

Annette von Alemann

## **D**ie Gleichstellungsrelevanz von Deutungsmustern deutscher Wirtschaftsführungskräfte – oder: Was haben Vorstellungen von Führungskräften über sich selbst und die Gesellschaft mit der Gleichstellung der Geschlechter zu tun?

Die Wirtschaft und ihre Führungskräfte sind ein Dauerthema der öffentlichen Diskussion. Immer neue Nachrichten erreichen uns über Skandale und Krisen, über Konflikte und manchmal auch über Kooperationen und ganz selten über gesellschaftliches Engagement. Und doch bleiben bei näherer Betrachtung die Topoi und vor allem die Kritikpunkte der öffentlichen Diskussion relativ konstant. So steht die Unterrepräsentanz von Frauen im Topmanagement seit Jahren im öffentlichen Interesse. Wir dürfen gespannt sein auf die politischen Entwicklungen, die sich aus der von der Großen Koalition beschlossenen Frauenquote für Aufsichtsräte deutscher aktiennotierter Unternehmen ergeben. Auch die Entlohnung von Topmanagern wurde im letzten Jahr wieder einmal aufgegriffen. Es handelt sich um Themen, die auf gesellschaftliche Probleme und zentrale Fragen sozialer Gerechtigkeit verweisen.

In den Augen der Öffentlichkeit ist die Wirtschaft kein eigengesetzlich agierender Gesellschaftsbereich, kein abgegrenztes soziales System – sondern ein Teil der Gesellschaft. Entsprechend fordern Akteur\_innen aus Politik und Zivilgesellschaft, dass die Wirtschaft und ihre Führungskräfte in allen Bereichen unternehmerischen Handelns nicht nur wirtschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen: nicht nur als Vermeidung von Schädigungen Dritter und Bewahrung natürlicher Ressourcen, sondern auch als Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme, z.B. der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die öffentlich geäußerten Antworten der Spitzenführungskräfte der deutschen Wirtschaft reichen von der Zurückweisung dieser Verantwortung über Forderungen an Politik und Gesellschaft bis hin zu Selbstpräsentationen als positive Beispiele.

Das soziologische Wissen über die Innensicht dieser Spitzenführungskräfte steht im Gegensatz zu ihrer gesellschaftlichen Bedeutung: abgesehen von öffentlichen Darstellungen und Selbstpräsentationen ist wenig über sie bekannt. Dabei geben sie nicht nur Arbeitsbedingungen und Situationsdefinitionen für die Beschäftigten vor, sondern prägen durch ihre unternehmerischen Entscheidungen auch die wirtschaftliche Lage ganzer Regionen (vgl. auch Imbusch/Rucht 2007a). In Deutschland stellen die Unternehmen der Privatwirtschaft die Arbeitsplätze für mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmer\_innen zur Verfügung (eigene Berechnungen auf der Datengrundlage des Statistischen Bundesamts; Destatis 2014) und sind damit ein wichtiger Ort des Erwerbs materieller und sozialer Ressourcen und sozialer Teilhabe. Dazu kommt, dass das Handeln der Führungskräfte die Lebenschancen vieler Unbeteiligter verändert. Darüber hinaus nehmen Führungskräfte von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden Einfluss auf politische Prozesse und öffentliche Diskurse auf gesamtgesellschaftlicher Ebene und damit auf die allgemeine Wahrnehmung und Deutung beispielsweise sozialer und geschlechtsspezifischer Ungleichheiten.

