

**Was tun,  
damit Frauen  
nicht übersehen und übergangen  
werden?**

Gertraude Krell

Eine Kooperationsveranstaltung von  
Landesfrauenrat Hamburg e.V. und DENKtTRÄUME  
Hamburg,  
25. Juni 2014

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## Inhalt

---

- 1 Ausgangsthesen
- 2 (Un-)Sichtbarkeiten als vertrackte Verhältnisse
- 3 Was Frauen tun (können)
- 4 Was Organisationen tun (können)
- 5 Quellen, Lese- und Hörtipps

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 1 Ausgangsthesen

---

Sichtbarkeit ist nicht nur / immer von Vorteil

Es geht nicht nur darum, *ob* Frauen gesehen werden, sondern auch darum, *wie* sie gesehen werden

Ob Frauen übersehen und übergangen werden, hängt nicht nur – oder nicht in erster Linie – von ihnen bzw. ihrer Selbstdarstellung ab

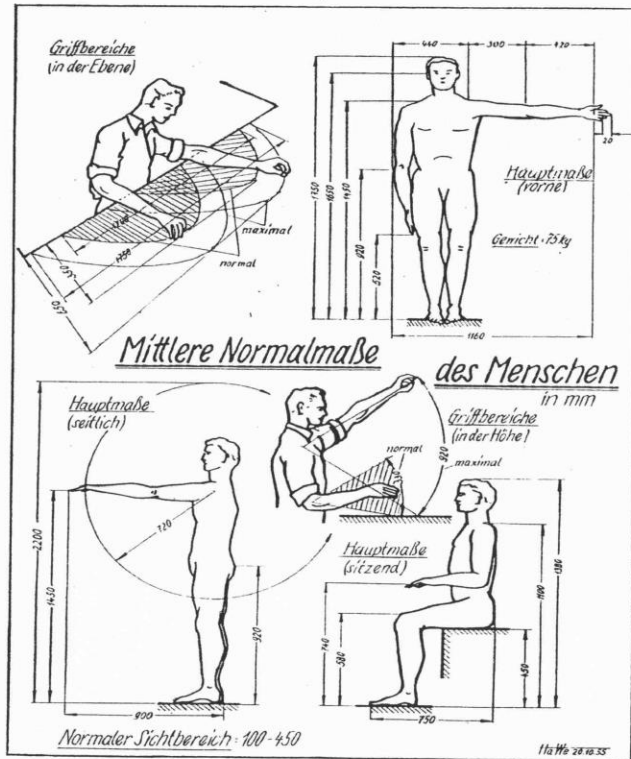
Geschlechterverhältnisse in Organisationen gehen einher mit stereotypen und interessengeleiteten (Nicht-)Wahrnehmungen, Zuschreibungen, Bewertungen und Praktiken

Diese gilt es sowohl zu berücksichtigen als auch zu verändern

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 2 (Un-)Sichtbarkeiten als vertrackte Verhältnisse (Das Bsp. Arbeitswissenschaft; Krell 1984)

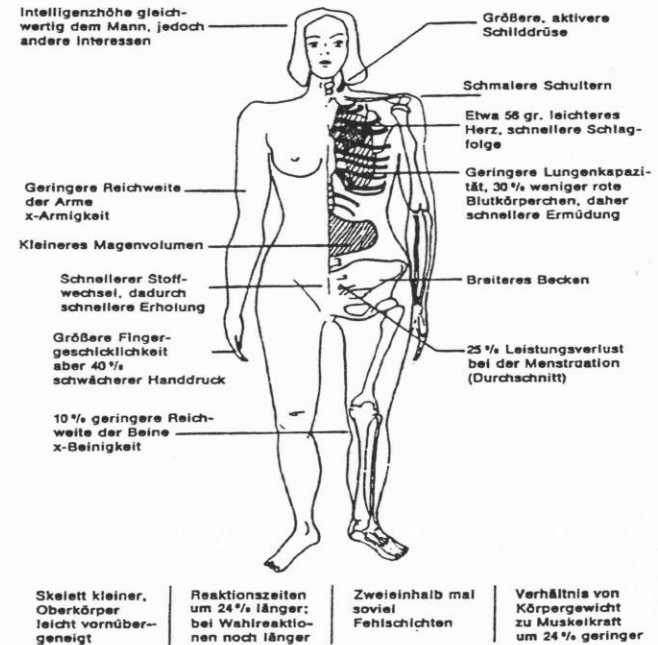
Abbildung 2.1: Frauendiskriminierung - der eine Weg



