

***Spiel mit mir.* Die Konstruktion von Geschlecht und Professionalität in Organisationen – eine Rahmenanalyse**

Marita Haas & Sabine T. Koeszegi

Keywords:

soziales
Geschlecht;
Dekonstruktion
organisationaler
Praktiken;
teilnehmende
Beobachtung;
Rahmenanalyse;
Goffman, ver-
geschlechtlichte
Organisation;
Organisations-
forschung

Zusammenfassung: Die sozialkonstruktivistische Theorie des *doing gender* hat sich in den letzten Jahrzehnten nicht nur in feministischen und soziologischen Diskursen etabliert, sondern ist mittlerweile auch in der Organisationsforschung von eminenter Bedeutung. Die soziale und interaktive Herstellung von Geschlecht versteht sich demnach kontextspezifisch, also innerhalb von Organisationen, in denen bestimmte – unausgeglichene und oft strukturell Mehrheitsgruppen unterstützende – Machtverhältnisse bereits angelegt sind. In dem vorliegenden Beitrag befassen wir uns mit der Frage, wie soziales Geschlecht und Professionalität sowie damit verbundene Rollenerwartungen an Führungskräfte konstruiert und welche Ein- und Ausschließungspraktiken dabei bedient werden. Methodologisch beziehen wir uns auf GOFFMANS Rahmenanalyse und untersuchen eine Mikrosituation aus dem organisationalen Alltag eines IT-Unternehmens. Die detaillierte Analyse einer im Kontext eines Assessment Centers erhobenen Beobachtungssequenz legt die Wirksamkeit gängiger Herrschaftsverhältnisse sowie den impliziten Assimilationsdruck an die maskuline Norm offen. Es wird auch aufgezeigt, wie in alltäglichen Unternehmenssituationen mit Irritationen oder Brüchen von etablierten Normen umgegangen wird.

Inhaltsverzeichnis

- [1. Einleitung](#)
 - [2. Theoretische Verortung und Forschungsfragen](#)
 - [3. Methodischer Aufbau des Gesamtprojekts und der vorgestellten Studie](#)
 - [3.1 Analytische Perspektive](#)
 - [3.2 Hintergrund und Forschungsprojekt](#)
 - [3.3 Forschungsverlauf](#)
 - [3.4 Auswahl einer exemplarischen Mikrosituation](#)
 - [3.5 Analyse der Mikrosituation](#)
 - [4. Ergebnisse aus der Analyse einer Mikrosituation](#)
 - [4.1 Situationsdefinition und beschreibende Interpretation](#)
 - [4.2 Rahmenanalytische Schlussfolgerungen](#)
 - [5. Diskussion und Implikationen für Theorie und Praxis](#)
- [Literatur](#)
- [Zu den Autorinnen](#)
- [Zitation](#)

1. Einleitung

Dieser Beitrag basiert auf einer sozialkonstruktivistischen Perspektive, mittels der analysiert wird, wie soziales Geschlecht in die Rekrutierungspraxis einer Organisation eingeschrieben ist. Im Zuge eines viermonatigen empirischen Forschungsprojektes in einem IT-Konzern lag die interaktive Herstellung von Herrschafts- und Machtverhältnissen bei der Rekrutierung von Führungskräften im Fokus unseres Erkenntnisinteresses. Wir untersuchten, wie Geschlecht in den Rekrutierungsprozess eingeschrieben ist und welche Personen innerhalb dieses Prozesses bzw. der (vor-) gegebenen Strukturen auf welche Art und Weise benachteiligt oder marginalisiert werden (BUTLER 1990; MARTIN 2003, 2004; RIDGEWAY 2009; WEST & ZIMMERMANN 1987). Für den vorliegenden Artikel zogen wir eine spezifische Mikrosituation aus dem organisationalen Unternehmensalltag in Bezug auf die Auswahl zukünftiger Führungskräfte heran, die wir in weiterer Folge mittels Rahmenanalyse von GOFFMAN (1977 [1974]) detailliert dekonstruieren. GOFFMAN argumentiert, dass sich *das Soziale* bereits in minimalen Interaktionen manifestiere, da diese durch implizite Wissensbestände, soziale Notwendigkeiten und wechselseitige Zusammenhänge definiert seien. Wer also wen in welcher Art und Weise wahrnimmt, anspricht, und letztendlich auch bewertet, ist somit in Interaktionen in einer Art und Weise beobachtbar, die jene dahinterliegenden Relevanzen sichtbar macht, die einerseits bestimmte Handlungsentwürfe ermöglichen, andererseits auch gerade dadurch die vermeintlich "gegebene" soziale Wirklichkeit und Ordnung herstellen. [1]

Im nachfolgenden Abschnitt 2 nehmen wir auf die Theorie der *gendered organization* Bezug, die die Basis der hier vorgestellten Forschungsarbeit lieferte. Aufbauend auf dieser theoretischen Verortung werden die Forschungsfragen erläutert. In Abschnitt 3 werden der methodologische Hintergrund sowie der empirische Kontext des Artikels skizziert und der Forschungsprozess beschrieben. Detaillierte Ergebnisse und Interpretationen finden sich in Abschnitt 4. Den Abschluss bildet die Diskussion der Ergebnisse auf methodologischer, theoretischer und praktischer Ebene in Abschnitt 5. [2]

2. Theoretische Verortung und Forschungsfragen

Den theoretischen Bezugsrahmen unserer Studie bildete die Theorie der *gendered organization*, zu Deutsch: "*Die vergeschlechtlichte Organisation*" (vgl. u.a. die Ausführungen von WILZ 2002). Als Begründerin dieser Theorie zeigt ACKER (1990) systematisch auf, dass Organisationen sich Männern und Frauen gegenüber nicht neutral verhalten, sondern dass es innerhalb dieser zu einer strukturellen Diskriminierung von Frauen kommt (ACKER 1990; MÜLLER 1993). Diese fußt zunächst auf einer historisch sozialisierten Sichtweise, durch die sogenannte männliche Lebenskontexte höher bewertet und als weiblich kategorisierte Lebenskontexte und damit verbundene Kompetenzen abwertet werden (PRINGLE 1989). Darüber hinaus werden Organisationen als homosoziale Gebilde verstanden, die sich Minderheiten gegenüber ausgrenzend verhalten (KANTER 1977), was sich in stereotypen und geschlechterdifferenzierenden Annahmen darüber, wie sich Kompetenzen auf männliche und

weibliche Organisationsmitglieder verteilen, äußert. Die damit verbundene Polarisierung der "Wir"- bzw. "Ihr"-Gruppen führt in weiterer Folge nicht nur zu einer Überbetonung von Unterschieden, sondern auch zu vorurteilsbehafteten Selbsteinschätzungen (CORRELL 2001), da der Eindruck entsteht, dass jene, die sich aktuell in einer bestimmten Position befinden, diese Position besonders gut ausfüllen, während jene, die dort eher nicht zu finden sind, nicht über die entsprechenden Kompetenzen verfügen. Zudem strukturieren stereotype organisationale Werte wie Effizienz und Objektivität den unternehmerischen Alltag und fordern gleichermaßen Karrieremodelle für Organisationsmitglieder, die sich ebenfalls entlang stereotyper männlicher Lebenskontexte beschreiben lassen (DAUSIEN 2006; WETTERER 1995). Als dahinterliegendes Konstrukt lässt sich das Bild des idealen Organisationsmitglieds (ACKER 1990) ausmachen, das im Wesentlichen die vollumfängliche Verfügbarkeit, die hohe Identifikation mit dem Arbeitsumfeld sowie eine entsprechende Kompetenzausstattung einschließt. Implizit wird dabei ein Bild eines weißen Mannes mit hoher Bildungsaffinität und Karriereaspiration konstruiert, der über seine Arbeitstätigkeit hinausgehend keine weiteren Verpflichtungen hat. In (insbesondere Erwerbs-) Organisationen wird durch eine erhöhte Segregation männlicher und weiblicher Karrierepositionen, die Männer eher im oberen Management und Frauen stärker im unterstützenden Bereichen ausmacht, zusätzlich ein Ungleichgewicht an Macht, Einkommen und Status sichtbar (WETTERER 1995). [3]

Die damit zusammenhängenden Bilder und stereotypen Vorstellungen darüber, was Mann-Sein und Frau-Sein, was Maskulinität und Femininität bedeutet, zeigen sich auch in alltäglichen Prozessen und Interaktionen. Dabei werden damit in Zusammenhang stehende Haltungen innerhalb von formellen und informellen Interaktionen (re-)produziert, was reziprok das Verständnis der Organisationsmitglieder prägt – beispielsweise im Hinblick darauf, wie im organisationalen Kontext adäquates Verhalten definiert ist, wie sich Organisationsmitglieder kleiden, aufeinander zugehen oder miteinander formell bzw. informell umgehen (MARTIN 2003, 2004). Ausschlaggebend dabei ist immer die Frage, was als "professionell" oder "angemessen" betrachtet wird, und was als davon abweichend. [4]

In empirischen Forschungsarbeiten rund um die vergeschlechtlichte Organisation wird dementsprechend danach gefragt, wie Herrschaftsstrukturen in Prozesse und Diskurse der Organisation eingeschrieben sind und wer innerhalb dieser Strukturen marginalisiert wird. Diese de-konstruktivistische Sichtweise hat sich in der Geschlechterforschung bereits etabliert (vgl. u.a. BENHABIB, BUTLER, CORNELL & FRASER 1993; BUTLER 1990; DAUSIEN 2009; WETTERER 1995). Im Hinblick auf die Herstellung von Geschlecht wird angenommen, dass gesellschaftliche Realitäten und Praktiken sich über symbolische Ordnungen und Diskurse konstituieren. Beziehungen und Prozesse befinden sich stets im Wandel bzw. können nur innerhalb des Kontextes spezifischer Interaktionen verstanden werden (u.a. BUTLER 1990; MARTIN 2003, 2004; RIDGEWAY 2009; WEST & ZIMMERMANN 1987). Wie Geschlecht von Akteur_innen gelebt wird, etabliert sich in Interaktionsbeziehungen und wird in diesen verfestigt, abgeändert

oder verworfen (BUTLER 1990; MARTIN 2003). Die Art und Weise, wie diese Interaktionen in alltäglichen, organisationalen Situationen gelebt werden, determiniert dementsprechend, inwiefern sich damit zusammenhängende Erwartungshaltungen und Zuschreibungen verstärken, gegenseitig abschwächen und/oder verändern (ACKER 1990; RIDGEWAY 2009). In diesem Zusammenhang werden soziale Kategorisierungen – und damit auch jene des sozialen Geschlechts – als Zuschreibungen verstanden, die etwas über bestehende Herrschaftsverhältnisse aussagen, gleichzeitig aber kontextuellen Veränderungsprozessen unterliegen und somit dynamisch und nicht ein für alle Mal festgeschrieben sind (vgl. BENDL & EBERHERR 2015; MARTIN 2003; RIDGEWAY 2009). Hier wird deutlich, dass Organisationen je nach Kontext und vorherrschenden Normen nicht alle im selben Ausmaß vergeschlechtlicht sind bzw. sein müssen (BRITTON 2000). Vielmehr geht es darum, den Blick auf empirische Prozesse zu richten, die zeigen können, wie, wo und in welcher Art und Weise organisationale Strukturen vergeschlechtlicht sind bzw. wo, wann und in welcher Art und Weise wer durch wen diskriminiert wird; wie also Geschlecht *situativ* und in alltäglichen, organisationalen Praktiken relevant gemacht wird (WILZ 2002). [5]