Damit ist das, was Führungskräfte sagen und tun, gleichstellungsrelevant: Ihre Vorstellungen über Geschlechterverhältnisse, z.B. über das Wesen und die Eigenschaften von Männern und Frauen prägen nicht nur die Realität in den von ihnen geführten Arbeitsorganisationen, die immer noch durch eine ausgeprägte geschlechtsspezifische Segregation gekennzeichnet sind (vgl. Achatz 2008; Allmendinger/Hinz 2007). Durch die Teilnahme an gesellschaftlichen Diskursen prägen Topmanager\_innen, führende

Unternehmer\_innen und vor allem die Repräsentant\_innen von Wirtschaftsverbänden die Vorstellungen breiter Bevölkerungskreise über die Geschlechterverhältnisse in Wirtschaft und Gesellschaft. Und sie wirken sogar ganz konkret auf die Gleichstellungspolitik ein, z.B. durch den Widerstand der Wirtschaftsverbände gegen ein Gleichstellungsgesetz für die deutsche Wirtschaft (vgl. Alemann 2007) und eine Frauenquote für deutsche Aufsichtsräte (vgl. Alemann 2008).

Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Art und Weise, wie hochrangige Wirtschaftsführungskräfte soziale Wirklichkeit wahrnehmen, sowohl die Situationswahrnehmungen als auch die realen Handlungsspielräume von Mitgliedern der Gesamtgesellschaft beeinflusst. Die Soziologie erkennt zunehmend die Bedeutung von Wahrnehmungen und Bewertungen sozialer Situationen, z.B. in der sozialen Ungleichheitsforschung als Mechanismus der Ungleichheitsproduktion.

Diese Überlegungen gaben den Anstoß für die Fragestellung meiner Dissertation: Wie nehmen Mitglieder der Wirtschaftselite die Gesellschaft wahr, und wie sehen sie sich selbst in ihr, bezogen auf ihre gesellschaftliche Rolle und Verantwortung? Zur Beantwortung dieser Frage habe ich zentrale Deutungsmuster, Selbstpositionierungen und Wertvorstellungen von hochrangigen Führungskräften der deutschen Wirtschaft herausgearbeitet. Bei der Untersuchung wird die Fragestellung in sechs Forschungsfragen aufgefächert: 1. Wie positionieren sich Führungskräfte der deutschen Wirtschaft innerhalb der eigenen Gruppe und der Gesellschaft, und welche Werte kommen bei ihrer Selbstbeschreibung zur Sprache? 2. Wie nehmen sie ihr Bild in der Öffentlichkeit wahr? 3. Wie erklären sie soziale Ungleichheit und 4. die Ungleichheit der Geschlechter, und welche Lösungsansätze schlagen sie hierfür vor? 5. Nach welchen Kriterien treffen sie unternehmerische Entscheidungen, und 6. inwieweit und in welchen Bereichen nehmen sie gesellschaftliche Verantwortung wahr?

### 1. Forschungsstand

Aufgrund ihrer gesellschaftlichen Machtposition versteht die Soziologie hochrangige Führungskräfte als Teil der Wirtschaftselite. Die Elitensoziologie präsentiert quantitatives und qualitatives Material zur sozialen Zusammensetzung, den Rekrutierungsmustern, Lebensstilen und Werten sowie religiösen und politischen Orientierungen von Wirtschaftsführungskräften. So zeigen die Ergebnisse der großen, teilweise international vergleichenden Elitenstudien (z.B. Hartmann 2002, 2013; Vianello/Moore 2000; Bürklin/Rebenstorf et al. 1997; vgl. auch Galonska 2012 für einen Überblick), dass es sich um eine hochselektive, überwiegend männliche soziale Gruppe mit einem überdurchschnittlichen Maß an Bildung, Einkommen und gesellschaftlichem Status handelt.

Die soziale Ähnlichkeit der Mitglieder der Wirtschaftselite wird auch in ihren Lebensstilen und Werten (Vianello/Moore 2000; Bürklin/Rebenstorf et al. 1997) sowie ihren religiösen (Hartmann, K. 2007) und politischen Orientierungen (Schüle in et al. 1994; Krahwinkel 1999; Bürklin/Rebenstorf et al. 1997; Vester 2003) sichtbar. Dabei weisen die Untersuchungen auf Inkonsistenzen und Brüche zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung von Elitenangehörigen hin (vgl. auch Hartmann 2013; Schüle in et al. 1994; Krahwinkel 1999). Während z.B. aus der Perspektive von Führungskräften der Wirtschaft die eigene privilegierte Position durch die Selbstwahrnehmung als Leistungselite legitimiert wird (vgl. Böhnisch 2003; König 2007), zeigen die Untersuchungen, dass die Rekrutierung von Eliten nicht immer leistungsgerecht erfolgt und sich dabei Mechanismen und Prozesse sozialer Ungleichheitsproduktion aufzeigen