60

Abbildung 2.2: Frauendiskriminierung - der zweite Weg

### Körperliche Eigenarten der Frau im Vergleich zum Mann



Quelle: Kroeber-Keneth (1975, S. 1167).

61

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

2 (Un-)Sichtbarkeiten als vertrackte Verhältnisse

---

Das „Handwörterbuch des Personalwesens“ (Gaugler u.a. 2004)  
enthält noch in der aktuellen Auflage Beiträge zu

Arbeitnehmer, ältere

Arbeitnehmer, ausländische

Arbeitnehmer, behinderte

Arbeitnehmer, weibliche

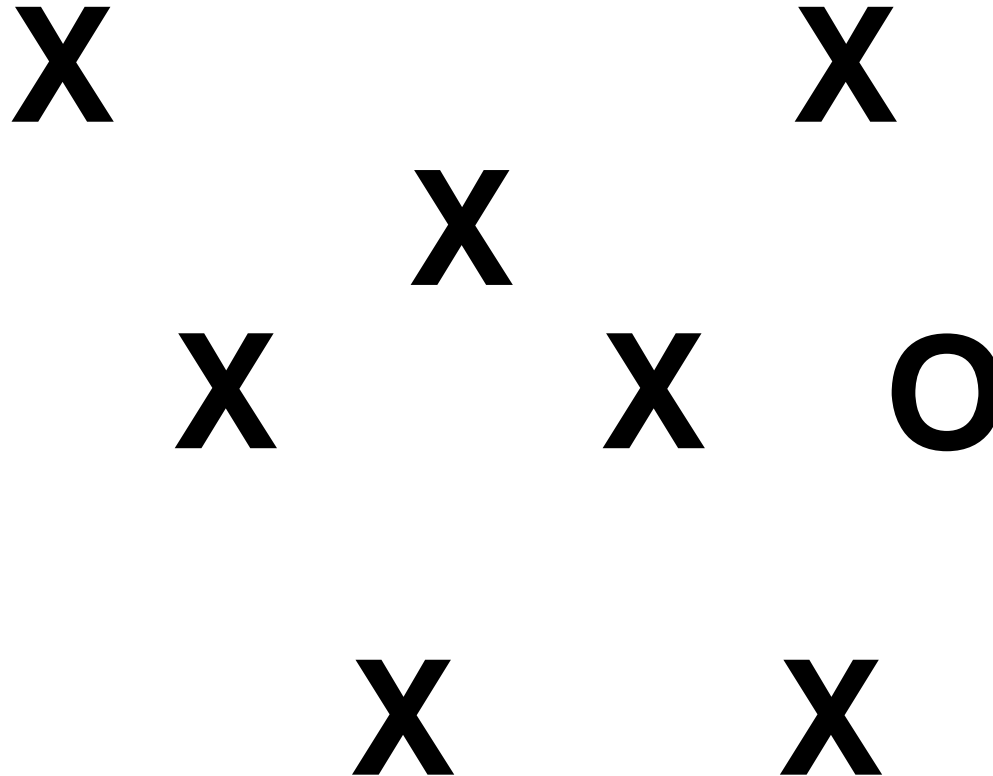
Hier: Sichtbarkeit als Markierung von Frauen und anderen,  
die als abweichend vom Norm(al)arbeitnehmer  
betrachtet / kategorisiert werden

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 2 (Un-)Sichtbarkeiten als vertrackte Verhältnisse

---

A Tale of „O“  
(Kanter/Stein 1980)



## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 2 (Un-)Sichtbarkeiten als vertrackte Verhältnisse

