Prinzip hat nun gänzlich das System verlassen und steht hinter der Stuhlreihe der Zuschauer im Quadrant zwischen Instrumentalisierung und Keins. Der Blick ist jedoch weiterhin dem System zugewandt. In ihren Aussagen verurteilt sie das Verhalten der anderen Systemteilnehmer aufs Schärfste und prophezeit einen Untergang des Systems. Hier stellt sich die Frage, ob tatsächlich das ganze System untergeht oder ob es dabei ist sich in etwas zu wandeln, das mit dem weiblichen Prinzip nicht vereinbar ist. Die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme teilen den pessimistischen Blick auf das System. Zunächst positionieren sie sich neben dem weiblichen Prinzip, später wechseln sie ihren Platz und stellen sich neben Beides. In beiden Fällen sehen sie keine Zukunft für das System so wie es ist und sind enttäuscht von den anderen Elementen. Es scheint, als müssten die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme sich in der orangen Stufe entscheiden, ob sie das System verlassen oder sich sowohl für die Instrumentalisierung als auch für die Selbstverwirklichung öffnen.

5. Phase – Die grüne Stufe

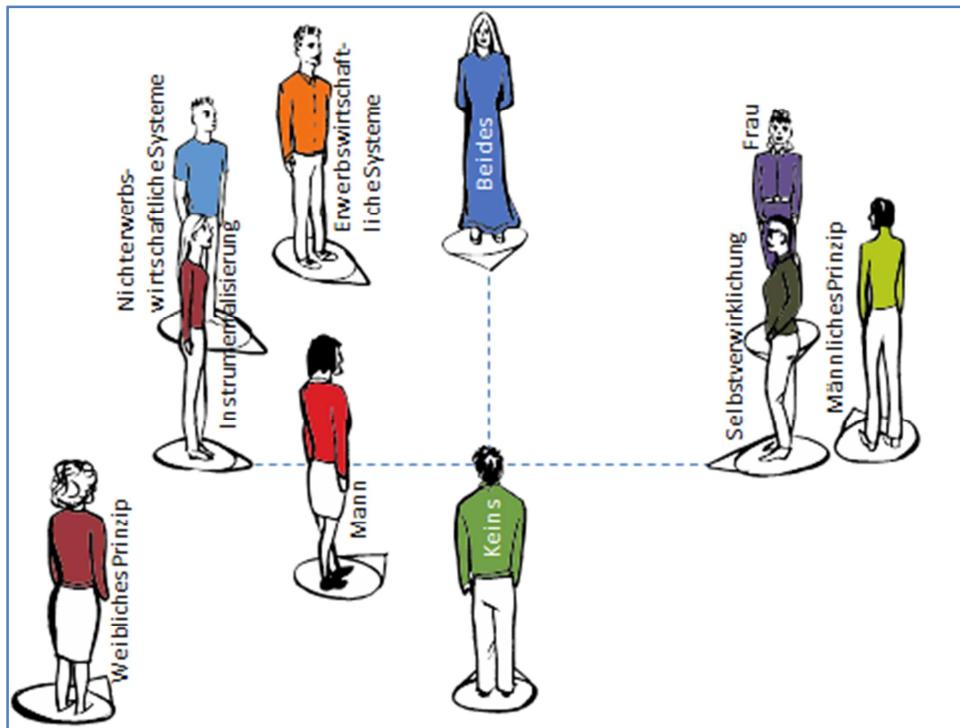


Abbildung 10 Die Positionen der Elemente in der grünen Bewusstseinsstufe (eigene Darstellung)

Der Ablauf

Der Eintritt in die grüne Stufe (Gemeinschaftliches / Egalitäres Mem) ist mit weniger Bewegung verbunden als die vorangegangenen Stufen. Die Frau und das männliche Prinzip probieren kaum andere Positionen aus, der Mann und das weibliche Prinzip testen Stellungen im gesamten System, entscheiden sich dann jedoch beide dafür, zurück an die Positionen aus der vorherigen Stufe zu gehen. Das weibliche Prinzip begründet die Entscheidung damit, dass es sich zwar besser fühlt als zuvor, doch immer noch unwohl und unpassend im System. Es hat das Gefühl, alle würden sie ansehen und etwas von ihr erwarten, besonders die Instrumentalisierung scheint um Vergebung zu bitten und seine Blicke zu suchen. Diese Vergebung will das weibliche Prinzip jedoch nicht geben, sondern lieber weiterhin außerhalb des Systems bleiben.

Diese Schuld, die die Instrumentalisierung gegenüber dem weiblichen Prinzip hat, ist ausgesprochen interessant. Handelt es sich hier um eine ökonomische Schuld, die einen Ausgleich fordert, um eine moralische Schuld, weil ein Unrecht geschehen ist – oder ist es gar eine „systemische“ Schuld durch eine falsche Auslegung oder Interpretation der Prinzipien, die zu systemischen Schäden geführt hat, die nicht einfach vergeben werden können?

Der Mann wiederum empfindet die Position zwischen den Polen Instrumentalisierung und Keins noch immer als stimmig, doch fühlt sich nun etwas trauriger als in der orangen Stufe. Dafür fühlt er sich wieder oder noch immer mit der Frau verbunden. Diese hat in dieser Stufe versucht wieder mehr Kontakt zum System zu aufzubauen, doch will sie nur mit dem männlichen Prinzip gemeinsam ins System treten. Dieses scheint sich dagegen jedoch zu sträuben, so dass die Frau zu der Meinung gelangt, dass das männliche Prinzip verstehen müsse, dass so der Kreislauf des Lebens sei, den man akzeptieren müsse. Dem hält das männliche Prinzip entgegen, dass es sich noch immer außerhalb des Kreises der Selbstverwirklichung schutzlos fühlen würde. Die Beziehung zur Frau sei aber ernster und erwachsener geworden.

Es wird deutlich, dass die Strukturen und Konflikte, die in der orangen Stufe offen gelegt wurden, weiterhin nachwirken und eine Weiterentwicklung des Systems behindern. Die Frau versucht sich dem System wieder zuzuwenden, wird jedoch durch ihre noch immer bestehende Verbindung zum männlichen Prinzip zurückgehalten. Trotzdem ist augenfällig, dass sie einen starken Einfluss auf das männliche Prinzip auszuüben scheint. Findet hier ein durch die Frau initierter Wandel in der Grundhaltung des männlichen Prinzips statt?

Das Beobachterelement Erwerbswirtschaft sieht in dieser Stufe eine unglaubliche Strahlkraft von der Selbstverwirklichung ausgehen und empfindet sich selbst als Reinkarnation des weiblichen Prinzips im System. Diese Beobachtungen werden von den nichterwerbswirtschaftlichen

Systemen geteilt. Beides erkennt ähnliches im System, sie sieht das weibliche Prinzip, die Erwerbswirtschaft und die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme als wichtigste Elemente im System, besonders das weibliche Prinzip sei das Fundament für das, was nun kommen würde. Spannend findet sie außerdem Pol Keins, der einer Mutterkartoffel gleichen würde, die etwas Neues ins System bringen wird.

Die grüne Stufe scheint nach der männlich dominierten orangen Stufe eine Rückbesinnung auf weibliche Werte möglich zu machen. Interessant ist insbesondere, dass die Erwerbswirtschaft sich als Reinkarnation des Weiblichen empfindet. Hier scheint ein Potenzial für einen grundlegenden Wandel der Werte zu bestehen. Doch dieses Potenzial bleibt weitestgehend ungenutzt, da das weibliche Prinzip noch immer gekränkt von den Verfehlungen der orangen Stufe außerhalb des Systems bleibt.

Die Instrumentalisierung ist in dieser Stufe stark mit sich selbst beschäftigt und empfindet Schuld gegenüber dem weiblichen Prinzip. Sie fühlt sich, als habe sie dieses rausgedrängt, obwohl sie es nur beschützen wollte. Die Selbstverwirklichung sieht sich selbst in einer postapokalyptischen Welt und will nun alles neu aufbauen. Die Beziehung zum männlichen Prinzip ist nur noch Vergangenheit für sie.

Die Positionen der Elemente

In dieser Stufe stehen beide Prinzipien außerhalb des Kreises, während Mann und Frau stärker ins System treten. Ist das ein Zeichen dafür, dass die vorher so wichtigen Rollenbilder (die von den männlichen und weiblichen Prinzipien abgeleitet werden können) nun in der gemeinschaftlichen grünen Stufe abgelehnt werden und wieder mehr Freiheiten in der Lebensgestaltung möglich werden?

Während der Mann in dieser Stufe seine vorherige Position beibehält, wendet sich die Frau wieder mehr dem System zu. Dadurch wird auch die Verbindung zum Mann wieder deutlich, auch wenn sie ihm nach wie vor nicht komplett zugewandt ist. Ein Teil ihrer Aufmerksamkeit gilt noch immer dem männlichen Prinzip, das sich dadurch ebenfalls wieder etwas dem System zuwendet. Es scheint, als wäre die Frau der neue Fixpunkt des männlichen Prinzips, der vielleicht auch wieder einen Bezug zum System herstellen kann. Beide drehen sich noch immer intensiv um den Pol Selbstverwirklichung. Die Frau wünscht sich jedoch, sie könne mehr ins System hereintreten – ist damit auch ein Wunsch nach mehr Instrumentalisierung gemeint?