lassen. Erklärungsbedürftig ist beispielsweise das Missverhältnis zwischen der großen Zahl hoch qualifizierter Absolventinnen und ihrer Unterrepräsentanz in gesellschaftlichen Führungspositionen insbesondere in der Wirtschaft (vgl. Holst/Wiemer 2010; Dackweiler 2007). Ähnliches ist für Bewerber\_innen aus unteren sozialen Schichten zu konstatieren (vgl. Hartmann 2002; 2013). Die Untersuchungen machen deutlich, dass bei der Auswahl von Führungskräften Prozesse der homosozialen Kooptation stattfinden, die auf der Grundlage von Selbstähnlichkeit im Hinblick auf Netzwerke, soziale Herkunft, Habitus und Geschlecht zu Stande kommen (vgl. Hartmann 2002; Hornung 2007; Ohlendieck 2003; Dackweiler 2007).

Inkonsistenzen und Brüche zeigen sich auch in den Selbstbildern, Werten und Gesellschaftsverständnissen. Das Verständnis der Führungskräfte von sich und der Welt wird aufgespannt zwischen meritokratischen Gerechtigkeitsvorstellungen und daraus abgeleiteten Forderungen an Staat und Gesellschaft, dem Selbstverständnis als sozial verantwortlich handelnde „Unternehmensbürger“ und der Wahrnehmung ökonomischer Handlungslogiken (vgl. auch Imbusch/Rucht 2007a, b; Imbusch/Friedrichs 2012). Allerdings fehlen Studien, die die einzelnen Bereiche dieses Spannungsfelds im Detail untersuchen und zueinander sowie zum Handeln der Führungskräfte in Beziehung setzen.

Einige Untersuchungen weisen auf Unterschiede zwischen den Führungskräften hin, die durch ihre individuellen oder organisationalen Merkmale erklärt werden können (Hartmann 2013; Pohlmann 2011; Grabner-Kräuter 2005; Loe et al. 2000; Collins 2012; Imbusch 2007; Imbusch/Friedrichs 2012). Sie beziehen sich jedoch nur auf einzelne Aspekte der Selbst- und Gesellschaftswahrnehmung bzw. ihres unternehmerischen Handelns und kommen zu uneinheitlichen Ergebnissen. Besonders umstritten ist die Frage, ob das Geschlecht Einstellungen und Deutungsmuster sowie ethische bzw. moralische Entscheidungen im Management beeinflusst (Grabner-Kräuter 2005; Loe et al. 2000).

Untersuchungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wiederum geben Auskunft darüber, in welchem Ausmaß und welchen Bereichen, aus welchen Gründen und mit welchen Zielsetzungen sich Unternehmen gesellschaftlich engagieren (für einen Überblick vgl. Polterauer 2010). Obwohl in der Regel Führungskräfte befragt werden, richten die Untersuchungen ihren Fokus auf das Unternehmen als Ganzes.

Von diesem Ausgangspunkt stellt sich die Frage, wie sich Unternehmen und ihre Führungskräfte inhaltlich und methodisch miteinander verknüpfen lassen. Anders gefragt: Welche Bedeutung hat das Verantwortungsverständnis von Führungskräften für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen? Inwieweit wirken sich ihre Selbst- und Umweltwahrnehmungen auf ihr Handeln aus? Und inwieweit prägt dieses Handeln wiederum die Arbeitssituation in Unternehmen und die Art und Weise, wie sich ein Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur verhält? Damit ist auch die Frage angesprochen, wie Unternehmen mit Geschlechterverhältnissen umgehen und welchen Einfluss die Führungskräfte darauf haben.