---

## Status weiblicher Fach- und Führungskräfte als Minderheit im numerisch-statistischen Sinn bzw. als „Token“ bewirkt\*

Seitens der Mehrheit der männlichen Kollegen werden ihre Person und ihr Verhalten nicht als individuell wahrgenommen (Frau XY), sondern als „(proto-)typisch“ für eine weibliche Führungskraft

Sie steht als (einzige) Frau im „Rampenlicht“

Sie wird zum „Testfall“ gemacht, argwöhnisch beobachtet, darf sich keine Fehler leisten

aber auch nicht „zu viel“ Leistung erbringen / zeigen

soll in verschiedenen Zusammenhängen

„die Frauen“ repräsentieren / für „die Frauen“ sprechen

## Token-Status mit erheblichen Belastungen verbunden

\* Vgl. dazu Kanter (1977), Kanter/Stein (1980), deren Film „A Tale of O“ und Krell (2014).

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

#### Henn (2009) als Beispiel für die ‚herrschende Meinung‘

Mangel an Frauen in Top-Positionen bedingt durch Frauen „mangelnde Aufstiegskompetenz“ (S. 18)

„**Visibility** beim Management. Zeigen, dass man weiter will“  
wichtigste Empfehlung der befragten 54 Führungsfrauen\* (S. 124)

Aber: „**Viele Frauen machen es zu wenig**“ (S. 132)

Deshalb als „Aufstiegskompetenz“ oder „Erfolgsstrategie“ propagiert (S. 193ff.)

#### **Sichtbarkeit**

im Sinne von Aufmerksamkeit erlangen\* und Kompetenz zeigen

#### **Eigenmarketing**

„die eigene Leistung und Leistungsfähigkeit ans Licht bringen“

---

\* „Als Frau haben sie da einen großen Vorteil im Vergleich zu Männern. Qua Geschlecht fallen Sie schon auf“.



## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

Ergebnisse einer Befragung von 253 Beschäftigten (112 w)  
durch Christiane Funken u.a. (2011)

90% der Frauen im Vgl. zu 66% der Männer  
halten „Selbstdarstellung“ für das wichtigste Kriterium  
bei Personalentscheidungen (S. 113f.)

Dementsprechend geben mehr Frauen als Männer an,  
beim Kick-Off-Meeting eines Projektes sei ihnen wichtig  
den anderen Mitgliedern ein Bild von sich zu vermitteln  
(83% der Frauen im Vgl. zu 71% der Männer)  
der Projektleitung ein Bild von sich zu vermitteln  
(71% der Frauen im Vgl. zu 56% der Männer)

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

## Impression Management (oder auch: Selbstdarstellung / Eindruckshandeln)

(vgl. z.B. Goffman 2012 [1959])

mittels Aussehen (Dress-Codes), Auftreten,  
Einsatz der Stimme u.a.  
beeinflussen,  
welches Bild Andere von uns haben

### Aber:

Wir können dadurch die Anderen nur bedingt beeinflussen,  
denn ins Spiel kommen auch Kategorisierungen, Stereotype,  
Vorurteile - verbunden mit Dominanzverhältnissen

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

Soziale Majoritäten bzw. „Etablierte“  
versuchen generell, ihre Privilegien gegenüber sozialen  
Minoritäten bzw. „Außenseitern“ zu verteidigen – z.B. durch\*

#### „Distinktion“ oder „Lobklatsch“

Her(aus)stellen von eigenen Vorzügen hinsichtlich Eignung, Leistung,  
Verfügbarkeit o.Ä.

#### Stigmatisierung bzw. „Schimpfklatsch“

Her(aus)stellen von Defiziten der Anderen; z.B.  
Kinder oder Teilzeit als Stigma

Unterstellung, Frauen verdanken ihren Karriereerfolg nicht Leistung,  
sondern „weiblichen Waffen“ oder Quoten („Quotenfrau“)

\* Vgl. Bourdieu (1987); Goffman (1975 [1963]); Elias/Scotson (1993); Girst (2009); Krell (2014).