Das weibliche Prinzip verharrt an derselben Stelle wie schon in der orangen Stufe, fühlt sich allerdings etwas besser. Sie spricht davon, dass sie von der Instrumentalisierung daran gehin-

dert wird, wieder ins System einzutreten, weil sie sich hintergangen fühlt. Ist eine Aussöhnung mit der Instrumentalisierung möglich oder sind diese zwei Prinzipien schlicht unvereinbar? Die Erwerbswirtschaft und die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme haben sich nun nebeneinander zwischen der Instrumentalisierung und Beides positioniert und spüren einen starken Bezug zum weiblichen Prinzip. Vielleicht ist es auf diese Weise möglich, das Weibliche wieder ins System zu holen.

6. Phase – Die gelbe Stufe

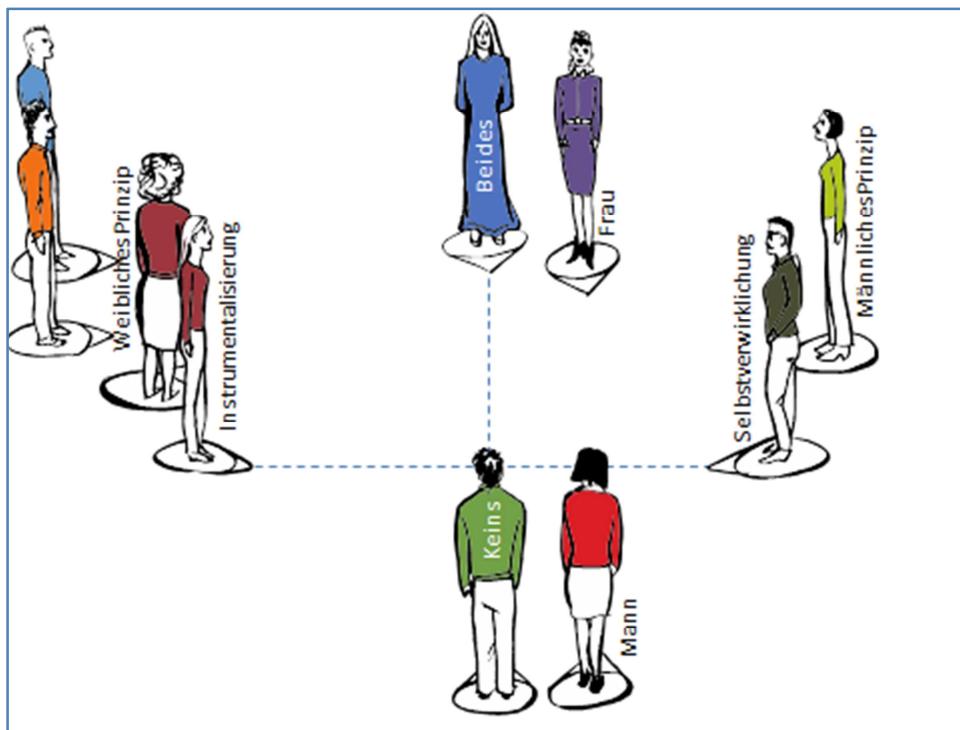


Abbildung 11 Die Positionen der Elemente in der gelben Bewusstseinsstufe (eigene Darstellung)

Der Ablauf

In dieser Stufe (Integratives Mem) suchen sich alle Elemente neue Positionen im System. Der Mann gibt an, dass der Pol Keins nun unglaublich wichtig geworden sei, zusammen mit der Achse der Pole Keins und Beides. Keins stützt dieses Empfinden und meint, dass sich nun alles auf der Achse von Keins und Beides abspielen würde.

Die Frau reagiert in ihren Bewegungen auf das männliche Prinzip und den Mann, indem es die Nähe zum männlichen Prinzip und den Blickkontakt zum Mann sucht. Auch das männliche Prinzip hat vorübergehend den Platz bei der Selbstverwirklichung verlassen und andere Positionen im System ausprobiert. Letztendlich entscheidet es sich, weiterhin in der Nähe von der Selbstverwirklichung zu bleiben, wendet sich nun aber dem System zu. Das weibliche Prinzip sieht den Pol Beides als ihren Fixpunkt, fühlt sich jedoch nicht wohl, weil es Angst hat die eige-

ne Rolle nicht zu verstehen und den Erwartungen nicht gerecht werden zu können. Die Ursache für dieses Empfinden könnte in dem der gelben Bewusstseinsebene eigenen Verständnis von Komplexität und Widersprüchen liegen. Die Rollenerwartungen werden diffuser und weniger klar abgrenzbar, was zu Verwirrung und eventuell auch Versagensängsten führen kann, gleichzeitig aber auch mehr Freiheiten ermöglicht.

Auch die Instrumentalisierung gibt an, nun auf den Pol Beides ausgerichtet zu sein und dadurch das System besser aushalten zu können als vorher. Findet hier eine Neuausrichtung der Instrumentalisierung statt? Die Expertin sieht dabei insbesondere das weibliche Prinzip verantwortlich dafür, „dass die Instrumentalisierung abgeschwächt wird durch dieses weibliche Prinzip, weil die verstärkt's ja offensichtlich nicht, die dreht sich weg“ (Transkript E, S. 11, Z. 21-22). Die gelbe Stufe bringt somit eine neue Definition des Pols Instrumentalisierung mit sich, der nun weiblicher geprägt und eher auf Beides ausgerichtet seine neue Bestimmung im System gefunden zu haben scheint.

Die Elemente Erwerbswirtschaft und die nichterwerbswirtschaftlichen Systeme fühlen sich in dieser Stufe im System nicht mehr vorhanden; die Erwerbswirtschaft merkt noch an, dass das weibliche Prinzip nun immer stärker werden würde.

Beides stellt fest, dass sich nun alles um sie dreht und fühlt sich damit überfordert. Gleichzeitig lehnt sie die Elemente auf ihrer linken Seite (die Frau, das männliche Prinzip und den Mann) ab. Sie meint, diese wären auf einem Egotrip und würden das System nicht verstehen. Dazu äußert die Frau das Gefühl, das System wäre entlang der Achse der Polarität Beides-Keins gespalten, so dass zwei voneinander getrennte Systeme entstanden sind. Dieses Gefühl scheinen die anderen Elemente zu teilen, das weibliche Prinzip spricht sogar von Paralleluniversen mit verschiedenen Systemverständnissen und Zielvorstellung und gibt an, dass sie mit der anderen Seite der „Wand“ nichts zu tun haben will.

Hier zeigt sich zunächst das für die gelbe Stufe typische wachsende Systemverständnis der Elemente. Sie scheinen nun die Strukturen des Systems, in dem sie sich befinden, besser zu verstehen und deuten zu können, erkennen jedoch zugleich, dass sie entgegen ihrer bisherigen Empfindungen gar nicht demselben System angehören. Es scheint, als würden die Pole Instrumentalisierung und Selbstverwirklichung nicht nur zwei Pole innerhalb eines Systems zu sein, sondern stattdessen jeweils eigene Systeme repräsentieren. Die Achse Beides-Keins bildet dabei den Berührungs punkt zwischen diesen Systemen, die jedoch in einem angespannten Verhältnis zueinander stehen. Zeigen sich hier neue Subsysteme, die in der gelben Stufe entstehen um den stärker werdenden Systemdruck aufzufangen?

Der Mann möchte sich von den Elementen auf seiner Seite der Achse abgrenzen, da es sich eher zu Beides und Keins zugehörig fühle und weil es der Meinung ist, die Frau, das männliche Prinzip und die Selbstverwirklichung würden das System nicht verstehen. Das männliche Prinzip widerspricht dieser Aussage und unterstellt den anderen Elementen ein mangelndes Systemverständnis. Beides gibt abschließend an, dass die Spannung, die auf der Achse zu Keins lastet, zwar schwer auszuhalten sei, das System aber ohne diese Achse in sich zusammenfallen würde.

Die Positionen der Elemente

Mann und Frau haben nun beide einen Sprung in Richtung Selbstverwirklichung getan. Die Frau versucht nun beides zu tun und mehr Verantwortung im System zu übernehmen. Der Mann wiederum gibt Verantwortung ab und sucht über Keins nach neuen Aufgaben. Es findet ein genereller Schub Richtung Selbstverwirklichung statt, dabei haben aber alle Elemente die Möglichkeit den für sich passenden Platz zu wählen. Es zeigt sich hier erstmals eine augenscheinliche Balance und Harmonie im System; alle Systemelemente sind integriert, an jedem Pol steht ein Element mit Blick in Richtung System und die erwerbswirtschaftlichen und nicht-erwerbswirtschaftlichen Systeme sind gleichberechtigt, verlieren hier aber ihre Bedeutung.