Das spezifische Setting einer Bewerbungs- und – einer damit verbundenen – Bewertungssituation ist für eine genauere Betrachtung der Herstellung von Geschlechternormen besonders geeignet, da es sich explizit um einen Vorgang des Ein- bzw. Ausschließens von Personen handelt, somit also darüber entschieden wird, wie sich die Organisation in Zukunft durch die Aufnahme eines Organisationsmitgliedes konstituiert. Während der letzten Jahrzehnte hat sich in der Rekrutierungspraxis von Unternehmen das *Assessment Center* Verfahren etabliert. Dabei handelt es sich um ein diagnostisches, multidimensionales Instrument, bei dem Bewerber_innen – insbesondere für Führungspositionen – in möglichst (berufs-) alltagsnahen Situationen, Rollenspielen, Präsentationen und Interviewsituationen "getestet" werden. In diesen Situationen werden die Kandidat_innen sowohl von Human-Ressource-Spezialist_innen aus dem Unternehmen als auch von externen bzw. internen Beobachter_innen evaluiert, wobei das Miteinbeziehen von unterschiedlichen Personen auf dem Gedanken fußt, dass unterschiedliche Perspektiven auf Kandidat_innen zu objektiveren Ergebnissen führen (u.a. SCHULER 2007). Die Spezialist_innen und Beobachter_innen müssen schlussendlich zu einem gemeinsamen Bewertungsergebnis der Kandidat_innen kommen. Für die Bewertung spielen sowohl fachliche Qualifikationen als auch als *sozial* bezeichnete Eigenschaften wie etwa die Fähigkeit oder Kompetenz, ein Team zu leiten oder Entscheidungen um- und durchzusetzen, eine Rolle. Die Auswahl von Führungskräften wird hierbei als besonders bedeutsam erachtet, da diese aufgrund ihrer Position auch in der Lage (und beauftragt) sind, Organisationskultur und Unternehmenserfolg mitzugestalten (u.a. KANNING 2014). Ihre persönliche und fachliche Qualifikation sowie die Passung mit dem vorherrschenden Normen- und Wertegerüst des Unternehmens werden als ausschlaggebend für die zukünftige Weiterentwicklung der Organisation betrachtet. Dies erfordert daher im Vorfeld die Einschätzung und Evaluierung der damit in Verbindung gebrachten Kompetenzen. In einem abschließenden Verhandlungsprozess unter den Beobachter_innen (oft

"Beobachter_innen-Konferenz" genannt, siehe z.B. KANNING 2014 oder SCHULER 2007) wird letztendlich ein intersubjektives Verständnis über die Passung einer Bewerberin oder eines Bewerbers für eine Position hergestellt, indem über die Person diskutiert bzw. die im Vorfeld gesammelten Eindrücke und Bewertungen zusammengeführt werden. Diesem Schritt im Rekrutierungsprozess kommt im Hinblick auf Ein- und Ausschließungsmechanismen eine maßgebliche Rolle zu: Sämtliche Teilnehmer_innen und Beobachter_innen eines Bewerbungsprozesses sind durch normative Vorstellungen über Prozess, beteiligte Personen und damit verbundene Verhaltensannahmen und -zuschreibungen geprägt. In den internalisierten Routine-Aktionen des Bewertens und Auswählens werden somit strukturelle Machtungleichheiten, aber auch stereotype Vorstellungen über die "ideale Führungskraft" erkennbar (ECKLUND, LINCOLN & TANSEY 2012; ETZKOWITZ, KEMELGOR & UZZI 2000). [6]

Ein ergebnisoffener Blick auf Zusammenhänge und Wirkungsweisen des bestehenden Prozesses ermöglicht die Rekonstruktion inhärenter Ein- und Ausschlussmechanismen innerhalb eines Unternehmenssettings. Auf Basis einer teilnehmenden Beobachtung kann rekonstruiert werden, wie die von allen Beteiligten in einer spezifischen Bewertungssituation und Interaktion hergestellten und wahrgenommenen Handlungen miteinander verwoben sind. Es können sowohl explizite als auch latente Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit rekonstruiert werden, indem der Blick bewusst auf Details und die soziale Interaktion unter den Akteur_innen gelegt wird. Die Betrachtung und Protokollierung einer konkreten Mikrosituation generiert somit ein empirisches Datum zur Analyse von Herrschaftsverhältnissen (KELLE 2001). Das damit verbundene Erkenntnisinteresse lautet demnach, *wie Herrschaftsstrukturen in den Rekrutierungsprozess einer Organisation eingeschrieben sind und wer innerhalb dieser Prozesse und Strukturen auf welche Art und Weise marginalisiert wird.* [7]

3. Methodischer Aufbau des Gesamtprojekts und der vorgestellten Studie

In diesem Abschnitt wird der methodische Aufbau des Beitrags, insbesondere der Kontext des Forschungsprojekts sowie der Forschungsverlauf dargelegt. Dabei erläutern wir im Abschnitt 3.1 zunächst unsere analytische Perspektive. In diesem Artikel beschränken wir uns auf die Analyse einer Mikrosituation aus dem Assessment Center des oben genannten IT-Unternehmens. In Abschnitt 3.2 gehen wir auf den Gesamtkontext des Unternehmens ein und beschreiben in Abschnitt 3.3 den Forschungsverlauf einer dort durchgeführten Untersuchung. In Abschnitt 3.4 wird die Auswahl der Mikrosituation, die Gegenstand dieses Artikels ist, erläutert, bevor wir in Abschnitt 3.5 zum Ablauf der konkreten Analyse kommen. [8]

3.1 Analytische Perspektive

Basierend auf der *Rahmenanalyse* von GOFFMAN (1977) nehmen wir bei der Analyse einer Mikrosituation all jene Handlungen in den Blick, die von den am Prozess Beteiligten wahrgenommen und hergestellt werden. *Rahmen* sind nach GOFFMAN Interpretationsschemata, in denen sich die Erfahrungen und Reflexionen der Akteur_innen widerspiegeln. An ihnen orientieren sich die Beteiligten, sie geben Orientierung und erklären die Situation für die Akteur_innen. Die Verwendung von GOFFMANs Rahmenanalyse und der Blick auf die individuellen (Selbst-) Darstellungen von Akteur_innen im mikrosozialen Raum bietet daher die Möglichkeit, deren wechselseitige Rahmungen zu verstehen. GOFFMAN (1977 [1974], S.16) beschreibt, wie sich Teilnehmer_innen an einer Interaktion ständig fragen, was genau gerade vorgeht und entsprechend der eigenen und wahrgenommenen Wissensbestände, sozialen Notwendigkeiten und (wahrgenommenen und interpretierten) wechselseitigen Zusammenhänge handeln. [9]

Die Art und Weise, wie Individuen an alltäglichen und weniger alltäglichen sozialen Ereignissen teilnehmen, zeigt, dass Erfahrungen jeweils umorganisiert und restrukturiert werden, was wiederum zu neuen Situationen führt. Durch diese – sich verändernden – Wechselbeziehungen entstehen soziale Phänomene, die nicht allein durch individuelle Handlungen erklärbar sind, sondern nur im Kontext des Entstehungszusammenhanges einer spezifischen Interaktion (vgl. SIMMEL 1970 [1917]). In minimalen, aufeinanderfolgenden Interaktionen, die GOFFMAN als Mikrosituationen definiert, manifestieren sich demnach inter-subjektiv hergestellte Wahrnehmungen und Relevanzen, die bestimmte Handlungsentwürfe ermöglichen und damit soziale Wirklichkeit und gesellschaftliche Ordnung in diesem spezifischen Kontext herstellen. Betrachten wir beispielhaft den Aspekt des Geschlechts, so beginnen laut RIDGEWAY (2009) die damit verbundenen Zuschreibungen im Moment der Begegnung zweier Individuen: Personen werden nicht ohne Geschlecht wahrgenommen; im Gegenteil, wir sehen einen Mann oder eine Frau und referenzieren dabei bewusst oder unbewusst auf all jene Aspekte, die damit für uns verbunden sind. Dabei geht es nicht nur um jene Zuschreibungen, von denen wir glauben, sie seien männlich oder weiblich konnotiert, sondern auch um unsere mehr oder weniger impliziten oder expliziten Annahmen darüber, wie die meisten Personen Männlichkeit und Weiblichkeit betrachten (FISKE 2010; RIDGEWAY 2009; WEST & ZIMMERMANN 1987). Erst durch diese wechselseitige und fortlaufende Interpretation wird eine geteilte (intersubjektive) Wirklichkeit hergestellt, in der sich Geschlechterdifferenzen konstituieren (SANDER 2008). Sich etablierende normative Erwartungen führen zu spezifischen Rahmen, die vor allem durch implizite Grenzen definiert sind, welche beschreiben, was angemessenes Verhalten und wozu man wechselseitig verpflichtet ist (GOFFMAN 1977 [1974]). [10]

3.2 Hintergrund und Forschungsprojekt

Das hier vorgestellte Datenmaterial wurde im Zuge eines viermonatigen Forschungsprojektes über die Bedeutung und Rolle von sozialem Geschlecht in der Rekrutierungspraxis von Führungskräften innerhalb einer definierten Erwerbsorganisation gewonnen. Beim untersuchten Unternehmen handelt es sich um einen IT-Konzern mit rund 600 Mitarbeiter_innen und einem jährlichen Umsatz von ca. 160 Millionen Euro. Das Unternehmen hat uns mit einer Analyse jener Barrieren beauftragt, die im Unternehmen bislang zu unausgeglichene Geschlechterverhältnissen geführt haben. Der Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, sich an den Grundsätzen des Diversitätsmanagements zu orientieren, dabei Chancengleichheit sowie eine anti-diskriminierende Haltung zu entwickeln und diese im Unternehmen zu etablieren. Handlungsanleitend für ein organisationales Diversitätsmanagement ist der Gedanke, dass Individuen unabhängig von ihrer (ethnischen, familialen, religiösen etc.) Herkunft und ihrem Geschlecht die gleiche wertschätzende Behandlung und Haltung verdienen (vgl. u.a. BÜHRMANN 2015; KRELL, ORTLIEB & SIEBEN 2011). Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass innerhalb bestehender Teams Diversität genutzt werden kann, um einen konsequenten Austausch arbeitsrelevanter Informationen auf Basis von Anerkennung, Achtsamkeit und Akzeptanz zu fördern (HERMANN & MENSINKLARBACH 2015). [11]