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 3 Was Frauen tun (können)

---

### „Drei Mentalitätsmuster“ von männlichen Führungskräften als „Hüter der Gläsernen Decke“

(Wippermann 2010)

#### 1. Konservativ eingestellte Männer,

die Frauen in Führungspositionen prinzipiell ablehnen (Begründungen: fehlender familiärer Hintergrund, verbissene Einzelkämpferin oder „wertvolle Arbeitsbiene“)

#### 2. Männer mit aufgeschlossener Haltung,

aber: „Vorstand, das ist eine andere Sportart“; die dafür notwendige Härte sei bei Frauen entweder nicht vorhanden oder unweiblich bzw. nicht **authentisch**

#### 3. Männer mit individualistischer Grundhaltung

(Geschlecht heute egal), aber: Frauen fehle erstens die notwendige berufliche Kontinuität, zweitens seien sie als Führungs(nachwuchs)kräfte „nicht authentisch“, weil sie versuchten, (die Rollen der) Männer zu spielen

---

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

#### Effekte von „Think manager, think male“

(Schein/Davidson 1993)

Dass der Prototyp einer („guten“) Führungskraft eine Person mit als maskulin geltenden Eigenschaften bzw. eine Mann ist, **benachteiligt Frauen** (s.a. Rastetter 1996; Hoffmann 2008)

Da von weibl. Führungskräften sogar mehr stereotyp maskuline Attribute erwartet werden als von männl.: **„doppelter Benachteiligungsmechanismus“** (Gmür 2004, S. 414)

Weil weibl. Führungskräfte dann aber als „nicht authentisch“, „unweiblich“ o.Ä. stigmatisiert werden (vgl. z.B. Wippermann 2010): **dreifacher Benachteiligungsmechanismus** (Krell 2011a; 2014).

---

# Was können Frauen und Organisationen tun, damit Frauen sichtbarer werden?

## 3 Was Frauen tun (können)

---

### Zahlreiche Studien zu Impression Management belegen

(vgl. Funken u.a. 2011, S. 36ff)\*

„Frauen müssen sich nachdrücklicher, ausdauernder und prägnanter ins Spiel bringen, um erfolgreich zu sein“ (s. 38)

Wenn Frauen („zu“) zielsicher und selbstbewusst auftreten  
- oder so wahrgenommen werden -  
wird ihr Verhalten aber als „unweiblich“ kategorisiert  
und sie werden deshalb abgewertet / abgestraft

Drahtseilakt zwischen einerseits forciert genug, um wirksam zu sein,  
andererseits kompatibel mit Frauenbild

Große Herausforderung ohne Erfolgsgarantie,  
„weil die Optik des Betrachters letztlich von unwägbareren, oftmals unbewussten und oft genug auch unerschütterlichen Vorurteilen durchsetzt sein kann“ (ebd.; s.a. Ruppert/Voigt 2009; 2012)

---

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

## Aufgrund ihrer Coaching-Erfahrung konstatiert Edding

(2002; 2009; 2010)

Frauen haben oft das

**Bild der Organisation als „gute Herrschaft“**

wo fachliche Kompetenz und Leistung zählen und letztlich belohnt werden

Daraus folgt: Wenn sie übersehen oder übergangen werden,

strengen sich die(se) Frauen noch mehr an

und / oder absolvieren noch eine Weiterbildung

Als realistischer und erfolgsversprechendere Handlungsgrundlage

empfohlen wird das

**Bild der Organisation als Arena politischen Handelns**

**bzw. als Kräftefeld**

wo alle versuchen, mittels Strategien und Taktiken eigene Interessen

durchzusetzen (vgl. auch Bertelsmann 2010)

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

#### Bild der Organisation als Arena (mikro-)politischen Handelns bzw. als Kräftefeld lenkt den Blick auf / schärft ihn für

(vgl. z.B. Edding 2009; Bertelsmann 2010; die Beiträge zum Projekt „Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen“ in Freie Assoziation Heft 3-4/2011; Cornils/Rastetter 2012; Rastetter /Jüngling 2014)

Wie steht es um meine mikropolitischen Kompetenzen?\*

Wer verfolgt welche Interessen bzw. Ziele?

Von wem ist (potentiell) mit Widerstand zu rechnen?