Auch die Verbindung von Mann und Frau ist wieder klar zu erkennen. Die Frau steht neben dem Pol Beides und blickt auf den Mann, der neben Keins steht. Während die Frau an dieser Stelle also einen Weg gefunden zu haben scheint, Instrumentalisierung und Selbstverwirklichung zu verbinden, kehrt der Mann von diesen Prinzipien ab.

„*Und die Frau verkörpert es, dieses Beides.*“ – Expertin (Transkript E, S. 11, Z. 24-25)

Die Expertin erkennt den Schritt der Frau hin zu Beides als logische Konsequenz ihrer bisherigen intensiven Auseinandersetzungen mit unterschiedlichsten Elementen und Polen im System. Doch auch die Bewegung des Mannes weg von der Instrumentalisierung und hin zu Keins, bewertet sie als Fortschritt für den Mann und das System:

„*Wenn da so 'n Vertrauen da ist, dass einfach diese weiblichen Fähigkeiten das System auch am Leben halten. [...] Und dann kann das auch 'ne große Entlastung sein. Und ich kann auf jeden Fall mal mich von der Instrumentalisierung weit entfernen.*“ - Expertin (Transkript E, S. 12, Z. 30-33)

Das männliche Prinzip ist nach wie vor bei der Selbstverwirklichung positioniert, schaut nun allerdings ins System in Richtung der Instrumentalisierung und dem weiblichen Prinzip. Findet hier die zuvor prophezeite Öffnung des männlichen Prinzips statt? Wird es gar neu definiert

und lässt dadurch auch mehr Instrumentalisierung oder Weiblichkeit zu? Das weibliche Prinzip ist nun auch wieder Teil des Systems, es steht mit dem Rücken zur Instrumentalisierung und schaut zu Beides. Die gelbe Stufe lässt also eine Rückkehr des Weiblichen ins System zu und instrumentalisiert dessen Werte, während es sich zugleich auch autonom entwickeln kann.

5.2 Verdichtung der Hypothesen

Die Auswertung des vorliegenden Materials liefert eine Fülle von Deutungsansätzen und schneidet dabei zahlreiche Unterthemen der Forschungsfrage sowie weiterführende Inhalte an. Um eine übersichtliche und leichter verständliche Ergebnissicherung zu ermöglichen, werden die Erkenntnisse aus der Aufstellung gebündelt und in Hypothesen verdichtet. Dabei finden notwendigerweise Selektionen statt, da es kaum möglich ist im Rahmen dieser Arbeit das gesamte Material zu interpretieren. Eine ausführlichere Auswertung der Aufstellung könnte somit noch diverse weiterführende Erkenntnisse und Hypothesen liefern.

Hypothese:

Die einzelnen Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics pendeln spiralförmig nicht nur zwischen Ich und Wir und Innen und Außen, sondern auch von Weiblich zu Männlich hin und her.

BECK und COWAN sprechen in ihrem Werk zu Spiral Dynamics davon, dass die einzelnen Bewusstseinsstufen der menschlichen und gesellschaftlichen Entwicklung „zwischen Themen des Selbstausdrucks und solchen der Selbstaufopferung hin und her“ (2007, S. 90) springen. Diese Pendelbewegung wird im Bild der aufsteigenden Spirale deutlich und bringt die sich jeweils abwechselnden Stufen des Selbstausdrucks (Beige, Rot, Orange und Gelb) und der Selbstaufopferung (Purpur, Blau, Grün und Türkis) hervor. Im Verlauf der Aufstellung wurde ein Teil dieser Stufen durchlaufen und dabei ist aufgefallen, dass diese Pendelbewegung ebenfalls in Bezug auf Männlichkeit und Weiblichkeit erkennbar ist. In der roten Stufe treten beide weiblichen Elemente (das weibliche Prinzip und die Frau) aus dem System heraus und beobachten teilnahmslos das Geschehen. In der darauffolgenden blauen Stufe steht die Frau plötzlich im Mittelpunkt des Systems und die anderen Elemente nehmen sie in den Fokus. Die orange Stufe wiederum bewirkt ein Heraustreten des weiblichen Prinzips, während der Mann sich stark und wohl fühlt. Dieses Empfinden ändert sich schlagartig in der grünen Stufe, in der er ihn eine gewisse Traurigkeit überkommt. Gleichzeitig konstatieren die erwerbswirtschaftlichen und nichterwerbswirtschaftlichen Systeme ein Wiedererstarken des weiblichen Prinzips. Den Abschluss bildet die gelbe Stufe, in der erstmals beide Prinzipien sowie Mann und Frau gleichberechtigt am System teilnehmen. Daraus leite ich die Hypothese ab, dass die Bewusstseinsstu-

fen nach Spiral Dynamics zwischen Männlichkeit und Weiblichkeit pendeln und je nach Stufe ein Fokus auf männliche Werte oder weibliche Werte gelegt wird. Erst in der integrativen gelben Stufe können männliche und weibliche Werte gleichzeitig im System bestehen.

Mann und Frau empfinden sich als zwei miteinander verbundene Pole und fühlen sich daher am wohlsten, wenn sie komplementäre Aufgaben in der Gesellschaft übernehmen.

Die Achse zwischen Mann und Frau ist während der Aufstellung durchweg erkennbar. Mal mehr und mal weniger deutlich spannt sie sich durch das ganze System und verbindet Mann und Frau miteinander. Am stimmigsten empfinden beide ihre Positionen, wenn sie sich an entgegengesetzten Seiten des Systems gegenüberstehen und direkt anblicken können. Das lässt vermuten, dass Männer und Frauen sich bewusst unterschiedliche und komplementäre Aufgaben suchen, da sie ihre jeweiligen Rollen als grundsätzlich gegensätzlich verstehen oder empfinden. Mit dieser Erkenntnis lässt sich auch ein Teil der Problematik der gläsernen Decke erklären: In der Aufstellung bewegt sich die Frau bis zur grünen Stufe ausschließlich auf der Seite der Selbstverwirklichung, während der Mann rund um die Instrumentalisierung verschiedene Positionen einnimmt. Überträgt man diese Bilder auf unsere Gesellschaft, sieht man genau das Problemfeld der gläsernen Decke. Während Frauen überwiegend fern der Erwerbswirtschaft ihre Energien für Haushalt, Kinder und Hobbys aufwenden, ist ein Großteil der Männer fest im erwerbswirtschaftlichen System instrumentalisiert. Die Vollzeiterwerbstätigkeit lässt kaum Selbstverwirklichung zu, dafür ermöglicht sie jedoch den Karriereaufstieg in höhere Managementpositionen im Unternehmen. Die Expertin erkennt hier einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen:

„Da muss ich mal Abschied nehmen davon, dass ich immer die Selbstverwirklichung angucke.“ – Expertin (Transkript E, S. 14, Z. 23-24)

Nimmt man an, dass Mann und Frau sich polartig verhalten und unbewusst komplementäre Aufgaben wahrnehmen, so führt eine zu intensive Fokussierung der Frau auf die Selbstverwirklichung dazu, dass Männer sich gänzlich instrumentalisieren lassen – und umgekehrt! Eine Lösung dieser Problematik wird in der gelben Stufe erkennbar: Hier steht die Frau bei Beides und der Mann hat den Bannkreis der Instrumentalisierung zum ersten Mal verlassen und sich neben Keins positioniert. Die Verbindung zueinander ist in dieser Stufe für beide stark spürbar und die Expertin erkennt hier einen Fortschritt insbesondere für den Mann im System:

„Was passiert denn hier [in der grünen Stufe] mit dem Mann? Er steht eigentlich auf der Seite schon von Keins, aber ist extrem instrumentalisiert immer noch. Das sind krankmachende Verhältnisse. Das ist nicht mehr krankmachend hier [gelbe Stufe].“ – Expertin (Transkript E, S. 14, Z. 7-9)

Somit bietet die Hypothese der polartigen Verbindung von Mann und Frau die Möglichkeit, eine weitere Hypothese abzuleiten:

Erst wenn die Frau sich über Beides für die Instrumentalisierung öffnet, kann der Mann sich davon entfernen und ebenfalls in Richtung Selbstverwirklichung treten.

Es bleibt hier zu beachten, dass die Wirkungsrichtung der Verbindung nicht durchgängig deutlich ist. Folgt der Mann der Frau oder umgekehrt? Die Expertin erkennt jedoch deutlich die Frau als beweglicheres und energetischeres Element im System. Sie geht davon aus, „dass die Frau eigentlich in der starken Position ist“ (Transkript E, S. 11, Z. 6-7) und durch ihren Drang, unterschiedliche Positionen auszuprobieren die anderen Elemente ebenfalls beeinflusst.