Auf dieser Basis wurden in dem untersuchten Unternehmen während der vorangegangenen Jahre nicht nur Leitlinien entwickelt, die die Benachteiligung einzelner Personen und/oder Personengruppen minimieren sollen, sondern es werden u.a. Trainings und Weiterbildungen zu den Themen Gender und Diversität veranstaltet. An der genderbezogenen Zusammensetzung der Teams hat sich jedoch während der letzten Jahre nicht viel verändert: 167 der Mitarbeiter_innen sind weiblich und 428 männlich, woraus sich ein Frauenanteil von 28% ergibt. Dieser Prozentsatz entspricht einer branchenüblichen Verteilung¹, wobei sich sowohl im untersuchten Unternehmen als auch innerhalb der gesamten IT-Branche Frauen vor allem in administrativen und unterstützenden Bereichen sowie im Projektmanagement und auf niederen Managementebenen wiederfinden, während Männer vorwiegend in technischen Bereichen sowie im Verkauf und Vertrieb von IT-Lösungen anzutreffen sind. Darüber hinaus kommt es zum *Leaky Pipeline*-Phänomen (SCHUBERT & ENGELAGE 2011): Für Frauen ist der Weg zu oberen Führungsetagen undicht, d.h., sie gehen auf dem Weg nach oben "irgendwie verloren". So besteht im vorliegenden Unternehmen die oberste Vorstandsetage ausschließlich aus Männern, während der Anteil an Frauen mit steigender Hierarchieebene immer geringer wird. Ausgehend von den bisher wenig erfolgreichen Versuchen, mehr und insbesondere höhere Positionen mit Frauen zu besetzen, entwickelte die Unternehmensleitung das Interesse, mehr über unbewusste und/oder implizite Ein- und Ausschließungspraktiken innerhalb der etablierten Prozesse und Strukturen zu erfahren, um daraus Veränderungspotenziale ableiten zu können. Das Erkenntnisinteresse lag dabei einerseits in der vertiefenden Analyse der

1 Vgl. z.B. EUROPEAN COMMISSION (2016).

vorherrschenden Praktiken im Unternehmen, andererseits war auch ein erklärtes Ziel, die Ergebnisse für diverse Teams gewinnbringend nutzbar zu machen (vgl. dazu kritisch LORBIECKI 2001). Der Auftrag erfolgte über den Leiter des Human-Ressource-Bereichs, also jenes Bereichs der für die Auswahl und Förderung von Mitarbeiter_innen zuständig ist. Dieser forderte für das Unternehmen explizit eine wissenschaftliche Herangehensweise an die Thematik stellte damit das Aufdecken von kritischen Aspekten in den Vordergrund. Die (unbezahlte) Studie unterlag somit keinerlei Einschränkungen und/oder Vorstellungen des Auftraggebers über die Erwünschtheit bestimmter oder das Vermeiden schwieriger Ergebnisse. [12]

3.3 Forschungsverlauf

Basierend auf der zuvor rekonstruierten organisationalen Grundannahme des notwendigen professionellen und angemessenen Verhaltens innerhalb des spezifischen Settings des Assessment Centers und der Annahme, dass der Rekrutierungsprozess implizit von bestimmten Vorstellungen über die *ideale Führungskraft* getragen wird, entwickelten wir folgende empirische Fragestellungen: 1. Wer wird für Führungsaufgaben in welcher Art und Weise ermutigt? 2. Wer wird von wem vorgeschlagen und wie protegiert? 3. Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und durch wen? 4. Wie genau wird mit unterschiedlichen Kandidat_innen während des Rekrutierungsprozesses umgegangen? 5. Wer trifft in welcher Form die letztendliche Entscheidung? 6. Inwiefern findet Reflexion über den Einfluss sozialer Kategorien während des Prozesses statt? [13]

Bei unserer Untersuchung sind wir wie folgt vorgegangen: Den ersten Schritt im Forschungsprozess bildeten Expert_innengespräche (MEUSER & NAGEL 1991) mit Mitgliedern des Human-Ressource-Teams. Diese Gespräche dienten insbesondere der Prozessbeschreibung im Hinblick auf den generellen Rekrutierungsverlauf sowie zur Erhebung der Einschätzungen des HR-Teams, inwiefern und an welchen Stellen es zur Diskriminierung bzw. Bevorzugung bestimmter Personen und Personengruppen komme. In einem zweiten Schritt analysierten wir sämtliche dem Rekrutierungsprozess zugeordnete Unterlagen, insbesondere Richtlinien für den Auswahlprozess; Stellenbeschreibungen und Rollendefinitionen; Kompetenzmodelle, an denen sich Bewertungen in Bewerbungs- und Potenzialeinschätzungsprozessen orientieren. Dabei stellten wir die Frage, ob bzw. inwiefern sich die gängigen Beschreibungen und Bewertungen im Unternehmen an normierten und/oder stereotypen Zuschreibungen orientieren (EAGLY & KARAU 2002; ECKES 2004; FISKE, CUDDY, GLICK & XU 2002). Auf Basis teilnehmender Beobachtung (LÜDERS 2009) nahm die Erstautorin dieses Artikels in einem dritten Prozessschritt an einem halbtägigen Einzel-Assessment Center teil, welches detaillierte Einblicke in Rekrutierungsprozesse und -praktiken erlaubte. Während des viermonatigen Forschungsprozesses wurden sämtliche Expert_innengespräche und teilnehmende Beobachtungen protokolliert und in Memos zusammengefasst. Die dadurch entstandenen Gedächtnisprotokolle dienten als Grundlage für die Analyse einzelner Situationen. Aus den insgesamt gewonnenen Erkenntnissen

entstanden ein Forschungsbericht sowie konkrete Handlungsempfehlungen für das Unternehmen. [14]

Der Forschungsprozess erfolgte zirkulär: Daten wurden gesammelt, interpretiert und mit bestehenden Theorien verschränkt, um Hypothesen zu entwickeln. Dabei gingen wir nicht linear vor; Erhebung und Auswertung waren nicht strikt voneinander getrennt. Um die Kontextualität der im vorliegenden Beitrag dargestellten Mikrosituation und deren Verortung im Gesamtforschungsprozesses besser erläutern zu können, gehen wir auch an dieser Stelle zunächst kurz auf das Gesamtprojekt ein und verbinden erste – deskriptive – Erkenntnisse mit theoretischen Ansätzen aus der Literatur: [15]

Die Analyse sämtlicher dem Rekrutierungsprozess zugeordneter Unterlagen führte zur Einschätzung, dass sich bestehende Tools an differenzierten Beschreibungen orientieren und explizite Diskriminierungen vollständig, implizite weitgehend ausgeräumt sind. Gleichzeitig ergaben die Gespräche mit den Mitarbeiter_innen aus dem HR-Team eine systematische Besserstellung männlicher Kandidaten. Laut Aussage der HR-Mitarbeiter_innen prägen insbesondere implizite Bilder der idealen Führungskraft die Vorstellungen der im Unternehmen tätigen Führungskräfte und Manager, sodass Personen mit klassischen und linearen Lebensläufen bei Bewerbungen bevorzugt werden. Diese Bilder verorten sich am Ideal eines weißen, heterosexuellen, gut (aus-)gebildeten Mannes, der aus der Mittel- bzw. Oberschicht kommt, eine fachlich einschlägige Ausbildung absolviert und bereits Karriereschritte gesetzt hat, und darüber hinaus ohne weitere Betreuungspflichten lebt, die die berufliche Verfügbarkeit einschränken würden. In der einschlägigen Literatur wurden diese – stereotypisierten – Vorstellungen bereits in den 1990er Jahren untersucht und bestätigt (vgl. ACKER 1990; VAN DEN BRINK & BENSCHOP 2014). [16]

Die Erstauswahl aufgrund der von den Kandidat_innen eingereichten Unterlagen stellt in den Vordergrund, welcher Kandidat bzw. welche Kandidatin am besten in das (stereotyp unterstellte) oben skizzierte Bild passt. Bei der internen Besetzung von Führungspositionen wurde zudem deutlich, dass informelle "Seilschaften" und Netzwerke eher die Nominierung von Männern als die von Frauen begünstigen; ein Aspekt der sich u.a. auch in empirischen Studien zu Netzwerken im organisationalen Kontext wiederfindet (BAGILHOLE & GOODE 2001; VAN DEN BRINK & BENSCHOP 2014). Hinzu kommt, dass Frauen sich innerhalb des Unternehmens seltener für Top-Positionen bewerben. Ausschlaggebend ist hierfür laut den von uns befragten HR Mitarbeiter_innen, dass Frauen einerseits zu wenig "internes Marketing" betrieben, sich andererseits höhere Positionen weniger oft zutrauten. Durch die segregierte Beschäftigung von Frauen und Männer in typischen Fachgebieten (Männer im technischen Bereich und Frauen im administrativen Bereich) komme es zu einer – ebenfalls in der Literatur bereits beschriebenen (u.a. CORRELL 2001) – vorurteilsbehafteten Selbst- und Fremdeinschätzung über die damit verbundenen Kompetenzen. [17]

Während der Bewerbungsgespräche und im Assessment Center war auffällig, dass weibliche und männliche Kandidat_innen unterschiedlich behandelt wurden.

Das förmliche Setting war jeweils durch einen offenen und freundlichen Kommunikationsstil der Mitarbeiter_innen des HR-Teams geprägt. Während Männer aber vor allem detailliert zu ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn befragt wurden ("*Was haben Sie genau gemacht?*"), galten Fragen an weibliche Kandidatinnen eher deren Emotionen in bestimmten Situationen ("*Wie haben Sie sich dabei gefühlt?*"). Nach RIDGEWAY (2009) entstehen derart stereotyp verankerte Zuschreibungen und -erwartungen nicht nur aus einem scheinbar wahrgenommenen Gegensatz zwischen Mann und Frau, sondern vor allem dadurch, dass die eigene Wahrnehmungsweise als typisch auch für andere erachtet wird (a.a.O.). Die – stereotype – Annahme, dass Frauen in Arbeitssituationen eher emotional agieren als Männer, führt dann dazu, dass Fragen nach den Gefühlen in bestimmten Situationen überhaupt gestellt, aber auch von allen Beteiligten als legitim empfunden werden. Festzuhalten bleibt, dass während des Assessment Centers männliche und weibliche Kandidat_innen von allen Beteiligten sehr stark zueinander in Bezug gesetzt und als Gegenpole konstruiert wurden. Der Vergleich von Kandidat_innen untereinander ist zwar zum Teil auch dem kompetitiven Setting der Bewerbungssituation geschuldet, gleichzeitig wurden spezifische gender-stereotype Vergleiche gesetzt. So wurde beispielsweise in der Beobachter_innen-Konferenz des Assessment Centers über den "analytischen" Mann und die "impulsive" Frau diskutiert. Basierend auf diesen Beobachtungen und Interpretationen entwickelten wir die Hypothese, dass es während des gesamten Rekrutierungsprozesses zur Überbetonung von Unterschieden, insbesondere im Hinblick auf Männer und Frauen respektive im Hinblick auf Maskulinität und Femininität kommt (vgl. dazu u.a. BURRELL 2002; ECKLUND et al. 2012; LEE & JAMES 2007; VAN DEN BRINK & BENSCHOP 2014). [18]

3.4 Auswahl einer exemplarischen Mikrosituation

Ethnografische Beschreibungen verstehen sich als Transformationen sozialer Praxis die sich aufgrund ihres hohen Detaillierungsgrades zur feinanalytischen Betrachtungsweise eignen. Die im Nachfolgenden beschriebene Sequenz fand zunächst *keinen* Eingang in das Gedächtnisprotokoll der Erstautorin, sondern wurde innerhalb eines gemeinsamen Reflexionsgesprächs über den Forschungsverlauf erwähnt. Grund für die erste Entscheidung, die Sequenz nicht zu dokumentieren, war, dass die Erstautorin ihr keine Bedeutung, beimaß da sie keinen klar erkennbaren Einfluss auf die Entscheidung im Unternehmen gehabt habe.