Wer sind (potentielle) Verbündete?

Welchen Statusfaktor\*\* haben Rollen, Aufgaben, Aktivitäten?

\* Kann ich Erkennen, dass und wie Andere mikropolitisch agieren, und beherrsche ich diese Strategien und Taktiken auch selbst?

\*\* Je höher der Status, desto geringer die Gefahr, übersehen zu werden (vgl. Bertelsmann 2010). Dort findet sich auch eine aufschlussreiche Aufzählung von Fallen, in die „Statusblinde“ tappen können.



## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

Bild der **Organisation als Theater**  
lenkt den Blick auf / schärft ihn für  
(vgl. z.B. Rastetter 1993; Edding 2002; Bertelsmann 2010)

### *Leistungsinszenierung*

Wer agiert *sichtbar* und wer *unsichtbar* (z.B. durch Zuarbeit)?

*Rollenspiele*: Wer spielt welche (Komplementär-)Rollen?

Wichtig ist nicht nur, was auf der *Vorderbühne* gespielt wird,  
sondern auch das Geschehen auf der *Hinterbühne*!

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

Bild der **Organisation als Markt**  
lenkt den Blick auf / schärft ihn für  
(vgl. z.B. Edding 2002; Bertelsmann 2010)

Wer sind meine Konkurrent\_innen  
und wie ist ihre Marktposition?

Was habe ich besonderes anzubieten?  
Was sind meine Stärken?

Wie biete ich es erfolgreich an?  
(„Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht der Anglerin“)

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 3 Was Frauen tun (können)

---

#### Nachbemerkung

All das ist relevant

nicht nur für

„Selbstmarketing“

sondern auch für

„Issue Selling“\*

z.B. das erfolgreiche „verkaufen“

und durchsetzen

von Gleichstellungspolitik in Organisationen\*\*

\* Vgl. dazu zusammenfassend Emmerich (2001, S. 34f.).

\*\* Dazu mehr bei Jüngling/Rastetter (2011).

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

Ausgangspunkt:  
„Interessengeleitete Nicht-Wahrnehmung“

stammt aus Studie  
„Die Verhinderung beruflicher Gleichstellung“  
(Höyng/Puchert 1998, S. 255ff.)

soll beschreiben und erklären,  
warum Männer, die im gesamtgesellschaftlichen Kontext  
Geschlechtsdiskriminierung erkennen,  
bezogen auf das eigene Arbeitsumfeld  
keinen Handlungsbedarf in Sachen  
Gleichstellung der Geschlechter sehen

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

„Das [Geschlecht] ist egal.  
Die Qualifikation muss stimmen,  
und dass er zur Mannschaft passt“

(Männliche Führungskraft im Rahmen einer Fraunhofer-Studie; vgl. Kaiser u.a. 2012, S. 15)

Diese gängige Überzeugung blendet aus\*

„unconscious bias“

„Think manager, think male“ => „prototype bias“

Bevorzugung von Gleichen => „homosoziale Reproduktion“

sowie

**Dominanzverhältnisse / ‚Besitzstandswahrung‘**

---

\* Ausführlicher dazu: Krell (2011a; 2014) und Erfurt Sandhu (2014).

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

„Kennt  
jemand  
einen guten Mann?“

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

Wenn dies bei Stellenbesetzungen gefragt wird,

a) sind von den Sprechenden „Frauen mitgemeint“?

b) fühlen sich Frauen „mitgemeint“ bzw. angesprochen?

Studien verweisen darauf,  
dass die Verwendung des generischen Maskulinums einen  
„male bias“ impliziert,  
d.h. dass gedanklich Frauen eben  
nicht oder in geringerem Maße präsent sind  
als wenn von Frauen und Männern die Rede ist\*

---

\* Vgl. z.B. Stahlberg/Sczesny (2001); Irmén/Linner (2005).