„Wenn man sich in ‘nem System bewegt, weiß man ja nicht wo man landet. Und man ist dann wahrscheinlich nicht der Einzige, denn bewegt sich Einer, bewegt sich das System.“ – Expertin (Transkript E, S. 11, Z. 12-14)

Die Dynamik in der Aufstellung kann als Veranschaulichung der verschiedenen Rollenreertoires von Männern und Frauen gesehen werden. Während der Mann lediglich im Bereich der Instrumentalisierung bleibt und auch dort nur zwei verschiedene Positionen einnimmt, ist die Frau sehr viel mehr in Bewegung und stellt sich mal vor und mal neben die Selbstverwirklichung, mal in die Nähe von Keins und mal zu Beides. Hier zeigt sich, dass die für Männer von der Gesellschaft vorgesehenen oder erwarteten Rollen noch immer stark an der Instrumentalisierung im Bereich einer Erwerbstätigkeit orientiert sind. Außerhalb dieser Sphäre gibt es für den Mann kaum eine Möglichkeit sich zu positionieren – was auch in der letzten Stufe deutlich wird, als er sich zu Keins stellt. Die Frau wiederum kann deutlich mehr Rollen einnehmen, dafür bleibt auch ihr Wirkungsbereich stets eingeschränkt, in diesem Fall auf die Selbstverwirklichung. Was bedeutet das für die gläserne Decke?

„Und, ja dann vielleicht, dass die [gläserne Decke] eigentlich erst dann durchbrochen wird, wenn die Frau sich eindeutig und sichtbar für alle von dem Bereich der Selbstverwirklichung weg bewegt. Das System muss es wahrnehmen, das muss sichtbar sein.“ – Expertin (Transkript E, S. 16, Z. 24-26)

Erst wenn die Frau – wie in der gelben Stufe geschehen – den Schritt zu Beides wagt, kann der Mann sich von der Instrumentalisierung lösen und somit eine echte Partizipation der Frau in der Erwerbswirtschaft möglich machen.

Die Elemente streben nach Gleichgewicht im System und empfinden Störungen der Balance als schwer auszuhalten und belastend für das ganze System.

Die vorherigen Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass diese Hypothese – die bereits zu Beginn der Forschung in der Forschungsfrage angedeutet wurde – von besonderer Relevanz für die Interpretation der beobachteten Systemdynamik ist. Zahlreiche Hinweise in der Aufstellung lassen darauf schließen, dass die Elemente tatsächlich ein Gefühl für die Balance im System haben und Störungen dieser als sehr negativ erfahren. Das Heraustreten von einzelnen Elementen aus dem System, wie z.B. dem männlichen Prinzip in der blauen Stufe oder dem weiblichen Prinzip in der orangen, wird stets von den anderen Elementen bemängelt und es werden Bestrebungen unternommen, alle Systemteilnehmer zu integrieren. Genauso kritisch werden absolute Positionierungen, die mit einer Vereinnahmung von einzelnen Polen einhergehen, beurteilt. Auch der explizite Wunsch nach Symmetrie wird an verschiedenen Stellen von den Elementen oder Polen geäußert. Hinzu kommt noch die Achse zwischen Mann und Frau, die dazu führt, dass diese überwiegend komplementäre Positionen im System einnehmen.

All diese Hinweise legen den Schluss nahe, dass im System ein Gleichgewicht angestrebt wird und daher gewisse Konstellationen für die Elemente unmöglich oder unangenehm sind. So kann die Frau nicht auf die Seite der Instrumentalisierung treten, so lange der Mann dort wichtige Positionen einnimmt und umgekehrt. Erst eine Abkehr von absoluten Positionierungen (wie z.B. in der gelben Stufe) erlaubt es, dass alle Elemente angenehme Positionen im System finden können.

Konflikte und schädigende Strukturen im System wirken lange nach und können ohne Wiedergutmachung kaum gelöst werden

Diese Hypothese hat sich insbesondere aufgrund des Verhaltens des weiblichen Prinzips er- schlossen. Nachdem es in der orangen Stufe das System verlässt und der Instrumentalisierung die Schuld dafür gibt, fällt es ihm lange schwer, sich wieder ins System zu integrieren. Obwohl es erkennt, dass die anderen Elemente seine Rückkehr fordern oder brauchen, weigert es sich schlicht und zeigt sich offenkundig verletzt. Die Expertin empfindet dieses Verhalten als stim-

mig und sieht hier auch eine Verbindung zu der historischen Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit. Sie vergleicht dabei die Höhe der gläsernen Decken in verschiedenen Ländern und kommt zu dem Schluss, dass die gläserne Decke in Deutschland auch deshalb noch so präsent ist, weil positive Entwicklungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts (das Wahlrecht der Frauen, freier Zugang zu Universitäten und eine zunehmende Freizügigkeit der Gedanken) mit dem Aufkommen des nationalsozialistischen Regimes wieder zerschlagen wurden. Es fand eine Rückbesinnung auf traditionelle Geschlechterrollen statt, die auch in den darauffolgenden Jahren noch nachgewirkt hat:

„Und was da schon an Freizügigkeit der Gedanken und auch des Körpers da war, ist unglaublich. Und das war alles weg! 20 Jahre später war davon nichts mehr zu sehen. [...] Also diese Delle ist ganz, ganz tief. [...] Das wirkt unglaublich nach.“ – Expertin (Transkript E, S. 16, Z. 2-13)

Die historischen Grundlagen der gläsernen Decke sind somit als Ursache der heute bestehenden Unterrepräsentanz nicht zu vernachlässigen und auch der gefühlte sehr langsame Anpassungsprozess scheint sich in den Strukturen der Aufstellung niederzuschlagen. Die Expertin relativiert dieses Gefühl, dass nur sehr langsam Fortschritte gemacht werden jedoch:

„Aufgebrochen oder möglich gemacht worden ist diese ganze Geschichte vor ziemlich genau 100 Jahren, als die Frauen zur Uni durften und als sie wählen durften. [...] Das ist gar nichts! Das ist ein Wimpernschlag in der Geschichte.“ – Expertin (Transkript E, S. 13, Z. 26-29)

Hier knüpft außerdem eine weitere Hypothese an, die im Verlauf der Aufstellung deutlich wurde und im Gespräch mit der Expertin ebenfalls besondere Aufmerksamkeit gefunden hat:

Das Prinzip der Schuld spielt eine wichtige Rolle in komplexen Systemen. Nicht nur moralische oder ökonomische Schuld, sondern auch systemische Schuld beeinflusst das Verhalten der Elemente und verlangt Ausgleich oder Anerkennung.

In der Aufstellung wird mehrfach die Frage nach einem Schuldigen gestellt und immer wieder werden einzelne Elemente für ihr Verhalten an den Pranger gestellt. Auch Ausdrücke wie „um Vergebung betteln“, „sich vor der Verantwortung drücken“ und „ich hab das Gefühl, ich habe mit Schuld daran“ deuten auf ein ausgeprägtes Bewusstsein der Elemente für ihre Aufgaben und auch mögliche Verfehlungen hin. Die Expertin sieht den Umgang mit Schuld ebenfalls als

einen wesentlichen Faktor in der sozialen Interaktion, der weitreichende Konsequenzen haben kann. Die noch immer hitzige Geschlechterdebatte könnte ebenfalls damit begründet werden:

„Weil da nie eine Versöhnung stattgefunden hat! [...] Und das ist ja was, was man aus der Psychologie weiß, dass Verletzungen heilen können, wenn eine Entschuldigung gehört wurde.“ – Expertin (Transkript E, S. 16, Z. 18-20)

In der Aufstellung zeigt sich genauso, dass das weibliche Prinzip erst ins System zurückkehren kann, nachdem die Instrumentalisierung ihre Schuld an dem Weggang eingestanden und anerkannt hat. Auch SPARRER und VARGA VON KIBÉD sehen Schuld als eine Art Ausgleichsverpflichtung an, die vom Schuldigen anerkannt werden muss, um eine Wiedergutmachung zu ermöglichen (2008, S. 54).

Besonders interessant ist an dieser Stelle, dass in der Aufstellung nicht nur Systemelemente Schuldgefühle empfunden haben, sondern auch Prinzipien wie z.B. die Instrumentalisierung davon sprachen, sich schuldig zu fühlen. Ich deute diesen Umstand so, dass neben der ökonomischen und der moralischen Schuld auch ein Prinzip der systemischen Schuld vorhanden ist. Wenn einer der Pole in einem System zu intensiv genutzt wird, entsteht ein Ungleichgewicht, das sich als Schuldgefühl niederschlägt und einen Ausgleich fordert. Erneut zeigt sich hier, dass eine zu intensive Fokussierung auf ein Prinzip schädigende Strukturen hervorbringt und dass der Wunsch nach einem harmonischen Gleichgewicht tief im System verankert ist:

Eine zu intensive Fokussierung auf eines der Prinzipien führt langfristig zu Konflikten und Schädigungen im System.