Daraus ergibt sich die Frage, wie die beiden Ebenen – die Individualebene der Führungskräfte und die Organisationsebene der Unternehmen – soziologisch miteinander verbunden werden können. In der Wissenschaftspraxis gibt es zu beiden Ebenen empirische Forschungen; die Forschungsfelder existieren aber mehr oder weniger unverbunden nebeneinander. Sie müssen jedoch zusammen gedacht werden, um eine

Verbindung zwischen der institutionellen und der personalen Ebene herstellen zu können.

Diese Verbindung ist eine Zielsetzung meiner Dissertation, die Forschungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und eliten- sowie organisations- und managementsoziologische Untersuchungen miteinander verknüpft. Hinweise auf mögliche Verbindungen finden sich in einigen soziologischen, wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftsethischen Arbeiten zur gesellschaftlichen Verantwortung der Wirtschaft, die einen Zusammenhang zwischen persönlichen Werten, Wirklichkeitsdeutungen und Entscheidungen von Führungskräften annehmen (Grabner-Kräuter 2005; Loe et al. 2000; Whitehouse 2006; Buchholtz et al. 1999; Aßländer 2010; Imbusch/Rucht 2007a). Offen bleibt jedoch die Frage, in welcher Form Werte und Wirklichkeitsdeutungen in das berufliche Handeln von Führungskräften eingehen und wie dieses Handeln von den Führungskräften selbst wahrgenommen und gedeutet wird. Diese Frage bildet den Ausgangspunkt für meine Dissertation. Durch die Verknüpfung des eher organisationsbezogenen Blicks der Forschungen zur gesellschaftlichen Verantwortung mit dem personenbezogenen Blick der Eliten- und Führungskräfteforschung wird eine neue Perspektive auf die Untersuchung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden möglich: Nun können Selbst- und Gesellschaftswahrnehmungen von Führungskräften aufeinander bezogen und übergreifende Zusammenhänge ermittelt werden. Dadurch kann gezeigt werden, wie sie sich in dem (berichteten) Handeln der Führungskräfte niederschlagen und wie Differenzen zwischen den Führungskräften erklärt werden können.

## 2. Ansatz und Methode

Aus einem wissenssoziologischen Verständnis heraus begreife ich Wirklichkeit als soziale Konstruktion, die von den Akteur\_innen wahrgenommen und interpretiert wird. Zur Untersuchung dieser Wirklichkeitswahrnehmung habe ich das Konzept der Deutungsmuster gewählt. Deutungsmuster können als Sinnschemata definiert werden, mit deren Hilfe sich Akteure in ihrer Umwelt orientieren, handeln und eine Identität ausbilden (Keller 2007a; Sachweh 2010). Sie werden von den Mitgliedern sozialer Gruppen geteilt und gehören zum kollektiven Wissensbestand (Oevermann 2001b; Liebeskind 2011), sind jedoch relativ latent und deshalb nur begrenzt reflexiv verfügbar (Meuser/Sackmann 1992). Daher müssen sie durch ein gezieltes Untersuchungsdesign (das sich in der Dissertation am problemzentrierten und diskursiven Interview orientierte) erhoben und rekonstruiert werden. Da sie in der Regel in Auseinandersetzung mit (wiederkehrenden oder grundsätzlichen) Handlungsproblemen entwickelt werden (Oevermann 2001a), können aus ihnen Ursachenzuschreibungen, Folgeneinschätzungen, Lösungsmöglichkeiten, Hinweise auf involvierte Akteure, Selbst- und Fremdpositionierungen sowie Bezüge zu eigenen Werten rekonstruiert werden (Keller 2007b).