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

Eine geschlechtergerechte Sprache ist ein Mittel,  
um Frauen sichtbar zu machen

Denn:

Das generische Maskulinum  
macht Frauen unsichtbar

Hinzu kommt: Viele Frauen fühlen sich nicht angesprochen  
(deshalb ja auch das rechtliche Gebot  
geschlechtsneutraler Stellenanzeigen)



## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

## Personalstatistiken

In einer D-A-CH-Studie zu „Talentpolitik“ konnten 80% der teilnehmenden Unternehmen die Frage „Wie ist das Verhältnis von Frauen und Männern in Ihrem Talentpool?“ nicht beantworten (Graf/Laske 2011, S. 32)

2013 veröffentlichten von den 30 DAX-Unternehmen 23 keine nach Geschlechtern differenzierten Angaben zu Deutschland (djb 2014, S. 19)

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

Nach Geschlechtern differenzierte Personalstatistiken  
sind ein Mittel,  
um sowohl Frauen  
als auch Handlungsbedarf in Sachen Gleichstellungspolitik  
sichtbar zu machen

Für eine wirksame Kontrolle von Außen  
kommt noch deren Veröffentlichung hinzu

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 4 Was Organisationen tun (können)

---

Je höher Position in der Hierarchie angesiedelt  
desto intransparenter Kriterien und Verfahren der Auswahl

(Schlammelcher 2011; Kaiser u.a. 2012; djb 2014; Erfurt Sandhu 2014)

**Intransparenz bewirkt, dass Frauen übergangen werden**

(Z.T. schon genannte) Gründe dafür:

„Think manager think male“ => „prototype bias“ (Rastetter 1996)

„Homosoziale Reproduktion“ durch Bevorzugung von Gleichen /  
Ähnlichen / Vertrauten (Kanter 1977; s.a. Hartmann 2002; Erfurt Sandhu 2014)

„Mentalitätsmuster“ männlicher Führungskräfte (Wippermann 2010)

Netzwerke, Seilschaften, „Kronprinzenmodell“

u.a. Praktiken der Dominanzsicherung (Krell 2010; 2011a)

Selbstverstärkende Mechanismen => „Pfadabhängigkeit“ (Erfurt Sandhu 2014)

---

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

#### Deshalb: Verdacht der mittelbaren Benachteiligung aufgrund des Geschlechts

(vgl. Krell 2013)

Nach § 3 Abs. 2 AGG mittelbare Benachteiligung, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines in § 1 genannten Grundes gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

#### Zwei Prüfschritte nach Schiek (2011)

1. Nachweis der benachteiligenden Wirkung des Verfahrens
  - a) statistisch oder b) in anderer Form, dann muss „**plausibel gemacht werden, dass die inkriminierende Regelung aller Voraussicht nach Frauen häufiger nachteilig treffen wird als Männer**“ (S. 49)
2. Wenn die benachteiligende Wirkung eines neutralen Verfahrens nachgewiesen worden ist, **trägt der / die Arbeitgeber\_in die Beweislast**, d.h. muss nachweisen, dass die benachteiligende Wirkung nicht auf das Geschlecht zurückzuführen und im Sinne von § 3 Abs. 2 AGG gerechtfertigt ist (S. 50)

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

Transparenz durch formalisierte Kriterien und Verfahren  
notwendig, aber nicht hinreichend

nicht frei von Stereotypen u.a. benachteiligenden Faktoren

nur „Vorderbühne“ – aber relevant auch „Hinterbühne“

„informelle Substruktur“: gutes Verhältnis zum Chef (Matthies 2006)

(Karriere-)Politik wird „im Schatten“ gemacht (Sattelberger 2011)

lassen immer noch Spielraum

sowohl für unbewusste Urteilsverzerrungen („unconscious bias“)

als auch für bewusste Interessenpolitik

## Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

### 4 Was Organisationen tun (können)

---

#### „Männerförderung“

Um der Nicht-Wahrnehmung geeigneter Frauen durch die männlichen Entscheider entgegenzuwirken, entwickelte die E-Quality-Beraterin Zita Küng das Verfahren „Gute Nachrede<sup>®</sup>“

neben Sensibilisierung und Befähigung im Rahmen von Trainings\*

auch Anreize  
(Zielvorgaben gekoppelt mit Leistungsbeurteilungen)\*\*

\* Dazu mehr bei Gieselmann/Krell 2011; Bertelsmann 2013)

\*\* Dazu mehr bei Krell (2011b).