Abschließend gilt es noch, einen genaueren Blick auf das letzte Bild der Aufstellung in der gelben Stufe zu werfen. Verschiedene Entwicklungen deuten hier auf einen generellen Wandel im Denken der Elemente und in ihrem Selbstverständnis hin. Mann und Frau verlassen hier die absoluten Prinzipien Selbstverwirklichung und Instrumentalisierung und suchen nach neuen Lösungen auf der Achse von Beides und Keins. Die Instrumentalisierung scheint sich zu verändern und wendet sich nun ebenfalls Beides zu. Die Visualisierung der Positionierungen der Elemente (vgl. Abb. 11) zeigt außerdem zum ersten Mal ein beinahe ausgeglichenes System, in dem die Elemente sich auf die vier Pole verteilen und dem System zuwenden. Zugleich erkennen alle Elemente nun deutlich ihre differierenden Systemverständnisse und Zielvorstellungen und erfahren das System als grundsätzlich gespalten. Diese Spaltung ist schwer zu ertragen, doch scheint sie notwendig für das System zu sein.

Es scheint, als würden die Elemente in der gelben Stufe einen immensen Erkenntnisgewinn erfahren und ihre Rollen im System besser reflektieren können. Dieses Empfinden ist kongruent mit den Eigenschaften der gelben Bewusstseinsstufe und ermöglicht nun Tendenzen, die auf eine Lösung der bisherigen Konflikte hindeuten. So ist die Frau nun klar bei Beides positioniert und der Mann erfährt eine Entfernung von der Instrumentalisierung. Könnte sich hier ein Lösungsbild der Problematik der gläsernen Decke abzeichnen? Das System scheint sich im Gleichgewicht zu befinden, Mann und Frau nehmen erneut komplementäre Positionen ein, die jedoch offen sind für Instrumentalisierung *und* Selbstverwirklichung und das männliche und weibliche Prinzip stehen den Polen beratend zur Seite. In diesem Bild ist eine Öffnung der gläsernen Decke erkennbar, da Frauen nun ebenfalls Instrumentalisierung zulassen und der Mann ein Stück davon abrücken kann. Und obwohl die Elemente noch immer starke Spannungen im System spüren, so erkennen sie diese nun als notwendig und wichtig für die weitere Entwicklung des Systems.

Eine Öffnung der gläsernen Decke ist in der integrativen gelben Bewusstseinsstufe durch ausgeglichene Strukturen und ein Abrücken von absoluten Positionen möglich.

6. Diskussion und Ausblick

6.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Ziel dieser Arbeit war es, die gläserne Decke besser zu verstehen und Einblicke in die systemischen Kräfte zu erlangen, die das Verhalten der relevanten Akteure beeinflussen. Durch diese neue Perspektive auf ein bekanntes Problem sollten neue Hypothesen generiert und eventuell sogar Handlungsempfehlungen für weitergehende Forschungen oder die Praxis formuliert werden. Die erste Analyse des aktuellen Forschungsstandes hatte ergeben, dass abgesehen von der großen Zahl an deskriptiven Analysen der gläsernen Decke bisher kaum differenzierte Ursachenanalysen vorgenommen wurden. Eine systemische Forschung auf diesem Gebiet sucht man vergeblich, somit kann diese Arbeit eine neue Herangehensweise an das Problem aufzeigen und so im besten Falle neue Erkenntnisse liefern.

Die Eingrenzung des Themas wurde mit Blick auf die Frage unternommen, inwieweit verschiedene Akteure des Systems „Gesellschaft in Deutschland“ sich für die Erwerbswirtschaft instrumentalisieren lassen und welche Konsequenzen daraus für die Strukturen des Systems

resultieren. Dabei wurde unter anderem die Vorannahme getroffen, dass es in sozialen Systemen ein *Streben nach Gleichgewicht* gibt, dass die Handlungen und Positionierungen der Systemelemente beeinflusst. Die konkrete Formulierung des Forschungsinteresses hat anschließend ergeben, dass ein umfassendes Verständnis der systemischen Grundlagen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen Antworten auf die Frage geben sollte, inwieweit sich das Geschlechterungleichgewicht in Führungsetagen mit systemischen Kräften und Strukturen erklären lässt.

Eine ausführliche Analyse des theoretischen Hintergrunds der Problemlage hat Einblicke gegeben in die komplexen Themenfelder, die die Forschungsfragen berühren. Zunächst fand eine Auseinandersetzung mit den Dimensionen des Geschlechts und seinen Auswirkungen auf gesellschaftliche Strukturen statt.

Durch die Zuschreibung von geschlechtsspezifischen Charaktereigenschaften, Stärken und Schwächen sowie Verhaltensweisen werden geschlechtliche Unterschiede in der sozialen Interaktion übertrieben und nehmen einen großen Stellenwert ein. Für das Forschungsthema von besonderem Interesse war die Analyse der Geschlechterrollen, die mit differenzierten Verhaltenserwartungen verknüpft sind und das soziale Miteinander strukturieren. Eine anschließende Untersuchung der bestehenden Geschlechterverhältnisse konnte die gesellschaftliche Dominanz des männlichen Geschlechts im Rahmen der Theorie der *hegemonialen Männlichkeit* begründen. Zusammenfassend gilt festzuhalten, dass die geschlechtlichen Unterschiede zwischen Mann und Frau die Gesellschaft strukturieren, unterschiedliche Wertesysteme und Handlungsprinzipien hervorgebracht haben und das Denken und Handeln jedes Menschen beeinflussen.

Im Anschluss wurden die Ausprägungen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen detailliert dargelegt. Dabei wurden insbesondere die mangelnde Beteiligung von Frauen in der Top-Managementebene sowie die langsame Geschwindigkeit der Angleichung von Frauen- und Männeranteilen als Kernproblematik identifiziert.

Eine Analyse der bisherigen Forschungen zu Ursachen und Grundlagen der gläsernen Decke hat eine Vielzahl an höchst unterschiedlichen Erklärungsansätzen ermittelt. Unterschiedliche Vorlieben in der Berufswahl von Jungen und Mädchen, die funktionale Differenzierung von Arbeit in männliche Erwerbsarbeit und weibliche Hausarbeit, hegemoniale Männlichkeit und der „Männerbund Management“, das mangelnde Rollenrepertoire des Mannes außerhalb von Erwerbsarbeit, sowie die Rollenkongruenztheorie nach Eagly und Karau sind Beispiele für die vielen Erklärungsansätze, die versuchen die Problematik zu begründen.

Zur Erläuterung der systemischen Grundlagen des Forschungs- und Erkenntnisprozesses wurde anschließend eine Einführung in die Systemtheorie, die Eigenschaften sozialer Systeme und den Grundlagen der Systemdynamik gegeben. Dabei wurden bereits erste Belege für die Theorie des Strebens nach Gleichgewicht in sozialen Systemen gefunden und erläutert. Die anknüpfende Beschreibung des Spiral Dynamics-Ansatz von Beck und Cowan wurde vorgenommen, um deutlich zu machen, warum dieses Konzept für die Analyse der Ergebnisse der Aufstellung notwendig ist und welchen Erkenntnisgewinn der Ansatz für die vorliegende Forschung liefern kann.

In der Beschreibung des empirischen Prozesses wurden die gewählten Methoden – eine Systemaufstellung sowie ein Experteninterview – erläutert und die Wahl begründet. Im Rahmen der anschließenden Auswertung der Erkenntnisse wurde eine ausführliche Beschreibung und Interpretation der Aufstellung vorgenommen. Dafür wurden der Ablauf der Aufstellung untersucht, sowie Schlüsselszenen und Besonderheiten der Positionierungen der Systemelemente interpretiert. Erkenntnisse aus dem ExpertInneninterview wurden direkt hinzugezogen und mit der Interpretation der Bilder der Aufstellung verknüpft. In einer anschließenden Verdichtung der Erkenntnisse zu Hypothesen wurden neue Erklärungen für die Problematik der gläsernen Decke, für historische Entwicklungen und aktuelle Strukturen gefunden.

Dass systemische Kräfte Auswirkungen auf das Verhalten der Akteure haben, konnte dabei eindeutig festgestellt werden. So empfinden Mann und Frau sich als zwei miteinander verbundene Pole, die aufeinander reagieren und bevorzugt komplementäre Aufgaben in der Gesellschaft übernehmen. Darin könnte eine Erklärung für die geschlechtliche Arbeitsteilung liegen, die eine der in Kapitel 3.2 identifizierten Ursachen für die gläserne Decke ist. Auch die Suche nach einem Gleichgewicht im System war bei den meisten Systemelementen in der Aufstellung erkennbar. Zu starke Fokussierungen einzelner Elemente auf bestimmte Prinzipien des Systems wurden daher auch mit Schuldzuweisungen bestraft, für die ein Ausgleich verlangt wurde. Diese Handlungsprinzipien deuten auf ein starkes Empfinden der Akteure für Systemdynamiken und –strukturen hin und lassen erkennen, dass das komplexe Problem der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen seine Ursachen in schädigenden Systemstrukturen und einem mangelnden Gleichgewicht im System haben kann. Zugleich wird deutlich, dass eine Abkehr von absoluten Positionen, eine Öffnung der festgeschriebenen Geschlechterrollen und ein Anerkennen der Verbindung von Mann und Frau positive Auswirkungen auf die gläserne Decke haben können und eventuell zu einer Auflösung des Problems führen könnten.