"Die HR-Spezialistin fragt Frau P. [eine Kandidatin] nach ihrer Work-Life-Balance und wie sie einen privaten Ausgleich zu ihrem Beruf schafft. Diese antwortet zuerst mit [nicht konkret erinnerten/notierten] Worten zum Thema Ausgleich, dann holt sie aus der Tasche ihres Blazers einen Gegenstand heraus. Es handelt sich dabei um eine Spielzeug-Lokomotive. Sie sagt, sie hätte sie heute zufällig dabei und das wäre es, was sie zum Ausgleich mache: abends mit ihrem zweijährigen Sohn damit spielen. Während sie spricht, stellt sie die Spielzeug-Lokomotive auf dem Tisch vor sich ab und fährt etwa 20cm nach rechts, dann wieder nach links. Nachdem die HR-Spezialistin mit einem Lächeln und zustimmenden Worten auf die Situation reagiert

hat, lässt Frau P. die Spielzeug-Lokomotive wieder in der Blazertasche verschwinden."² [19]

Erinnerbar war der die Interaktion beobachtenden Erstautorin, dass die Situation unter den Beobachter_innen im Assessment Center emotionale Irritation und Ablehnung auslöste: In der Beobachter_innen-Konferenz wurde die Sequenz von einzelnen Personen kurz aufgegriffen und mit den Assoziationen "*peinlich*", "*komisch*" bzw. "*abstoßend*" beschrieben. Diese Bezugnahmen fanden jedoch ausschließlich auf informeller Ebene statt und fanden daher auch keinen Eingang in die offiziellen Dokumente und/oder Bewertungen der Kandidatin. [20]

Die Erstautorin scheint durch das eigene Negieren der Situation das Verhalten im Feld zunächst übernommen zu haben. Erst in einem nächsten Schritt identifizierten wir gemeinsam dann gerade diese eigenerlebte und auch im Diskurs wahrgenommene Irritation als Möglichkeit, Prozesse und Strukturen innerhalb des Feldes zu reflektieren: [21]

Mit der Entscheidung, die Sequenz nicht ins Beobachtungsprotokoll aufzunehmen, konzipierte die Erstautorin die Sequenz als etwas *Unpassendes, Informelles*. Das Negieren der Situation als offiziellen Bestandteil der Diskussion ließ uns gemeinsam über die damit verbundenen Assoziationen und Eindrücke reflektieren, was zur nachträglichen Verschriftlichung³ und zum vorliegenden Artikel führte. Die ablehnende Haltung gegenüber der Interaktion mit der Bewerberin und das nachträgliche, bewusste "Hereinholen" und Betrachten dieser Situation konnte somit für eine gezielte Reflexion genutzt werden, *warum* die Situation ausgeblendet wurde. Dadurch gelang es, Eigen- und Fremdzuschreibungen sowie deren inhärente Vorstellungen zu hinterfragen sowie die dokumentierte Irritation und damit verbundene Emotionen zu nutzen, um zusätzliche Hypothesen generieren zu können (BREUER, MRUCK & ROTH 2002). Wird in der qualitativen Forschung der eigene Standpunkt reflektiert bzw. auf die eigene Involviertheit verwiesen, kann die persönliche Betroffenheit bzw. das Störende als produktive Irritation wahrgenommen und nutzbar gemacht werden. In diesem Zusammenhang liefern detaillierte Feldnotizen und Memos, die auch die Reflexion des subjektiven Standpunktes – respektive des "Ichs" als Forschungsinstrument – beinhalten, eine verwertbare Basis (ROUKONEN-ENGLER 2015; TEN HAVE 2002; VON UNGER 2015). [22]

3.5 Analyse der Mikrosituation

Zunächst reflektierte die Erstautorin, worin genau der Widerstand gegen diese Situation lag. Was war das Irritierende? Welche Bedeutung hatte es? Durch das bewusste Schaffen von Raum für die eigenen Emotionen und Irritationen konnte sie folgende Fragen zur eigenen Rolle bearbeiten: Weshalb irritiert bzw. betrifft auch mich diese Situation? Was sagt sie über mich als Frau, als Mutter, als potenzielle Kandidatin für eine leitende Position aus? Wovon distanzieren ich mich,

2 Feldnotizen "Die Lokomotive", Reflexionsgespräch MH und SK, 21. Januar 2015.

3 Feldnotizen "Die Lokomotive", Reflexionsgespräch MH und SK, 21. Januar 2015.

wofür habe ich Verständnis, was daran macht mir Angst? (vgl. u.a. RITTENHOFER 2002). Dies führte zu einer reflektierten Betrachtung der Geschlechter-Perspektive, aus der heraus beobachtet und analysiert wurde. Diese de-konstruktive Sichtweise, die Forscher_innen nicht ignoriert, sondern sie – im Gegenteil – als Analyseinstrumente bewusst in den Mittelpunkt stellt (MARTIN 1990), führt über Eigenbeobachtungen zu tiefer greifenden Aussagen über das Feld selbst. [23]

In einem nächsten Schritt wurde die ausgewählte Mikrosituation in insgesamt drei Interpretationsgruppen analysiert. Die Wahl fiel auf die Methode der Gruppeninterpretation (REICHERTZ 2013), um unterschiedliche Praktiken des Verstehens und verschiedene Lesarten aufzugreifen und zu diskutieren. Hierzu wurden im Zeitraum eines Monats und im Abstand von fünf bis acht Tagen drei Interpretationsgruppen durchgeführt, wobei in ihrer Zusammensetzung auf Heterogenität innerhalb bzw. zwischen den Gruppen geachtet wurde: Die erste Interpretationsgruppe kann als "methodisch involviert" bezeichnet werden. Sie bestand aus Personen, die sich im interpretativen Paradigma der Sozialforschung verorten und mit de- und rekonstruktiven Analyseverfahren selbst arbeiten bzw. mit ihnen vertraut sind. Die Teilnehmer_innen der zweiten Gruppe kamen aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften bzw. aus der Managementforschung. Ihre Mitglieder waren – je nach eigenem Forschungsschwerpunkt – divergierend sensibilisiert für Genderfragen. Die dritte Gruppe setzte sich aus Personen zusammen, die in der betrachteten Organisation tätig waren. In allen drei Gruppen wurde auf ein gemischtgeschlechtliches Setting geachtet. [24]

Ein Stück weit lehnt sich das Setting somit an die Frankfurter Tradition der Forschungswerkstätten⁴ an, bei der gezielt die Subjektivität bzw. der spezifische professionsbiografische Hintergrund genutzt wird, unterschiedliche Lesarten auf das Material zu entwickeln (a.a.O.). Grundsätzlich wäre gerade im Zusammenhang mit Heterogenität die Zusammenlegung der drei Gruppen zu einer größeren denkbar gewesen. Dies ließ sich jedoch aus forschungspraktischen Gründen nicht umsetzen, sodass die Zusammenführung der Ergebnisse durch uns erfolgte; wir haben alle drei Gruppen moderiert. [25]

Die jeweiligen Gruppensitzungen dauerten zwei bis drei Stunden; die Erstautorin protokollierte und erstellte im Anschluss ausführliche Memos zu den einzelnen Sitzungen. In jeder Gruppe wurde die Textstelle zunächst sequenziell und kontextfrei interpretiert (a.a.O.). Die sequenzielle Vorgehensweise basiert auf dem (hermeneutischen) Gedanken, sich in der Analyseabfolge an dem zeitlichen Handlungsablauf der tatsächlich stattgefundenen Interaktion zu orientieren und

4 In den 1970er Jahren entwickelten sich in der qualitativen Sozialforschung sowohl in Bielefeld als auch in Frankfurt/Main und in Konstanz Interpretationsgruppen und Forschungswerkstätten, in denen gemeinsam an Texten gearbeitet und interpretiert wurde, und die sich in weiterer Folge auf den gesamten deutschsprachigen Raum ausdehnten. Jede Gruppe entwickelte je nach Schwerpunkt und Forschungstradition eigene Praktiken. Die Frankfurter Schule war – was die Gruppenzusammensetzung betrifft – insbesondere durch Michael BALINT geprägt, der in Zusammenhang mit psychoanalytischen Verfahren Ärzt_innen, Sozialarbeiter_innen und Pfarrer_innen gemeinsam und über einen längeren Zeitraum hinweg Fälle diskutieren ließ, um von der Offenheit der Teilnehmer_innen und deren subjektiven Sichtweisen zu profitieren (REICHERTZ 2013).

dadurch entlang des Materials verschiedene Lesarten zu entwickeln, zu verdichten bzw. verwerfen (WERNET 2000). Gleichzeitig ist ein sequenzielles Vorgehen auch in GOFFMANS (1977 [1974]) Interaktionsanalyse eingeschrieben: Dinge, die später passieren, sollen erst später in die Interpretation aufgenommen werden, da die handelnden Interaktionspartner_innen selbst auch noch nicht über nachfolgende Verläufe Kenntnis haben. Diese sequenziellen Interaktionsabläufe orientieren sich am Sinnsystem der Beteiligten, gleichermaßen werden aber auch Irritationen oder Brüche sichtbar. (Rahmen-) Brüche versteht GOFFMAN (1977 [1974]) als Störungen der Interaktionsordnung: Die erlernten Erfahrungsschemata werden durch die Handlung von Individuen "gebrochen", indem sie beispielsweise bestehende Hierarchieordnungen unterlaufen oder Agenden übernehmen, die anderen zugeordnet waren. Diese Brüche können von den jeweiligen Interaktionspartner_innen als solche wahrgenommen und gedeutet werden. Darüber hinaus werden durch die analytische Rekonstruktion jene Sinnhorizonte sichtbar, die auf die soziale Bedeutung der Situation verweisen (u.a. AMANN & HIRSCHAUER 1997; GOFFMAN 1977 [1974]; WERNET 2000). [26]