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 5 Quellen, Lese- und Hörtipps

---

- Bertelsmann Stiftung (Hg.) in Zusammenarbeit mit Cornelia Edding (2010): Der Erfolg steht Ihnen gut: Karrierestrategien für Frauen, Gütersloh (Hörbuch).
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) in Zusammenarbeit mit Jochen Geppert und Cornelia Edding (2013): (Ver-)Führung zur Chancengleichheit. Ein Wegweiser für Führungskräfte, Gütersloh (Hörbuch).
- Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede, Frankfurt a.M.
- Cornils, Doris/Rastetter, Daniela (2012): „...und schon gar nicht Tränen einsetzen“: Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management, in: Krell/Rastetter/Reichel (2012), S. 157-178.
- djb – Deutscher Juristinnenbund (2014): Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2009 bis 2013. Mehr Frauen in Führungspositionen. Fazit und Forderungen, Berlin.
- Edding, Cornelia (2002): Einflussreicher werden: Vorschläge für Frauen, München.
- Edding, Cornelia (2009): Die gute Herrschaft – Führungsfrauen und ihr Bild der Organisation, in: Fröse, Marlies W./Szebel-Habig, Astrid (Hg.): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!, Bern u.a., S. 167-182.
- Edding, Cornelia (2010): Eine Einführung in das Hörbuch, in: Bertelsmann (2010), S. 6-11.
- Elias, Norbert/Scotson, John L. (1993): Etablierte und Außenseiter, Frankfurt a.M.
- Emmerich, Astrid (2001): Führung von unten. Konzeot, Kontext und Prozess, Wiesbaden.
- Erfurt Sandhu, Philine (2014): Selektionspfade im Topmanagement: Homogenisierungsprozesse in Organisationen, Wiesbaden (erscheint im Sommer).
- Freie Assoziation – Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur, 14. Jg., Heft 3+4/2011.
- Funken, Christiane/Stoll, Alexander/Hörlin, Sinje (2011): Die Projektdarsteller: Karriere als Inszenierung, Wiesbaden.
- Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hg.) (2004): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl. Stuttgart.
-



# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 5 Quellen, Lese- und Hörtipps

---

- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2011): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 199-218.
- Girst, Friederike unter Mitwirkung von Julia Rothaas (Hg.) (2009): Herrschaftszeiten! Vom Leben unter Männern, Köln.
- Gmür, Markus (2004): Was ist ein ‚idealer Manager‘ und was ist eine ‚ideale Managerin‘? Geschlechterrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 18. Jg., Heft 4, S. 396-417.
- Goffman, Erving (1975 [1963]): Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität, Frankfurt a.M.
- Goffman, Erving (2012 [1959]): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, 11. Aufl. München.
- Graf, Gerhard/Laske, Stephan (2011): Noch viel Brachland, in: Personalwirtschaft, 38. Jg., Heft 7
- Hartmann, Michael (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, Frankfurt/New York.
- Henn, Monika (2009): Die Kunst des Aufstiegs, Frankfurt/New York.
- Höyng, Stephan/Puchert, Ralf (1998): Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung. Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur, Bielefeld.
- Hoffmann, Mareike (2008): Verzerrt, Verfehlt, Verfälscht? Oder: Kann man Führungsstärke intuitiv erkennen? Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln.
- Irmen, Lisa/Linner, Ute (2005): Die Repräsentation generisch maskuliner Personenbezeichnungen. Eine theoretische Integration bisheriger Befunde, in: Zeitschrift für Psychologie, Band 213, Heft 3, S. 167-175.
-

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 5 Quellen, Lese- und Hörtipps