6.2 Kritische Würdigung der Forschung

„‘Es könnte auch anders sein’, d.h. es gibt immer eine (unendliche) Vielzahl von Möglichkeiten, wie Wirklichkeit erforscht, d.h. beschrieben und erklärt werden (und damit als ‘wahr’ erscheinen kann)“ – Schweitzer / Ochs, 2012, S. 23

Eine Reflexion des Forschungsprozesses ist notwendig, um die gewonnenen Erkenntnisse auf die Grenzen ihrer Gültigkeit zu prüfen und die einschränkenden Wirkungen der subjektiven Perspektive zu erkennen.

Die größte Schwierigkeit lag für mich zunächst darin, die Möglichkeiten und Grenzen der Methode der Systemaufstellung zu durchdringen um anschließend ein klar formuliertes Forschungsziel ins Visier nehmen zu können. Nachdem das Erkenntnisinteresse definiert war, lag die nächste Hürde darin, ein geeignetes Spannungsfeld und die relevanten Akteure der Problematik zu ermitteln. Eine intensive Auseinandersetzung mit der bereits vorhandenen Literatur hat hier die entscheidenden Impulse gegeben und ein angemessenes Vorverständnis des Forschungsthemas ermöglicht. Es bleibt trotzdem festzuhalten, dass die Deutung der in der Aufstellung verwendeten Prinzipien (Instrumentalisierung, Selbstverwirklichung, männliches und weibliches Prinzip) durch mein subjektives Verständnis geprägt ist und diese von Anderen eventuell anders verstanden werden könnten. Mein Deutungshorizont fließt durch die Einweisung der Elemente in ihre Rollen direkt in die Methode mit ein und beeinflusst so das Verhalten der Repräsentanten. Diese Subjektivität prägt den gesamten Forschungsprozess – was im Rahmen dieser qualitativen Methode nicht per se als negativ zu bewerten ist. Sie impliziert jedoch die Möglichkeit, dass die vorliegenden Ergebnisse auch anders interpretiert werden könnten und so andere Hypothesen und Erkenntnisse durchaus möglich sind.

Auch die Tatsache, dass sowohl die Forscherin, als auch die hinzugezogene Expertin weiblich sind, ist bei der Reflexion der Forschungsergebnisse von Relevanz. Da hier ein Thema behandelt wird, dass einen expliziten Bezug zu Geschlechterfragen nimmt und da außerdem in Kapitel 3.1. herausgestellt wurde, dass es distinktive Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Handlungslogiken und Wertesystemen gibt, kann davon ausgegangen werden, dass ein männlicher Forscher eine andere Perspektive auf die Thematik einnehmen würde. Somit ist hier eine Einschränkung in der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse dahingehend vorzunehmen, dass es sich um eine *weibliche Sicht* auf die Genderproblematik der gläsernen Decke handelt. Zudem habe ich in der Interpretation Selektionen vorgenommen, so dass davon auszugehen ist, dass eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Material noch eine Fülle an weiteren Erkenntnissen liefern könnte.

Neben diesen Einschränkungen sind auch klare Erfolge der Forschung zu verzeichnen. Die systemische Analyse der zahlreichen Ursachen für die gläserne Decke hat zu einem vertieften Verständnis des Problems beigetragen, außerdem wurden Erklärungen für die vorhandenen Strukturen in der Systemdynamik und den Beziehungen der Systemelementen zueinander gefunden. Es ist also klar geworden, warum die Unterrepräsentanz besteht, wie Mann und Frau miteinander interagieren und welche Auswirkungen Systemkräfte auf das soziale Miteinander haben. Zudem konnten einige Ideen für praktische Lösungsansätze oder Handlungsempfehlungen entwickelt werden, die im abschließenden Kapitel erläutert werden.

6.3 Implikationen für die Praxis – ein Ausblick

Die aufgestellten Hypothesen liefern zunächst ein eher theoretisches Verständnis der Hintergründe der gläsernen Decke. Daraus lassen sich nun auch einige praktische Handlungsempfehlungen zum Abbau der Ursachen für die Unterrepräsentanz der Frauen in der Führung ableiten.

Es ist deutlich geworden, dass eine Lösung des Problems möglich ist, wenn Instrumentalisierung und Selbstverwirklichung gleichzeitig verwirklicht werden können. Das „sowohl als auch“ ist somit einem „entweder oder“ vorzuziehen und die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen für eine gelungene Integration von Berufs- und Privatleben sollte angestrebt werden. Bessere Teilzeitmodelle, die einen Karriereaufstieg ermöglichen statt behindern und so gesellschaftliche Anerkennung trotz verminderter Arbeitszeit sichern, sind sicherlich ein Grundstein dieser Voraussetzungen. So können auch die Karrierechancen für Frauen trotz Familie und Kindern erweitert werden. Hier schließen zahlreiche weitere Maßnahmen an, wie zum Beispiel Betriebskindergärten oder eine verpflichtende Elternzeit auch für Väter (wie z.B. in einigen skandinavischen Ländern bereits vorhanden).

Gleichzeitig ist es wichtig, bei der Bekämpfung des Problems nicht allein die Frau im Blick zu haben. Die Systemaufstellung hat gezeigt, dass Mann und Frau gemeinsam agieren und aufeinander reagieren, daher kann die Position der Frau im Management nur dann gestärkt werden, wenn zugleich eine Weiterentwicklung der Rolle des Mannes stattfindet. Es müssen Alternativen für das immer noch viel zu enge Rollenrepertoire für Männer geschaffen werden, damit diese auch abseits des Berufs Anerkennung erfahren und sinnvolle Tätigkeiten finden können. Dadurch werden über kurz oder lang Kapazitäten in der Erwerbswirtschaft frei, die dann auch durch Frauen besetzt werden können. Es zeigt sich hier erneut, dass eine Aufwertung der Teilzeiterwerbstätigkeit dringend nötig ist, um eine Entlastung der Arbeitnehmer und neue Karrierewege für Männer und Frauen zu ermöglichen.

Ein weiterer Ansatzpunkt für Veränderung ist die Frage nach dem Umgang mit der jahrhundertelangen Tradition der Abwertung von Frauen. Auch wenn mittlerweile in vielen Bereichen für Gleichberechtigung gesorgt wird, darf die Diskriminierung nicht als vergangen und vergessen betrachtet werden. Es muss eine Anerkennung des entstandenen Schadens stattfinden, um so die Heilung der Verletzungen und eine Wiedergutmachung zu unterstützen. Nur dann können Frauen ihre Ansprüche deutlich formulieren und so in ihrem Streben nach beruflichem Erfolg gestärkt werden. Zugleich muss auch erkannt werden, dass dieser Heilungsprozess seine Zeit dauert und bestehende Strukturen nur langsam verändert werden können.

Es ist zudem deutlich geworden, wie wichtig ein Verständnis für Systemstrukturen ist, um bestehende Probleme besser zu verstehen und entsprechend darauf reagieren zu können. So hat sich gezeigt, dass bei Eingriffen in ein System ein Fokus auf das Gleichgewicht der beteiligten Akteure gelegt werden muss, damit die Balance und Stabilität des Systems gesichert werden können. Eine Weiterentwicklung der Gesellschaft entlang der Stufen von Spiral Dynamics sollte daher ebenfalls ein wichtiges Ziel für Entscheidungsträger sein, da besonders in der gelben Stufe das allgemeine Systemverständnis und die Möglichkeiten zur freien Entfaltung der Potenziale von Mann und Frau stetig wachsen.

Die Ergebnisse der Forschung haben gezeigt, dass eine Auflösung der gläsernen Decke nicht nur möglich sondern in den kommenden Jahren auch höchst wahrscheinlich ist. Geschlechter-spezifische Rollenerwartungen werden immer mehr aufgeweicht und die Gesellschaft fordert die Gleichberechtigung von Mann und Frau deutlicher denn je. Wenn nun eine Anpassung der strukturellen Voraussetzungen stattfindet, kann davon ausgegangen werden, dass die Lösung des Problems bald in greifbare Nähe rückt.

Literaturverzeichnis

Albrecht, V. (2007). *Geschlechterdifferenzierung in der Arbeitswelt*. Wiesbaden: Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Anonymous 1, (2012). *Eine Theorie von Allem Teil I*. Online verfügbar unter: <http://facilitas-mundo.blogspot.de/2012/05/eine-theorie-von-allem.html> [Stand: 10. April 2016]

Anonymous 2, (ohne Jahr). *Steckbrief der Systemaufstellung „Marktforschung im Wandel“*. Online verfügbar unter: http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/sa_beispiele.html [Stand: 10. April 2016]

Athenstaedt, U. & Alfermann, D. (2011). *Geschlechterrollen und ihre Folgen – Eine sozialpsychologische Betrachtung*. Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei.