In den Interpretationsgruppen wurden hierzu die folgenden Leitfragen verwendet:
1. Wie wirken von den Teilnehmer_innen der Interaktion hergestellte und wahrgenommene Handlungen im Hinblick auf Geschlecht/Diversität, auf Elternschaft und professionelles Selbstverständnis? 2. Wer hat in dieser Interaktion die Deutungs- und Entscheidungsmacht? 3. Wodurch wird sie gegebenenfalls gebrochen? [27]

In der nachfolgenden Darstellung fügen wir die verschiedenen Lesarten aus den Interpretationsgruppen zusammen und explizieren die angesprochenen Themen in Form einer beschreibenden Interpretation. Erst in einem zweiten Schritt erfolgt die Rekonstruktion und Identifikation der latenten Sinnstrukturen sowie die Verknüpfung mit den Rahmenbrüchen nach GOFFMAN (1977 [1974]). [28]

4. Ergebnisse aus der Analyse einer Mikrosituation

4.1 Situationsdefinition und beschreibende Interpretation

Die in Abschnitt 3.4 berichtete Sequenz fand im Zuge der ersten "Übung" eines Assessment Centers statt. Die Kandidat_innen absolvierten zunächst eine Selbstpräsentation mit anschließendem Interview. Danach bearbeiteten sie eine Fallstudie, bei der zwei Firmen fusioniert werden sollten, mit der Aufgabe, eine Strategie für die Fusionierung zu entwickeln und diese mit Managementkolleg_innen in einem als Mehrpersonen-Rollenspiel konzipierten Meeting zu besprechen. Bei der dritten Übung handelte es sich um ein simuliertes Konfliktgespräch mit einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin. Am Ende des Assessment Centers stand ein Reflexionsinterview, das den Kandidat_innen die Möglichkeit zur Selbsteinschätzung und Bewertung der eigenen Leistung gab. Für die einzelnen Übungen erhielt der Kandidat bzw. die Kandidatin im Vorfeld jeweils eine konkrete Aufgabenstellung und Dokumente, die er/sie in relativ knapp bemessener Zeit zur Vorbereitung nutzen konnte. Nach Absolvierung der

Aufgaben wurden in einer anschließenden Beobachter_innen-Konferenz Eindrücke und Einschätzungen über die Kandidat_innen diskutiert und reflektiert. Es folgte eine Empfehlung über die Aufnahme oder Nicht-Aufnahme der Kandidat_innen an die Entscheidungsträger_innen. [29]

Die Kandidatin – Frau P. – hatte sich für die leitende Position eines Bereiches mit insgesamt 15 Teammitgliedern beworben. In der beobachteten Situation saß sie auf der einen Längsseite eines ovalen Tisches, ihr gegenüber saßen die Personalverantwortliche, drei männliche Beobachter aus dem Management sowie die Erstautorin dieses Beitrags. Bis zum Zeitpunkt der nun folgenden Situation waren ca. 20-25 Minuten vergangen, in denen die Kandidatin ihren Lebenslauf präsentiert und Fragen der Personalverantwortlichen beantwortet hatte. Das Gespräch wurde von der HR-Spezialistin geführt, diese saß der Kandidatin genau gegenüber. Die weiteren Personen haben sich bis dahin nicht geäußert, befanden sich also lediglich in der Beobachter_innenrolle.

"Die HR-Spezialistin fragt Frau P. nach ihrer Work-Life-Balance und wie sie einen privaten Ausgleich zu ihrem Beruf schafft. Diese antwortet zuerst mit (nicht konkret erinnerten/notierten) Worten zum Thema Ausgleich, dann holt sie aus der Tasche ihres Blazers einen Gegenstand heraus. Es handelt sich dabei um eine Spielzeug-Lokomotive." [30]

Als Reaktion auf die Frage nach der Work-Life-Balance wählte die Kandidatin eine auf den ersten Blick ungewöhnliche Antwort: Sie zog *etwas aus der Tasche*, etwas, das vorher nicht sichtbar war und nun Sichtbarkeit erfuhr. Diese Reaktion passierte unerwartet: Plötzlich befand sich ein Gegenstand auf dem Tisch, der – zumindest nach herkömmlichen Vorstellungen eines Bewerbungsgesprächs – nicht dorthin gehörte; diese Form der Demonstration passte nicht in den vorgegebenen Interaktionsrahmen. Durch das Verhalten der Kandidatin wurde ein interaktionaler *Bruch* erzeugt: Statt auf die Frage zu antworten, zeigte sie ein Objekt und definierte damit die Situation neu. Sie bestimmte, worum es in den nächsten Minuten gehen sollte. Alle Augen waren auf den Gegenstand gerichtet, es wurde abgewartet, was als nächstes passieren würde. Die Situation erforderte eine Neudimensionierung des professionellen Rahmens; durch die eingeleitete Irritation oblag die weitere Definition der Situation Frau P. [31]

In den Interpretationsgruppen weckte dieser Gegenstand Assoziationen: Es handelt sich um eine Lokomotive, um ein Spielzeug, das im Zusammenhang mit dem privaten Ausgleich zum Berufsleben stehen sollte. Eine Lokomotive steht für aktives Spielen, sie muss bewegt werden, man interagiert mit ihr. Sie steht für etwas, das in Bewegung *ist*, sie *fährt*. Die Lokomotive ist technisch anspruchsvoll. Sie wird herkömmlich eher der männlich-technischen Sphäre zugeschrieben; gleichzeitig ist sie kein Gegenstand, der mit starken genderbezogenen Stereotypen aufgeladen ist wie etwa eine – stereotyp weibliche – Puppe oder ein – stereotyp männliches – Auto. In erster Linie scheint der Gegenstand Lokomotive jedenfalls und unmittelbar als Referenz zum Thema Spiel, zum Thema Kinder. Eine weitere Lesart wäre, dass Frau P. selbst ein Fan von

Spielzeug-Lokomotiven ist; diese Interpretation ist jedoch in keiner der Gruppen diskutiert worden.

"Sie sagt, sie hätte sie heute zufällig dabei und das wäre es, was sie zum Ausgleich mache: abends mit ihrem zweijährigen Sohn damit spielen." [32]

Hier spezifizierte Frau P. durch ihre eigenen Worte, was *sie* unter Work-Life-Balance und Ausgleich versteht: Sie spielt abends mit ihrem zweijährigen Sohn. Diese sehr konkrete Aussage trägt vielerlei Aspekte in sich: Zunächst präsentiert sich Frau P. als Mutter mit einem sehr spezifischen Elternbild: Sie ist diejenige, die mit dem Kind abends spielt. Über das Wort "abends" transportiert sie eine bestimmte Tagesstruktur: Untertags steht sie für das Unternehmen zur Verfügung, abends für die Familie. Des Weiteren unterstreicht sie ihre Rolle als diejenige, die mit dem Kind "spielt". Das steht einerseits für qualitätsvolle Zeit zwischen Mutter und Kind (sie spricht also nicht darüber, wie viel Zeit sie noch für Haushalt, Kochen, Wäsche etc. aufwendet, sondern darüber, dass sie sich Zeit für ein Spiel mit ihrem Sohn nimmt). Andererseits distanziert sie sich von herkömmlichen mütterlichen Rollenzuschreibungen des Versorgens und Betreuens: Frau P. stellt sich nicht als eine Person dar, die aufspringt, wenn das Kind krank ist oder die Windeln gewechselt werden müssen, sondern sie kümmert sich auf der Beziehungs- und spielerischen Ebene um ihren Sohn. Eine Lesart, die sich daraus entwickelte, ist die Selbstpositionierung als "Breadwinner": Sie ist diejenige, die für das Einkommen der Familie sorgt. Es kann an dieser Stelle vermutet werden, dass sich entweder Partner_innen oder andere Personen bzw. Institutionen um die Alltagsbedürfnisse ihres Sohnes kümmern. Mit dieser Positionierung macht Frau P. auch deutlich, dass sie im Hinblick auf Verfügbarkeit und Prioritätensetzung dem männlichen Ideal einer Führungskraft entspricht und den gesamten Tag zur Verfügung steht, gleichzeitig setzt sie aber ihre zeitliche Grenze. [33]

Was bedeutet es darüber hinaus, dass die Work-Life-Balance über ein Spiel mit dem Kind verdeutlicht wird? Implizit wird hier der Kontrast zwischen Berufs- und Privatleben positiv konzipiert, die Familie und Spiel stehen als Ausgleich gegen den stressigen Arbeitsalltag. Frau P. unterliegt bei dem Versuch, das Thema grundsätzlich und auch auf positive Art darzustellen, offenbar einer *Deklarationspflicht*: Als Mutter eines zweijährigen Sohnes *muss* sie präsentieren, inwieweit sie beide Rollenvorstellungen hier unter einen Hut bringt. Sie gibt eine *sozial erwünschte* Antwort und zeigt nicht nur, dass sie das Thema Kind *im Griff* hat und sich auch noch qualitativ mit ihrem Sohn beschäftigt, sondern konzipiert – wie erwünscht – Familie als *Ausgleich* zu ihrer Führungsposition. Die mütterlichen Anteile ihrer Identität werden als wichtiger Part dargestellt, etwaige Sorgen und Konflikte jedoch innerhalb der Rekrutierungssituation umgangen. Dies ist insofern wichtig, als die Verfügbarkeit der Kandidatin wesentlich für ihre zukünftige Arbeit ist bzw. eine Nicht-Verfügbarkeit den Interessen des Unternehmens und den eigenen, ihre Anstellung im Unternehmen zu erwirken, potenziell entgegensteht. Dies wird durch die gewählte Antwort heruntergespielt. Gleichzeitig – und dagegen kann sich Frau P. nicht wehren – ist nun das Thema der (Nicht-) Vereinbarkeit plötzlich auf dem Tisch. So reflektierte

der Leiter des HR-Teams die Interaktion auch unter dem Blickwinkel, dass bei ihm "automatisch" Fragen zur Verfügbarkeit und Betreuung aufgetaucht seien, die er im Falle einer ähnlichen Situationsdarstellung durch einen männlichen Bewerber vermutlich nicht ebenso vehement wahrgenommen hätte⁵. [34]