---

- Jüngling, Christiane/Rastetter, Daniela (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 25-40.
- Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina (2012): „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“, Stuttgart.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and Women of the Corporation, New York.
- Kanter, Rosabeth Moss/Stein, Barry A. (1980): A Tale of „O“. On Being Different in an Organization, New York.
- Kram, Kathy E./Hampton, Marion McCollom (2008): When Women Lead: The Visibility-Vulnerability Spiral, in: Ely, Robin J./Foldy, Erica Gabrielle/Scully, Maureen A. und The Center for Gender in Organizations Simmons School of Management (Hg.): Reader in Gender, Work, and Organization, 4. Aufl. Malden u.a., S. 211-223.
- Krell, Gertraude (1984): Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft, Frankfurt/New York.
- Krell, Gertraude (2010): Führungspositionen, in Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Berlin, S. 423-484.
- Krell, Gertraude (2011a): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 403-422.
- Krell, Gertraude (2011b): Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Beurteilungen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 261-274.
- Krell, Gertraude (2013): Mittelbare Benachteiligung bei der Besetzung von Führungspositionen, Vortrag anlässlich des Seminars „Faktoren der Beweislast im Gleichbehandlungsrecht“ der Gleichbehandlungs-anwaltschaft in der Verwaltungsakademie des Bundes, Wien 23. April 2013 (derzeit nur als PowerPoint-Präsentation erhältlich; Veröffentlichung als Aufsatz in Vorbereitung).
-

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 5 Quellen, Lese- und Hörtipps

---

- Krell, Gertraude (2014): Vertrackte Verhältnisse: (Un)Sichtbarkeiten und „Frauenkarrieren“, in: Hänzi, Denis/Matthies, Hildegard/Simon, Dagmar (Hg.): Erfolg: Ausprägungen und Ambivalenzen einer gesellschaftlichen Lektorientierung, Leviathan, Jg. 42, Sonderband 29, S. 159-174.
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl. Wiesbaden.
- Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (Hg.) (2012): GESCHLECHT MACHT KARRIERE IN ORGANISATIONEN: Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen, Berlin.
- Lewis, Patricia; Simpson, Ruth (Hg.) (2010): Revealing and Concealing Gender. Issues of Visibility in Organizations, Basingstoke.
- Matthies, Hildegard (2006): Mehr Chancengleichheit durch Personalentwicklung? Das Beispiel Wissenschaft und Forschung, in: Bendl, Regine (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung. Teil 2: Empirische Ergebnisse zur Standortbestimmung. Frankfurt a.M., S. 61-80.
- Rastetter, Daniela (1993): „Mach‘ bloß kein Theater“: Die Organisation als Rollenspiel, in: Krell, Gertraude/Osterloh, Margit (Hg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik, 2. Aufl. München/Mering, S. 230-250.
- Rastetter, Daniela (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart.
- Rastetter, Daniela/Jüngling Christiane (2014): Mikropolitik und Gender im Management: „Doing Difference by Emotion“, in: Funder, Maria (Hg.): Gender Cage – Revisited: Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung, Baden-Baden, S. 245-270.
- Ruppert, Andrea/Voigt, Martina (2009): Gehalt und Aufstieg: Mythen – Fakten – Modelle erfolgreichen Verhandeln, Aachen.

# Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

## 5 Quellen, Lese- und Hörtipps

---

- Ruppert, Andrea/Voigt, Martina (2012): Geschlechtsunterschiede in der Verhandlungsführung – Schlüssel für die Karriere? in: Krell/Rastetter/Reichel (2012), S. 139-155.
- Sattelberger, Thomas (2011): Praxisbeispiel Telekom: Die Frauenquote – Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 429-437.
- Schein, Virginia E./Davidson, Marilyn J. (1993): Think manager, think male, in: Management Development Review, 6. Jg., Heft 3, S. 24-28.
- Schiek Dagmar (2011): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 41-58.
- Schlamelcher, Ulrike (2011): Paradoxien und Widersprüche der Führungskräfteerekrutierung: Personalauswahl und Geschlecht, Wiesbaden.
- Stahlberg, Dagmar/Sczesny, Sabine (2001): Effekte des generischen Maskulinums und alternativer Sprachformen auf den gedanklichen Einbezug von Frauen, in: Psychologische Rundschau, 52. Jg., Heft 3, S. 131-140.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, hg. vom BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

Was tun, damit Frauen nicht übersehen und übergangen werden?

---

**Vielen Dank!**