Baur, N. / Luedtke, J. (2008a). Konstruktionsbereiche von Männlichkeit. Zum Stand der Männerforschung. In: Baur, N. & Luedtke, J. (Hrsg.). *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit: Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland* (S. 7-32). Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

Baur, N. & Luedtke, J. (2008b). Männlichkeit und Erwerbsarbeit bei westdeutschen Männern. In: Baur, N. & Luedtke, J. (Hrsg.). *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit: Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland* (S. 81-104). Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

Beck, D.E. / Cowan, C.C. (2014). *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel* (5. Auflage). Bielefeld: J. Kamphausen Mediengruppe

Bild der Frau (2013). *Der Mann 2013 – Arbeits- und Lebenswelten – Wunsch und Wirklichkeit*.

Online verfügbar unter:

http://www.axelspringer.de/downloads/21/16383966/BdF_Studie_Ma__776_nner1-86_finale_Version.pdf [Stand 16. März 2016]

Bosetzky, H. & Heinrich, P. (1989). *Mensch und Organisation*. Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei

Bretschneider-Hagemes, M. / Bökmann, M. (2010). *Intervention in komplexe Systeme. Eine systemtheoretische Betrachtung im Umfeld von Unternehmensberatung und Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2014). *Erwerbstätigkeit*. Online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88094.html> [Stand: 10. April 2016]

Connell, R. (2015). Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten. In: Kortendiek, B. et al. (Hrsg.). *Geschlecht und Gesellschaft* (Band 8, 4. Durchgesehene und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Cowan, C.C. / Todorovic, N. (2000). Spiral dynamics: the layers of human values in strategy. *Strategy & Leadership*, 28(1), S. 4 – 12. Online verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1108/10878570010335912> [Stand: 26. Januar 2016]

DIW Berlin (2015). *Managerinnen-Barometer 2015*. Online verfügbar unter: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.495352.de/15-4.pdf [Stand 16. März 2016]

Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review* 109(3), S. 573-598

Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2015). *Mixed Leadership-Barometer 2015*. Online verfügbar unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Mixed_Leadership_Barometer_-_Januar_2015/\\$FILE/EY-Mixed-Leadership-Barometer-Januar-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Mixed_Leadership_Barometer_-_Januar_2015/$FILE/EY-Mixed-Leadership-Barometer-Januar-2015.pdf) [Stand 16. März 2016]

Eurostat (2015). *Erwerbstätigenquote nach Geschlecht, Altersgruppe 20-64*. Online verfügbar unter: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=de&pcode=t2020_10 [Stand 15.09.2015]

Eurostat (2015b). *Durchschnittliche normalerweise geleistete Wochenarbeitsstunden in Haupttätigkeit, nach Geschlecht, Stellung im Beruf, Vollzeit-/Teilzeittätigkeit und Wirtschaftszweigen*. Online Verfügbar unter: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [Stand 18.09.2015]

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (Hrsg.) (2015). *Women-on-Board-Index (WoB 160)*. Online verfügbar unter: <http://www.fidar.de/wob-indizes/wob-index/studie-zum-wob-index.html> [Stand: 23. Januar 2016]

Gärtner, M. / Riesenfeld, V. (2004). Geld oder Leben? Männliche Erwerbsorientierungen und neue Lebensmodelle unter veränderten Arbeitsmarktbedingungen. In: Boekle, B. / Ruf, M.

(Hrsg.). *Eine Frage des Geschlechts: Ein Gender-Reader* (S. 87-104). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gildemeister, R. (2004). Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung. In Becker, R. & Kortendiek, B. (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 132–140). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grätsch, S. (2010). „Das Graves-Value-System“ – Oder: Wie können Werte im Unternehmen gemessen und aktiv gestaltet werden? *Wissenswert Bd. 3*, S. 16-23

Gugutzer, R. (2001). Grenzerfahrungen: zur Bedeutung von Leib und Körper für die personale Identität. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 25, S. 69–102

Herder-Dorneich, P. (1988). *Systemdynamik*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Hipp, L. (2004). Teilzeitarbeit – Von einer Arbeitsmarktfalle für Frauen zu einer Arbeitsmarktbrücke für beide Geschlechter? Was die Bundesrepublik von anderen Ländern lernen kann. In: Boekle, B. / Ruf, M. (Hrsg.). *Eine Frage des Geschlechts: Ein Gender-Reader* (S. 73-85). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hirsh, E., Hollingdale, H. & Stecy-Hildebrandt, N. (2013). Gender inequality in the workplace. In: Figart, D.M., Warnecke, T.L (Hrsg.), *Handbook of Research on Gender and Economic Life* (S. 183-199). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Holst, E. / Busch-Heinzmann, A. / Wieber, A. (2015). *Führungskräfte-Monitor 2015. Update 2001-2013*. Berlin: DIW

Hussy, W., Echterhoff, G. & Schreier, M. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.

Kaup, J. (2015). *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Eine Ursachenanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Klotzbücher, L. (2016). *Gleichberechtigung. Weiblich, fähig, ungeeignet*. Online verfügbar unter: <http://www.spektrum.de/news/frauen-in-fuehrungspositionen-hilft-eine-frauenquote/1390059> [Stand: 15. Januar 2016]

Knopf, K., Schneikart, M. (Hrsg.) (2007). *Sex-ismus und Medien*. Herbolzheim: Centaurus-Verlagsgesellschaft

König, E. / Volmer, G. (2014). *Handbuch Systemische Organisationsberatung* (2. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag

Köppel, P. (2014). *Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014 – Strategie oder Alibi?* Online verfügbar unter:

http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2014.pdf
[Stand 16. März 2016]

Körner, T., Günther, L. (2011). Frauen in Führungspositionen – Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) *Wirtschaft und Statistik* (S. 434-451). Wiesbaden. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/FrauenFuehrungspositiFrau52011.pdf?__blob=publicationFile [Stand: 30. September 2015]

Lenz, K. & Adler, M. (2010). *Geschlechterverhältnisse (Einführung in die sozialwissenschaftliche Geschlechterforschung, Bd. 1)*. Weinheim [u.a.]: Juventa-Verlag

McKinsey & Company (2010). *Women Matter 2010 – Women at the top of corporations: Making it happen*. Online verfügbar unter: https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Women_Matter_4_brochure.pdf [Stand 16. März 2016]

Meuser, M. (2009). Hegemoniale Männlichkeit – Überlegungen zur Leitkategorie der Men's Studies. In: Aulenbacher, B. et al. (Hrsg.). *FrauenMännerGeschlechterforschung: State of the Art*. Forum Frauen- und Geschlechterforschung, Bd. 19. (2. Auflage, S. 160-174) Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

Meuser, M. / Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (Hrsg.). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71-93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Müller-Christ, G. (2015). Biokratie oder Oikoskratie: Die Triade von Wirtschaft, Gesellschaft und Natur anders aufgestellt. In: Haus der Zukunft (Hrsg.). *Betriebswirtschaftliche Schriften über Rechte der Natur / Biokratie* (S. 9-43). Marburg: Metropolis-Verlag

Müller-Christ, G., Liebscher, A.K. & Hussmann, G. (2015). Nachhaltigkeit lernen durch Systemaufstellungen. In: Hollstein, B., Tänzer, S. & Thumfart, A. (Hrsg.) Schlüsselemente einer nach-

haltigen Entwicklung: Haltungen, Bildung, Netzwerke. *Zeitschrift für Wirtschaft und Unternehmensethik*, 16(1), S. 29-51. Online verfügbar unter: http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/paper/zfwu_1_2015_Mueller-Christ_Liebscher_Hussmann.pdf [Stand: 03. Januar 2016]

Nickel, H.M. (2009). Führung und Macht in Unternehmen. In: Löw, M. (Hrsg.), *Geschlecht und Macht* (S. 121-141). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Ochs, M. & Schweitzer, J. (2010). Systemische Forschung. In: Bock, K. & Miethe, I. (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit* (S. 163-173). Leverkusen [u.a.]: Verlag Barbara Budrich.