Die von der Bewerberin gewählte Darstellungsform erscheint jedoch gleichzeitig nicht unbedingt glaubhaft. Im Beobachter_innenteam und in den Interpretationsgruppen wurde diskutiert, dass die Gesamtsituation nicht authentisch, sondern "vorbereitet", "künstlich", ja sogar "peinlich" oder "krampfhaft" wirke: Zwar berge die Inszenierung einerseits die Chance der Solidarisierung von Eltern im Beobachter_innenteam, und zwar mit beiden Geschlechtern durch die Übernahme der väterlichen Rolle des am Abend nach Hause kommenden, spielenden Elternteils *und* die Anknüpfung an weibliche Lebenswelten mit der grundsätzlichen Deklaration und sozial erwünschten Darstellung ihrer Mutterschaft. Andererseits schien die Vorstellung, dass sie ungeplant und zufällig in der Tasche ihres Business-Outfits eine Spielzeug-Lokomotive hatte und diese zum Gegenstand des Gesprächs machte, in allen Interpretationsgruppen als fraglich.⁶ Dies ist insofern interessant, als Frau P. in einem stark performativen Setting nun nicht zugestanden wird, ebenfalls zu *performen*, während sie ihre Leistung, ihre bisherige Laufbahn etc. sehr wohl darzustellen und auch erfolgreich zu *promoten* hat. Nach GOFFMAN (2003 [1959], S.54ff.) kann das Publikum einer Inszenierung grundsätzlich den Darsteller_innen und deren Darstellungsleistung vertrauen; gleichzeitig können Zuschauer_innen spüren, ob der jeweils erwünschte Eindruck authentisch sei oder nicht. Zuschauer_innen können sich, so GOFFMAN weiter, auch überlegen, ob die Darsteller_innen das "Recht" haben, eine eigene Definition von Wahrheit und Unwahrheit vorzunehmen; hier sei zu beachten, wie sich dies auf die Glaubwürdigkeit der Darsteller_innen insgesamt auswirkt. In diesem Sinne scheint Frau P. die Grenze dessen, was innerhalb des Settings vertretbar anmutet, überschritten und damit ihre eigene Glaubwürdigkeit in Abrede gestellt zu haben. Damit diskreditiert sie sich jedoch nicht nur als Darstellerin, sondern bringt auch ihr Bild als geeignete Kandidatin potenziell ins Wanken.

"Während sie spricht, stellt sie die Spielzeug-Lokomotive auf dem Tisch vor sich ab und fährt etwa 20cm nach rechts, dann wieder nach links." [35]

Mit diesem performativen *Nachspielen* der Gegebenheiten von zuhause brachte Frau P. eine zusätzliche Dimension in die – ohnehin schon gebrochene – Situation ein: Sie führte die Lokomotive von einer Seite des Tisches auf die andere. Dieser performative Akt stellt den körperlichen Einbezug ihrer Privatsphäre dar. Hieraus folgte neben der unterstellten Absicht, das Thema Vereinbarkeit in einer bestimmten, für sie förderlichen Art und Weise darzustellen, eine weitere Lesart: Frau P. ging es möglicherweise darum, die

5 Gesprächsprotokolle "Die Lokomotive", Interpretationsgruppe 3, 8. Mai 2015 sowie Interpretationsgruppe 4, 11. Mai 2015.

6 Gesprächsprotokolle "Die Lokomotive", Interpretationsgruppe 1, 17. April 2015; Interpretationsgruppe 2, 28. April 2015; Interpretationsgruppe 3, 8. Mai 2015 sowie Interpretationsgruppe 4, 11. Mai 2015.

Bereitschaft des Unternehmens im Hinblick auf die Vermischung von Privat- und Berufsleben zu *testen*. Sie stellte sich dem Thema sehr offensiv, ohne jede Schüchternheit oder Rechtfertigungsversuche, sondern verschärfte im Gegenteil die Thematik durch eine performative Darstellung, mit der sie Privates in die Situation hineinbrachte. Neben der Präsentation als *gute Mutter* wurden so zwei zumeist als getrennt wahrgenommene Sphären implizit verknüpft: Einerseits grenzte sie sich durch Einbringen des Symbols und dessen Referenz auf *ihren* Abend bewusst von einer möglicherweise erwarteten Allzeit-Verfügbarkeit ab, andererseits brachte sie gerade in dieser Sequenz auf sehr plastische Weise das Private auf den Tisch und zeigt damit auch die Grenzen ihres professionellen Lebens auf. [36]

In der Art und Weise der Präsentation liegt darüber hinaus noch eine weitere Doppeldeutigkeit: Zum einen hat Frau P. in der (eigen- und fremd-) geforderten Deklarationspflicht eine aktive Rolle eingenommen, um ihre Mutterschaft darzustellen. Zum anderen könnte – obwohl ein Gegenstand gewählt wurde, der auf den ersten Blick der privaten Sphäre zugehörig ist – zugleich ein Weg gewählt worden sein, um Professionalität bzw. professionelles Handeln zu zeigen: Sie präsentierte sich als aktive Person, die die Dinge lenkt, leitet und *im Griff* hat und inszenierte damit ihr professionelles Selbstverständnis als Führungskraft.

"Nachdem die HR-Spezialistin mit einem Lächeln und zustimmenden Worten auf die Situation reagiert hat, lässt Frau P. die Spielzeug-Lokomotive wieder in der Blazertasche verschwinden." [37]

Die HR-Spezialistin reagierte zwar auf die Spielzeug-Lokomotive positiv und wohlwollend, ging aber nicht weiter darauf ein. Während der gesamten Interaktion war das Beobachter_innenteam ruhig. Gemäß konventioneller (Gesprächs-) Regeln wäre es unhöflich gewesen, Frau P. zu unterbrechen und/oder zu lachen oder über Irritation zu sprechen. Frau P. selbst definierte mit der Rücknahme der Lokomotive das Ende dieser Sequenz, sie nahm das Private wieder aus der Situation heraus. Damit hast sie sich – trotz des vorangegangenen Bruchs – den gängigen Regeln unterworfen, dass Privates privat bleiben und in der Unternehmenswelt eine untergeordnete Rolle spielen soll. Es gibt somit ein implizit geteiltes Wissen der Kandidatin und der Beobachter_innen, dass die Lokomotive im Prinzip in der Situation nicht angebracht war, *keinen Platz hatte*, und somit auch wieder entfernt werden musste, bevor das Gespräch seinen gewohnten Gang gehen konnte: Durch die Rücknahme des Gegenstands wurde die bestehende Interaktionsordnung wieder hergestellt, Frau P. blickte erwartungsvoll zu der HR-Spezialistin, die sodann ihre nächste Frage stellt. Die brüchige Interaktionssequenz erfuhr dadurch ihr Ende. [38]

4.2 Rahmenanalytische Schlussfolgerungen

Nach der detaillierten Rekonstruktion der Mikrosituation stellt sich an dieser Stelle noch einmal die Frage, wer die Deutungs- und Entscheidungsmacht über die Situation hatte bzw. wodurch sie gegebenenfalls gebrochen wurde (vgl. auch MARTIN 2004; MESSNER 2000; SANDER 2008). Insgesamt werden in der Sequenz, die durch die Frage der HR-Spezialistin nach dem privaten Ausgleich zum Beruf eingeleitet wurde, drei *Brüche* sichtbar:

1. Auf interaktionaler Ebene erzeugte Frau P. einen Bruch, indem sie eine Frage-Antwort-Situation *umdefinierte*: Anstelle einer konkreten Antwort brachte sie einen Gegenstand ein, der einer anderen – nämlich der privaten – Sphäre zugeordnet ist. In der Interaktion mit den Beobachter_innen und der Personalverantwortlichen übernahm sie nun die Deutungsmacht. Dies ist in dem vorgegebenen Setting nicht erwartbar, denn der normative Rahmen des Assessment Centers definiert bereits im Vorfeld, welches Verhalten erwünscht bzw. vorgesehen ist. Die Beobachter_innen stellten nach dem performativen Akt mit der Spielzeug-Lokomotive keine Nachfragen, sie zeigten keine explizite Reaktion, die HR-Spezialistin lächelte und stellte die ursprüngliche Rollenverteilung wieder her, indem sie das Interview fortsetzte. Das Nicht-Nachfragen und das rasche Wiederherstellen des Bewerbungssettings mit jenen Rollen, die auch im Vorfeld definiert waren, zeigen, dass anderen Sphären kein Raum gegeben wurde. Die Regelverletzung durch Frau P., die kurzfristig die Definitionsmacht und damit eine Rolle, die ihr nicht zustand, übernahm, wurde durch die Ignoranz der Personalverantwortlichen konterkariert. Diese definierte rasch den professionellen Assessment-Center-Rahmen, ging zur nächsten Frage über und stellte damit klar, was jetzt eigentlich vor sich gehen sollte und in welcher Form (vgl. auch SANDER 2008). Damit erfolgte auch eine Wiederherstellung der eingeschriebenen Machtverhältnisse bzw. der vorgegebenen Ordnung.
2. Ein weiterer Bruch entstand durch den performativen Akt des Spielens, also durch das Hin- und Herschieben der Lokomotive. Ob Frau P. die Lokomotive bewusst hin- und hergeschoben hat oder ob es eine automatisierte, internalisierte Handlung ihrerseits war, ist nicht klar, doch durch das *Nachspielen* einer Situation zwischen Mutter und Kind wurden die Beobachter_innen in eine Position versetzt, in der sie einen privaten Einblick in die Beziehung zwischen dieser Frau und ihrem Kind erlangten. Dieser (intime) Einblick verletzte zunächst die Vorstellung über eine strikte Trennung zwischen privater und beruflicher Sphäre (vgl. FRASER 1987; MARTIN 1990). Damit einhergehend verschob sich auch der Fokus der Betrachtung: Anstatt sich als potenzielle Führungskraft sichtbar zu machen, präsentierte sich hier die Mutter eines Kindes, wodurch emotionale Aspekte, aber auch Körperlichkeit und Geschlechtlichkeit implizit thematisiert wurden: Es wird illustriert, dass Frau P. ein – spezifisches – Geschlecht hat, da sie – im Gegensatz zu männlichen Kandidaten – ein Kind auf die Welt gebracht hat; gleichzeitig gibt sie implizit Einblicke in die emotionalen Aspekte der Mutter-Kind- bzw. Eltern-Kind-Beziehung, die sich insbesondere durch Nähe und

Geborgenheit beschreiben lassen. Die Vermischung dieser Sphären und die dadurch sowohl im Rahmen der Gruppensitzungen als auch unter den Beobachter_innen entstehenden Assoziationen führten zu einer erzwungenen Beobachtung einer körperlichen Situation, in der Frau P. sich beispielsweise mit ihrem Sohn auf den Boden setzt und spielt. Diese Aspekte gelten in Organisationen als tabuisiert (siehe z.B. BURRELL 2002; MARTIN 1990) und können Gefühle der Scham oder Peinlichkeit auslösen.