Die Arbeit greift auf empirisches Material aus 54 teilstrukturierten Interviews mit hochrangigen Führungskräften aus Großunternehmen und mittelständischen Unternehmen sowie aus bundesweiten Wirtschaftsverbänden zurück, das überwiegend im Forschungsprojekt „Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung“ (Leitung: Prof. Dr. Dieter Rucht/WZB, Prof. Dr. Peter Imbusch/ Universität Bielefeld; Laufzeit 2002-2005) gewonnen wurden. Die Auswahlstrategie orientierte sich daran, möglichst vielfältige Branchen und Unternehmensformen in verschiedenen deutschen Regionen und eine angemessene Verteilung beider Geschlechter im Material abzudecken. Sie wurde gezielt als most different sample angelegt, um

Unterschiede in den Deutungsmustern von Führungskräften unterschiedlicher Positionen, Organisationskontexte, Branchen und Regionen sowie beider Geschlechter ermitteln zu können. Dabei wurde Wert darauf gelegt, jeweils typische Führungskräfte auszuwählen.

Die Analyse der transkribierten Interviews orientierte sich an den für das diskursive Interview (Ulrich 1999a, b) vorgeschlagenen Auswertungsschritten sowie an der Grounded Theory (vgl. Glaser/Strauss 2010 [1967]; Kuckartz 2005) und der wissenssoziologischen Diskursanalyse (Keller 2007a, b). Die Auswertung erfolgte zunächst computerunterstützt (mit MAXqda) und orientierte sich in seinen Schritten (Grob- und Feinanalyse) an der wissenssoziologischen Diskursanalyse (Keller 2007b). In der inhaltlichen Grobanalyse wurden die relevanten Themenbereiche erarbeitet, indem nach einer Strukturierung des Materials die inhaltlichen Differenzierungen innerhalb der Äußerungen zu den Bezugsproblemen analysiert wurden. Im nächsten Schritt wurde herausgearbeitet, mit welchen strukturellen Differenzierungen der Befragungspersonen diese inhaltlichen Differenzierungen einhergingen (Feinanalyse). Dabei wurden auch sprachliche Besonderheiten in die Analyse einbezogen, z.B. eine besonders emotionale Sprache sowie Sprachbilder (vgl. Keller 2007b). Durch dieses Vorgehen wurde eine Typenbildung auf der Ebene der Deutungsmuster (vgl. Ulrich 1999a, b) sowie eine dichte Beschreibung und Erklärung dieser Muster erreicht.

Die empirische Analyse der Deutungsmuster fokussierte auf sechs Bereiche, die das Handeln der Führungskräfte und seine Deutung möglichst umfassend in den Blick nehmen sollten: Selbst- und Fremdbilder, soziale Ungleichheit und Geschlechterverhältnisse, unternehmerisches Handeln bzw. Entscheiden und gesellschaftliche Verantwortung.

### 3. Ergebnisse

Im Folgenden werden einige ausgewählte Ergebnisse der Arbeit dargestellt, die für die Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen besonders wichtig sind, und in einen Zusammenhang mit anderen Ergebnissen der Untersuchung gestellt. Im Zentrum der Darstellung steht die Analyse der Deutungsmuster sozialer Ungleichheit und der Geschlechterverhältnisse. Es handelt sich um Kernthemen der Untersuchung, da sie Antwort auf die Frage geben, wie hochrangige Führungskräfte die Gesellschaft wahrnehmen, in der sie leben und arbeiten und für die sie Verantwortung übernehmen (sollen). Gesellschaft konstituiert sich ganz wesentlich durch die Verteilung sozialer Ressourcen wie Macht, Status und Einkommen. Die Interviews ergeben einen differenzierten Blick der Führungskräfte auf die Gesellschaft und zeigen einen starken Zusammenhang zwischen dem Blick der Befragten auf soziale Ungleichheit und auf die Geschlechterverhältnisse.