Oestereich, C. (2012). Vom Gegenwind zum Aufwind – eine Erfolgsstory des systemischen Denkens in unterschiedlichen Handlungsfeldern. In: Molter, H. / Schindler, R. / von Schlippe, A. (Hrsg.). *Vom Gegenwind zum Aufwind. Der Aufbruch des systemischen Gedankens* (S. 11-15). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Parsons, T. (1976). Zur Theorie sozialer Systeme. In: Jensen, S. (Hrsg.) *Studienbücher zur Sozialwissenschaft Band 14*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Paseka, A. (2008). *Wie Kinder zu Mädchen und Buben werden: Einige Erkenntnisse aus der Sozialisations- und Geschlechterforschung*. Innsbruck: Studienverlag

Probst, G. (1987). *Selbst-Organisation*. Berlin, Hamburg: Parey Verlag

Quaiser-Pohl, C. (2011). Psychologische Unterschiede zwischen Frauen und Männern. In: Fink, H. & Rosenzweig, R. (Hrsg.). *Mann, Frau, Gehirn. Geschlechterdifferenz und Neurowissenschaft* (S. 77-99). Paderborn: mentis Verlag

Rastetter, D. (1994). *Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag

Schein, V.E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, S. 95-100

Schleker, M. (2014). *Werde, der du bist*. Bad Schussenried: Gerhard Hess Verlag

Schnatmeyer, D. (2003). *Frauen und Führung. Berufliche Segregation und neue Konzepte zur Chancengleichheit*. Online verfügbar unter: <http://www.fidar.de/webmedia/documents/materialien/schnatmeyer0603.pdf> [Stand: 23. März 2016]

Schweitzer, J. / Ochs, M. (2012). „Forschung für Systemiker“ oder „systemisch forschen“? Unser Buchtitel als erkenntnistheoretisches Problem und forschungspraktische Herausforderung. In: Ochs, M. / Schweitzer, J. (Hrsg.). *Handbuch Forschung für Systemiker* (S. 17-32). Göttingen: V&R Verlag

Schwerma, K. / von Marschall, A. (2004). Vom Mauerblümchen zum Straßenfeger? Geschlechtliche Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in Organisationen und Unternehmen. In: Boekle, B. / Ruf, M. (Hrsg.). *Eine Frage des Geschlechts: Ein Gender-Reader* (S. 21-38). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sparrer, I. (2007). *Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Sparrer, I. (2010). Aspekte des Systemischen – Wie systemisch ist die Aufstellungsarbeit? In: Sparrer, I. / Varga von Kibéd, M. (Hrsg.). *Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung* (S. 20-25). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Sparrer, I. / Varga von Kibéd, M. (2008). Die systemischen Grundsätze als Basis für eine Systemische Strukturaufstellung. In: Daimler, R. (Hrsg.). *Basics der Systemischen Strukturaufstellungen* (S. 39-61). München: Kösel-Verlag

Sparrer, I. / Varga von Kibéd, M. (2010). Systemische Strukturaufstellungen für Familienthemen und andere Bereiche. In: Sparrer, I. / Varga von Kibéd, M. (Hrsg.). *Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung* (S. 90-106). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Sparrer, I. / Varga von Kibéd, M. (2010b). *Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Statistisches Bundesamt (2015). *Frauen in Führungspositionen*. Wiesbaden. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension1/1_4_FrauenFuehrungspositionen.html [Stand: 16. Juli 2015]

Steinke, I. (2000). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U. / von Kardoff, E. / Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Varga von Kibéd, M. / Sparrer, I. (2009). *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen* (6. Überarbeitete Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Vester, F. (2012). *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität* (9. Auflage). München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Von Rosenstiel, L. (2014). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Von Schlippe, A. / Schweitzer, J. (1996). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht

Weinbach, C. (2009). Kein Ort für Gender? Die Geschlechterdifferenz in systemtheoretischer Perspektive. In: Aulenbacher, B. et al. (Hrsg.). *FrauenMännerGeschlechterforschung: State of the Art. Forum Frauen- und Geschlechterforschung*, Bd. 19. (2. Auflage, S. 82-94) Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

Willke, H. (2006). *Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme* (7. Überarbeitete Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft

Wilson, T. P. (1973). Theorien und Modelle soziologischer Erklärung. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.). *Alltagswissen, Interaktion und Gesellschaftliche Wirklichkeit* (S. 54-73). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Online verfügbar unter: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf [Stand: 24. Januar 2016]

Wood, W. & Eagly, A.H. (2012). Biosocial Construction of Sex Differences and Similarities in Behavior. In: Olson, J.M. & Zanna, M.P. (Hrsg.). *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 46, S. 55-123). Burlington: Academic Press. Online verfügbar unter: https://dornsife.usc.edu/assets/sites/545/docs/Wendy_Wood_Research_Articles/Gender_Differences_in_Social_Behavior/wood.eagly.2012.Advances.pdf [Stand: 19. Januar 2016].

Anhang

„Mem	Rot	Blau	Orange	Grün	Gelb
Kurzname	Machtvolle Götter	Richtig / Falsch	Erfolgsstreben	Beziehungen	Wechselndes Fließen
Beschreibung	Impulsives / Egozentrisches Mem	Zielbewusstes / Autoritäres Mem	Erfolgreiches / Strategisches Mem	Gemeinschaftliches / Egalitäres Mem	Integratives Mem
Grundthema	Sei, was du bist, und mach, was du willst, sofort und ohne jede Rücksichtsnahme	Das Leben hat einen Sinn und eine Richtung mit vorherbestimmtem Ausgang	Handle im eigenen Interesse und spiele um zu gewinnen	Betone die Leistung der Gruppe und sei aufmerksam für menschliche Bedürfnisse	Finde einen pragmatischen Weg, um Synergien zu schaffen, nicht auf Kosten von anderen
Grundlegende Motive	Macht über sich selbst, Andere und die Natur mittels ausbeuterischer Unabhängigkeit	Absoluter Glaube an einen richtigen Weg, Gehorsam gegenüber Autorität	Möglichkeiten erfassen, um das eigene Leben zu verbessern	Wohlbefinden und Konsensbildung haben oberste Priorität	Flexible Anpassung an Veränderungen mittels vernetzter, umfassender Perspektiven
Zeitliche Einordnung	Vor 10.000 Jahren	Vor 5.000 Jahren	Vor 650 Jahren	Vor 150 Jahren	Vor 60 Jahren
Errungenschaften und Entdeckungen	Truppenführer, Eroberung, Entdeckung	Literatur, Monothemismus, transzentaler Sinn	Mobilität, Individualismus, Volkswirtschaft	Menschenrechte, Freiheit, Kollektivismus	Komplexität, Chaos, gegenseitige Verbindungen
Lebensbedingungen	Hart und gefährlich, wie ein Dschungel	Von einer höheren Macht geführt	Voller realisierbarer Alternativen	Von geteilten, gemeinsamen Lebensgewohnheiten der Menschheit geprägt	Von chaotischem Kollaps bedroht
Vorherrschende Handlungsprinzipien	Ums Überleben kämpfen, egal was andere davon halten	Der Autorität gehorchen und getreu an die Wahrheit glauben	Die Welt pragmatisch auf Vorteile testen, um Erfolg zu haben	Einer Gemeinschaft beitreten, um gemeinsames Wachstum zu erfahren	Lernen, frei aber auch prinzipientreu zu sein
Individuumpol vs. Gemeinschaftlicher Pol	individualistisch	kollektiv	individualistisch	kollektiv	individualistisch

Tabelle 7 Beschreibung der für die Aufstellung relevanten Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics (eigene Darstellung in Anlehnung an Beck / Cowan, 2007)



Einverständniserklärung zum Experteninterview und zur Datenübergabe

Forschungsprojekt: Systemische Analyse der Genderproblematik: Neue Hypothesen zur gläsernen Decke für Frauenkarrieren

Durchführende Institution: Universität Bremen

Projektleitung: Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Interviewerin: Lisa Schleker (B.A.)

Interviewdatum: 25.02.2016

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Experteninterview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojektes informiert. Ich kann das Interview jederzeit abbrechen, ablehnen und meine Einwilligung in eine Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews zurückziehen, ohne dass mir dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann in Schriftform gebracht wird. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes werden alle Angaben zu meiner Person aus dem Text entfernt und/oder anonymisiert. Mir wird außerdem versichert, dass das Interview in wissenschaftlichen Veröffentlichungen nur in Ausschnitten zitiert wird, um sicherzustellen, dass ich auch durch die in den Interviews erzählte Reihenfolge von Ereignissen nicht für Dritte erkennbar werde.

Bremen

Ort

25.2.2016

Datum

Sigril Fessel-Walter

Unterschrift

Sigril Fessel-Walter

Name (in Blockschrift)

Abbildung 12 Kopie der Einverständniserklärung zum ExpertInneninterview und zur Datenübergabe

Urheberrechtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken entnommen habe, habe ich unter Angabe der Quellen als solche kenntlich gemacht.

Datum

Unterschrift

Erklärung zur Veröffentlichung von Abschlussarbeiten

Die Abschlussarbeit wird zwei Jahre nach Studienabschluss dem Archiv der Universität Bremen zur dauerhaften Archivierung angeboten.

Archiviert werden:

- 1) Masterarbeiten mit lokalem oder regionalem Bezug sowie pro Studienfach und Studienjahr 10 % aller Abschlussarbeiten
 - 2) Bachelorarbeiten des jeweils der ersten und letzten Bachelorabschlusses pro Studienfach und Jahr
- Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.
 - Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit nach 30 Jahren (gem. §7 Abs. 2 BremArchivG) im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf
 - Ich bin nicht damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

Datum

Unterschrift