3. Schließlich führt Frau P. noch einen dritten Bruch herbei, indem sie sagte, sie habe die Spielzeug-Lokomotive zufällig dabei. Die Beobachter_innen nahmen dies hingegen im Widerspruch zu Frau P.s Aussage als inszeniert wahr. Hier wird das Spannungsfeld zwischen der Selbstinszenierung und möglichst idealen Eigendarstellung und der (kontrafaktisch) als üblicherweise authentisch idealisierten Interaktion mit den Beobachter_innen sichtbar. Allen Beteiligten war klar, dass ein Assessment Center ein Ort der Inszenierung ist. Bei diesem *Spiel* kennt man die Rollen und Regeln und muss gleichzeitig versuchen, sich selbst möglichst authentisch, aber auch herausragend zu präsentieren. Sich in einer bestimmten Art und Weise zu inszenieren, ist also die Norm und verweist auf professionelles Verhalten. Zugleich wurde Frau P.s performativer Akt als zu weitgehend bzw. als übertrieben erlebt; sie hat sich also nicht an die Spielregeln gehalten, *sprengte* den Rahmen und wirkte unprofessionell: Eine Bezugnahme auf Elternschaft in einer Art und Weise, die der organisationalen Ordnung und dem Wunsch nach sozialem Verhalten durch die zukünftigen Führungskräfte entspricht, war erwünscht, ein *Inszenieren* dieser jedoch nicht. [39]

5. Diskussion und Implikationen für Theorie und Praxis

In dem vorliegenden Beitrag haben wir uns mit der Frage auseinandergesetzt, wie Geschlecht und Professionalität in alltäglichen Praktiken in Organisationen hergestellt und gelebt werden. Dazu wurde eine spezifische Mikrosituation aus dem Rekrutierungskontext eines Unternehmens ausgewählt und dekonstruiert. Die Ergebnisse zeigen, wie relevante Kategorien und damit verbundene (stereotype) Zuschreibungen (wie etwa Geschlecht, Elternschaft, professionelles Selbstverständnis) miteinander verwoben sind und wann, wo und in welcher Form sich Männer und Frauen gegenseitig als Männer und Frauen bzw. als Führungskräfte, Eltern, Partner_innen, Mitarbeiter_innen, Kolleg_innen interpretieren bzw. welcher (Rollen-) Konzepte und damit verbundener Zuschreibungen sie sich dabei bedienen (MARTIN 2003; RIDGEWAY 2009). Durch den auf Ergebnisoffenheit angelegten Forschungszugang zeigte sich darüber hinaus, welche Aspekte im vorliegenden Kontext überhaupt Relevanz hatten. Insoweit hat sich die mikrosoziologische Betrachtungsweise als wertvolle methodologische Perspektive für die Organisationsforschung erwiesen, da nicht nur detailliert analysiert werden kann, wie soziales Geschlecht in eine spezifischen Organisation eingeschrieben ist, sondern auch eine theoretische Weiterentwicklung ermöglicht wird, indem relevante kontextualisierte Kriterien abgeleitet werden konnten. [40]

Im feministischen Diskurs der Organisationsforschung hat sich in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren der Begriff der *Intersektionalität* durchgesetzt (vgl. z.B. HAGEMANN-WHITE 2011), der ursprünglich auf die Verknüpfung von *gender*, *race* und *class* (CRENSHAW 1989) verweist und aufgreift, inwiefern Kategorien miteinander in Verbindung stehen, sich gegenseitig verstärken und/oder ergänzen und sich auch zum Teil widersprechen. Dabei wird insbesondere untersucht, wie die Wechselwirkungen und Verschränkungen einzelner Kategorien durch multiple Differenzsetzungen marginalisierend wirken (BENDL & EBERHERR 2015; SIEBEN & BORNHEIM 2011). In unserer Analyse wurde deutlich, dass Kategorien wie *Geschlecht*, *professionelles Selbstverständnis* und *Elternschaft* nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Die Prozesse, die zu diesen Verschränkungen führten, sind dabei mindestens so relevant wie deren Ergebnis: Im Assessment Center wurde konkret das Spannungsfeld Professionalität und Geschlecht sichtbar, verbunden mit der Frage, welche Elternkonstruktionen mit der Unternehmenswelt bzw. mit den Anforderungen an eine ideale Führungskraft kompatibel sind. Über die Frage nach der Work-Life-Balance war die Kandidatin gefordert, einen Blick in ihr Privatleben zu geben. Hierbei wurde implizit auf ihre Rolle als Mutter eines zweijährigen Sohnes – dies war den Teilnehmer_innen des Assessment Centers aus ihren Bewerbungsunterlagen bekannt – Bezug genommen. Mit einem zweijährigen Kind, dessen Bedürfnisse sich nicht einfach in ein Berufsleben einordnen lassen, hat Frau P. in der vorliegenden Situation eine *Deklarationspflicht* erhalten: Sie wurde genötigt, das Thema Mutterschaft einzubringen und insbesondere zu klären, wie sie ihre Rolle als Mutter definiert. Laut vorherrschender Geschlechterordnung übernehmen heute noch immer überwiegend Frauen familiäre Betreuungsaufgaben, woraus sich die Frage ergab, wie Frau P. mit ihrer Familie umgeht, welche Rolle sie in welcher Form bzw. in welchem Ausmaß wahrnimmt bzw. wahrzunehmen beabsichtigt und wie sie die *Trennung* der privaten von der beruflichen Sphäre vornimmt. [41]

Frau P. irritierte als Frau und Mutter bereits grundsätzlich das *maskuline* Setting, das sich stark an Kriterien der Objektivität und Effizienz sowie an als männlich geprägt angenommenen Vorstellungen einer idealen Führungskraft und ihres Karriereverlaufs orientiert. Zugleich bewarb sich Frau P. für eine Position im technischen Bereich, in dem maskuline Professionalitätsnormen vorherrschend sind (WETTERER 1995). Es ist somit davon auszugehen, dass derartige normierte Bilder und die damit verbundenen Rollenerwartungen die Interaktionspartner_innen prägten. Frau P. musste deshalb auf der Bühne des Assessment Centers die Rolle einer *guten Mutter* erfüllen, jedoch nicht zu sehr, um dem Anforderungsprofil einer guten Führungskraft genügen zu können. [42]

Frau P. scheint sich dieser unterstellten Idealbilder bewusst gewesen zu sein und ist dem *Bündel* von Normvorstellungen ebenfalls mit einem *Bündel* entsprechender Antworten begegnet. Die Professionserwartung war, dass sie beruflich *alles im Griff* hat und dass das Spielen mit dem Kind für sie eine Erholung darstellt. Sie ordnete sich genau in diese Erwartungshaltung ein und konstruierte die entspannte Familiensituation als Ausgleich zum Arbeitsalltag. Dabei wurden unterschiedliche Ebenen miteinander vermischt: Berufs- und

Privatleben, Elternschaft bzw. Nicht-Elternschaft mit Aspekten des Geschlechts. Während sich implizite Vorstellungen von Diversität an einzelnen Kriterien – wie etwa jenem des Geschlechts – orientieren, musste Frau P. private und professionelle Sphären sowie ihre Rolle als Frau und Mutter *in einem* darstellen und zwar so, dass die private Sphäre möglichst wenig mit jener des Unternehmens kollidierte. Wie sie sich dabei zeigte und welche Aspekte ihrer Identität sie inszenierte, lässt Rückschlüsse darauf zu, in welcher Art und Weise sie sich der vorgeschriebenen Interaktionsordnung bewusst war und inwiefern sie die Lokomotive auch nutzte, um ihren Part der Interaktion korrekt zu spielen und dennoch die Hauptrolle für sich zu reklamieren. Mit GOFFMAN (2003 [1959]) kann dies als eine "Aufführung des Sozialen", mit den Darsteller_innen Bewerberin und Beobachter_innen, auf der "Bühne" des Assessment Centers verstanden werden, bei der es darum geht, sich möglichst richtig, gut und der Situation gemäß zu präsentieren, um den gewünschten Eindruck zu erzielen. [43]

Die Bühne als sozialer Austragungsort führt dabei gesellschaftliche Strukturen und individuelles Handeln zusammen (GUGUTZER 2004): Um die zugeschriebene Rolle überzeugend zu spielen, ist es notwendig, die Regeln zu kennen *und* zu befolgen. Der erste Teil des von uns für diesen Beitrag gewählten Titels "Spiel mit mir" bezieht sich somit einerseits auf das Spiel mit der Lokomotive, andererseits aber auch auf das soziale Spiel und die damit verbundenen Regeln. Eine These könnte sein, dass sich Frau P. einen Moment lang lustig machte über die Spielregeln des Assessment Centers und die Lokomotive durchaus als Provokation des Settings einsetzte. Jedenfalls wählte sie als Lösung für die oben diskutierten Anforderungen eine spezifische Positionierung. Allerdings wurde ihre Inszenierung als eine mit ihrem Kind spielende Karrierefrau nicht positiv wahrgenommen, sondern sie führte im Gegenteil zu Irritation und Verstörung. Frau P. konnte das Dilemma nicht lösen: Selbst die Einnahme der – üblicherweise – väterlichen Rolle und die Übernahme damit verbundener stereotyper Rollenerwartungen waren dazu geeignet, einer *authentischen* und *wahren* Präsentation der familiären Situation zu widersprechen, denn die Bühne des Assessment Centers erlaubt nur eine bestimmte, performative Form der Inszenierung. Die von GOFFMAN (1977 [1974]) beschriebene idealisierte Darstellung ist hier also nicht gelungen. Möglicherweise ist ein impliziter Leitgedanke hinsichtlich der Rahmung des Assessment Centers – der im *Überspielen* der Irritation in der Situation im Bewerbungssetting erkennbar wurde – die Trennung der privaten von der beruflichen Sphäre aufrechtzuerhalten und dahingehenden Brüchen so wenig Aufmerksamkeit wie möglich zu schenken. [44]

Zusammenfassend zeigt die hier vorgestellte Analyse, wie stark soziale Kategorien und die implizite Orientierung an einem normierten Modell – in diesem Fall an dem Ideal einer Führungskraft – innerhalb einer auf Profit ausgerichteten Organisation vorherrschend sind. Für Unternehmen ergibt sich hiervon ausgehend die Möglichkeit, sich einem differenzierteren Verständnis über die soziale Konstruktion von Geschlecht anzunähern, reflexives Denken und Handeln zu fördern und dadurch Veränderungen auch im Rekrutierungsprozess

anzustoßen. So können beispielsweise implizite Zuschreibungen er- und hinterfragt werden. [45]

Zugleich resultieren Optionen, Ein- und Ausschlussmechanismen potenzieller Organisationsmitglieder bzw. die Frage, wie Geschlecht in organisationale Praktiken eingeschrieben ist, wissenschaftlich weiter zu reflektieren. So könnten weiterführende Forschungen auf der Grundlage der von uns skizzierten Ergebnisse Mütter und Väter in Assessment-Center-Verfahren mit derselben Problematik wie in unserem Beispiel konfrontieren und entstehende Rahmungen bzw. Rahmenbrüche vergleichend analysieren. [46]