#### 3.1 Chancengleichheit und Leistungsgerechtigkeit

Insgesamt nehmen die Befragten grundlegende soziale Ungleichheiten wahr, die sie vor allem als Ungleichheit der Individuen in ihren Ausgangsbedingungen verstehen. Doch wird für Deutschland eine relativ große Chancengleichheit konstatiert und eine stetige Zunahme von Geschlechtergerechtigkeit. Im Mittelpunkt ihrer Selbst- und Gesellschaftswahrnehmung steht das meritokratische Deutungsmuster der Leistungsgerechtigkeit, das den Kern ihrer Gerechtigkeitsvorstellungen ausmacht:

„Wir haben unterschiedliche Lebenschancen, wir leben in einer Gesellschaft, in der man, denke ich, schon im Wesentlichen nach seiner persönlichen Leistung entlohnt wird“ (R4-07: 97).

Leistungsgerechtigkeit bezieht sich, im Gegensatz zu anderen Gerechtigkeitsvorstellungen, auf die Messung und Belohnung individueller Leistungen und die gesellschaftliche Anerkennung von Leistungen und Belohnungen. Als zentrales Element der Leistungsgenerierung wird der Wettbewerb gesehen. Hohe Einkommen werden als Belohnungen für besondere berufliche Leistungen verstanden, wobei die Definition von Leistungen und angemessenen Einkommenshöhen unterschiedlich wahrgenommen wird. In Abgrenzung zur Gesamtbevölkerung positioniert sich die befragte Gruppe als „Leistungsträger“ bzw. „Leistungselite“. Damit ist gemeint, dass sie überdurchschnittliche Leistungen und einen besonderen Beitrag für Wirtschaft und Gesellschaft erbringt:

„Die wenigsten Mitarbeiter auch hier bei uns im Unternehmen wären bereit, sowohl die Verantwortung als auch die zeitliche Inanspruchnahme dieser Managerjobs überhaupt leisten zu wollen“ (R2-02: 115).

Die Definition von Leistung wird dabei aus den Maßstäben der eigenen Tätigkeit abgeleitet: Arbeitszeit, Verantwortung und, vor allem bei den mittelständischen Unternehmern, als Beitrag für die Gesellschaft in Form von Arbeitsplätzen, Steuern und Innovationen. Führungskräfte aktiennotierter Großunternehmen definieren Leistung auch als Beitrag zum finanziellen Erfolg des Unternehmens und zur Gewinnerzielung der Anteilseigner. Diese Leistungen werden mit der eigenen Position und dem eigenen Einkommen verknüpft, was auch auf eine legitimierende Funktion der Leistungsideologie hinweist. Es entsteht der Eindruck, es mit einer herausgehobenen Gruppe zu tun zu haben, die über besondere Eigenschaften und Werte verfügt. Dies wird auch in den Interviewpassagen zu Vorbildern und zu Aspekten, die den Befragten an ihrem Beruf besonders relevant erscheinen, deutlich.

### 3.2 Die Erklärung gesellschaftlicher Ungleichheitsverhältnisse

Aus dieser Perspektive äußern sich die befragten Führungskräfte über die Verfasstheit der Gesellschaft, in der sie wirtschaften und deren Teil sie sind: sie tun es quasi von einem herausgehobenen Standort. Dies wird vor allem in ihren Erklärungen der sozialen Ungleichheit deutlich und in den Lösungsvorschlägen, die sie für soziale Probleme entwickeln. Dennoch gehen auch persönliche Erfahrungen in die Schilderung sozialer Zustände ein: Beobachtungen, Selbstwahrnehmungen, Erfahrungen mit Mitarbeiter\_innen und Bewerber\_innen und – bei einigen weiblichen Führungskräften – mit geschlechtsspezifischen Benachteiligungen im Unternehmen.

#### 3.2.1 Ungleichheit der Geschlechter

Mit Geschlecht und Geschlechterverhältnissen wird eine zentrale Dimension sozialer Ungleichheit angesprochen. Das für diesen Sachverhalt vorherrschende Erklärungsmuster ist ein durchgängiger Differenzdiskurs. Die befragten Führungskräfte gehen mehrheitlich von grundsätzlichen Geschlechtsunterschieden aus:

„ich denke schon, dass Männer und Frauen unterschiedliche Qualitäten haben und unterschiedliches Herangehen auch haben an Aufgabenstellungen, auch an Problemlösungen, und unterschiedlich agieren auch im Umgang mit den anderen Menschen“ (R5-05: 102).