Literatur

- Acker, Joan (1990). Hierarchies, jobs, and bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4, 139-158.
- Amann, Klaus & Hirschauer, Stefan (1997). Die Befremdung der eigenen Kultur: ein Programm. In Klaus Amann & Stefan Hirschauer (Hrsg.), *Die Befremdung der eigenen Kultur: Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie* (S.7-52). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bagilhole, Barbara & Goode, Jackie (2001). The contradiction of the myth of individual merit, and the reality of a patriarchal support system in academic careers: A feminist investigation. *European Journal of Women's Studies*, 8(2), 161-180.
- Bendl, Regine & Eberherr, Helga (2015). Divers, intersektional und/oder queer? Multiparadigmatische Perspektiven in der Organisationsforschung. In Edeltraud Hanappi-Egger & Regine Bendl (Hrsg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung* (S.37-54). Wiesbaden: Springer VS.
- Benhabib, Seyla; Butler, Judith; Cornell, Drucilla & Fraser, Nancy (1993). *Der Streit um Differenz. Feminismus und Postmoderne in der Gegenwart*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Bourdieu, Pierre (1993). Narzisstische Reflexivität und wissenschaftliche Reflexivität. In Eberhard Berg & Martin Fuchs (Hrsg.), *Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation* (S.365-374) Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Breuer, Franz; Mruck, Katja & Roth, Wolff-Michael (2002). Subjektivität und Reflexivität: Eine Einleitung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(3), Art. 9, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs020393> [Zugriff: 2. Mai 2017].
- Britton, Dana (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*, 14(3), 418-434.
- Bührmann, Andrea (2015). Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen – Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typologien. In Edeltraud Hanappi-Egger & Regine Bendl (Hrsg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung* (S.109-125). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Burrell, Gibson (2002). Sex and organizational analysis. In Albert J. Mills & Peta Tancred (Hrsg.), *Gendering organizational analysis* (S.71-92). Newbury Park, CA: Sage.
- Butler, Judith (1990). *Gender trouble. Feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.
- Correll, Shelley J. (2001). Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730.
- Crenshaw, Kimberlé (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine. *The University of Chicago Legal Forum*, 139, 139-167.
- Dausien, Bettina (2006). Machen Frauen Karriere? Gedanken zum Diskurs über Geschlecht, Beruf und "Work-Life-Balance". In Anne Schlüter (Hrsg.), *Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Wissen – Erfahrungen – biographisches Lernen* (S.54-74). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Dausien, Bettina (2009). Differenz und Selbst-Verortung – Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Biographien als Forschungskonzept. In Brigitte Aulenbacher & Birgit Riegraf (Hrsg.), *Erkenntnis und Methode. Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs* (S.157-177). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Eagly, Alice H. & Karau, Steven J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eckes, Thomas (2004). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In Renate Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S.165-176). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ecklund, Elaine H.; Lincoln, Anne E. & Tansey, Cassandra (2012). Gender segregation in elite academic science. *Gender & Society*, 26(5), 693-717.
- Etzkowitz, Henry; Kemelgor, Carol & Uzzi, Brian (2000). *Athena unbound: The advancement of women in science and technology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- European Commission (2016). *She figures 2016. Gender in research and innovation*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Fiske, Susan T. (2010). Interpersonal stratification: Status, power, and subordination. In Susan T. Fiske, Daniel T. Gilbert & Lindsey Gardner (Hrsg.), *Handbook of social psychology* (5. Aufl., S.941-982), New York: Wiley.
- Fiske, Susan T.; Cuddy, Amy J.C.; Glick, Peter & Xu Jun (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.
- Fraser, Nancy (1987). What's critical about critical theory? The case of Habermas and gender. In Seyla Benhabib & Drucilla Cornell (Hrsg.), *Feminism as critique. Essays on the politics of gender in late-capitalist society* (S.31-55). Cambridge: Polity Press.
- Goffman, Erving (1977 [1974]). *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (2003 [1959]). *Wir alle spielen Theater: Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.
- Gugutzer, Robert (2004). *Soziologie des Körpers*. Bielefeld: transcript.
- Hagemann-White, Carol (2011). Intersektionalität als theoretische Herausforderung für die Geschlechterforschung. In Sandra Smykalla & Dagmar Vinz (Hrsg.), *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit* (3. Aufl., S.20-33). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Hermann, Anett & Mensi-Klarbach, Heike (2015). Diversität in Teams und in Topmanagement Teams: Zur Relevanz dynamischer Gruppenkonzepte für Forschung und Praxis. In Edeltraud Hanappi-Egger & Regine Bendl (Hrsg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung* (S.188-204). Wiesbaden: Springer VS.
- Kanning, Uwe P. (2014). Führungskräfteauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In Patrick Mehlich, Thorsten Brandenburg & Meinold T. Thielsch (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie III. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung* (S.337-352). Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- Kanter, Rosabeth M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kelle, Helga (2001). "Ich bin der die das macht" Oder: Über die Schwierigkeit, "doing gender"-Prozesse zu erforschen. *Feministische Studien*, 19(2), 39-56.
- Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate & Sieben, Barbara (Hrsg.). (2011). *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Lee, Peggy M. & James, Hayes E. (2007). She'-e-os: Gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28, 227-241.
- Lorbiecki, Anna (2001). Changing views on diversity management: The rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. *Management Learning*, 32(3), 345-361.
- Lüders, Christian (2009). Beobachten im Feld und Ethnographie. In [Uwe Flick](#), Ernst von Kardorff & Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S.384-401). Reinbek: Rowohlt.
- Martin, Joanne (1990). Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, 1(4), 339-359.
- Martin, Patricia Y. (2003). "Said and done" versus "saying and doing": Gendering practices, practicing gender at work. *Gender & Society*, 17(3), 243-366.

- Martin, Patricia Y. (2004). Gender as social institution. *Social Forces*, 82(4), 1249-1273.
- Messner, Michael A. (2000). Barbie girls versus sea monsters. Children constructing gender. *Gender & Society*, 14(6), 765-784.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Detlev Garz & Klaus Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische, Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S.441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Müller, Ursula (1993). Sexualität, Organisation, und Kontrolle. In Brigitte Aulenbacher & Monika Goldmann (Hrsg.), *Transformationen im Geschlechterverhältnis, Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung* (S.97-114). Frankfurt/M.: Campus.
- Pringle, Rosemary (1989). *Secretaries talk: Sexuality power and work*. Sydney: Allen & Unwin.
- [Reichertz, Jo](#) (2013). *Gemeinsam Interpretieren: Die Gruppeninterpretation als kommunikativer Prozess*. Wiesbaden: Springer VS.
- Ridgeway, Cecilia L. (2009). Framed before we know it: How gender shapes social relations. *Gender & Society*, 23(2), 145-160.
- Rittenhofer, Iris (2002). Gast in der eigenen Gegenwart. Über die wissenschaftlichen Folgen der langjährigen Beschäftigung von WissenschaftlerInnen im Zweitland. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(3), Art. 17, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0203171> [Zugriff: 2. Mai 2017].
- Roukonen-Engler Minna-Kristiina (2015). Biographische Reflexivität in Theorie und Praxis. Präsentation im Rahmen der Tagung "*Doing Reflexivity in Research and Practice. Potenziale biographieanalytischer Ansätze in der Forschungs- und Bildungspraxis*", Wien, 26.-28. November 2015.
- Sander, Kirsten (2008). Machtspiele im Krankenhaus: "doing gender" oder "doing profession"? *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 9(1), Art. 4, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs080146> [Zugriff: 2. Mai 2017].
- Schubert, Frank & Engelage, Sonja (2011). Wie undicht ist die Pipeline? Wissenschaftskarrieren von promovierten Frauen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 63(3), 431-457.
- Schuler, Heinz (2007). *Assessment Center zur Potenzialanalyse*. Göttingen: Hogrefe.
- Sieben, Barbara & Bornheim, Nicole (2011). Intersektionalität und Diversity: Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung. In Sandra Smykalla & Dagmar Vinz (Hrsg.), *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit* (3. Aufl., S.93-111). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Simmel, Georg (1970 [1917]). *Grundfragen der Soziologie* (3. Aufl.). Berlin: Göschen.
- Ten Have, Paul (2002). The notion of member is the heart of the matter: On the role of membership knowledge in ethnomethodological inquiry. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(3), Art. 21, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0203217> [Zugriff: 2. Mai 2017].
- Van den Brink, Marieke & Benschop, Yvonne (2014). Gender in academic networking: The role of gatekeepers in professional recruitment. *Journal of Management Studies*, 51(3), 460-492.
- Von Unger, Hella (2015). Vom Spiegel zum Erkenntnisfenster: Reflexivität in der qualitativen Forschung. Präsentation im Rahmen der Tagung "*Doing reflexivity in research and practice. Potenziale biographieanalytischer Ansätze in der Forschungs- und Bildungspraxis*", Wien, 26.-28. November 2015.
- Wernet, Andras (2000). *Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik*. Opladen: Leske + Budrich.
- West, Candace & Zimmermann, Don H. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.
- Wetterer, Angelika (1995). *Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Wilz, Sylvia M. (2002). *Organisation und Geschlecht: Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*. Opladen: Leske + Budrich.

Zu den Autorinnen

Marita HAAS ist Post-Doc-Forscherin an der Technischen Universität Wien. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Gender, Biografie und Profession. Ihr aktuelles Forschungsprojekt "Frauenbiographien in männlich vs. weiblich dominierten Berufsfeldern" wird vom FWF – Der Wissenschaftsfonds gefördert (T556-G17).

Kontakt:

Dr. Marita Haas

Technische Universität Wien
Institut für Managementwissenschaften
Theresianumgasse 27
A-1040 Wien

Tel.: +43 (0)1 58801-33072

Fax: +43 (0)1 58801-33092

E-Mail: marita.haas@tuwien.ac.at

URL:

http://www.imw.tuwien.ac.at/aw/staff/marita_haas/

Sabine T. KÖSZEGI ist Professorin für Arbeitswissenschaften und Organisation an der Technischen Universität Wien. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte sind neue Formen der Arbeit, Management kultureller und sozialer Diversität in Organisationen sowie Konflikt- und Verhandlungsforschung.

Kontakt:

Univ.Prof. Mag. Dr. Sabine T. Köszegi

Technische Universität Wien
Institut für Managementwissenschaften
Theresianumgasse 27
A-1040 Wien

Tel.: +43 (0)1 58801-33071

Fax: +43 (0)1 58801-33092

E-Mail: sabine.koeszegi@tuwien.ac.at

URL:

https://www.imw.tuwien.ac.at/aw/staff/sabine_t_koeszegi/

Zitation

Haas, Marita & Koeszegi, Sabine T. (2017). Spiel mit mir. Die Konstruktion von Geschlecht und Professionalität in Organisationen – eine Rahmenanalyse [46 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 18(3), Art. 5, <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-18.3.2587>.