Nur ein kleinerer Teil der Befragten nimmt an, dass Frauen und Männer nicht unterschiedlich sind oder sich die Genusgruppen intern so stark differenzieren, dass zwar von unterschiedlichen Menschen, nicht aber von unterschiedlichen Geschlechtern gesprochen werden kann.

Dass es sich um *Konstruktionen* handelt, lässt sich an den widersprüchlichen und konfligierenden Annahmen über die Geschlechter erkennen: Es gibt im Material keine einheitlichen Aussagen darüber, wie Männer und Frauen ‚sind‘. Stattdessen haben die Befragten unterschiedliche Erfahrungen mit Männern und Frauen gemacht, in deren Wahrnehmung und Bewertung weitere Elemente einfließen. Aus diesen Erfahrungen leiten die Befragungspersonen Folgerungen über das Wesen von Männern und Frauen ab. Diese Annahmen gehen von unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften von Männern und Frauen aus, die als angeboren oder sozialisationsbedingt erklärt und damit essenzialisiert werden. Diese Auffassung wird sowohl von den männlichen wie den weiblichen Führungskräften vertreten und zieht sich durch fast das gesamte Sample. Danach gehen Frauen anders an Aufgaben heran, treffen andere Entscheidungen, gehen anders mit Menschen um und kommunizieren anders als Männer.

Die Eigenschaften, die Frauen zugeschrieben werden, werden jedoch *unterschiedlich bewertet*: Einerseits wird von weiblichen Eigenschaften als Gewinn für das Unternehmen gesprochen, und Frauen werden als bessere Führungskräfte eingeschätzt, da sie verantwortungsbewusster und sozial kompetenter seien. Andererseits werden karriereorientierten Frauen Verhaltensdefizite im Umgang mit Unternehmensstrukturen und beim strategischen Handeln attestiert, die als verbreitete Ursache für ihre Unterrepräsentanz in Führungspositionen angesehen werden:

„wir haben noch keine andere Organisationsform als die von Männern erdachte. [...] viele Frauen verstehen die Spielregeln gar nicht, weil sie vielleicht als [...] junge Frau nicht genügend mit Männern gespielt haben, und kommen dann als Frauen in [...] dieses Umfeld und [...] benehmen sich wie eine Frau und bemerken gar nicht, dass sie aus Sicht der Männer diese völlig vor den Kopf stoßen oder sich selber völlig unmöglich machen, und wundern sich, wenn sie dann hinterher diskriminiert werden, oder an diesen berühmten Glass ceiling stoßen“ (R5-08: 86).

Für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen führen die befragten Führungskräfte Erklärungen an, die verschiedenen Ebenen zugeordnet werden können: Erstens eine *strukturelle* Ebene, auf der sich Karriere und Familie ausschließen, da die Anforderungen an Karriere und Führungspositionen die ganze Persönlichkeit der Frau erfordern; zweitens eine *kulturelle* Ebene, auf der traditionelle Geschlechterrollen dazu führen, dass berufstätige Mütter weder anerkannt noch infrastrukturell unterstützt werden; drittens eine *individuelle* Ebene, nach der Frauen die falschen Voraussetzungen mitbringen, um Karriere zu machen, und Führungspositionen gar nicht wollen; und viertens eine *Akteursebene*, auf der (vor allem männliche) Akteure im Unternehmen Frauen bei der Auswahl und Förderung benachteiligen.

Gemeinsam ist allen Ebenen, dass sie auf *Geschlechterstereotypen* aufbauen, die von grundsätzlichen Geschlechtsunterschieden geprägt sind, in deren Zentrum die Annahme steht, dass Frauen Kinder bekommen:

„wenn man ehrlich ist, ist die Tatsache, dass Frauen Kinder kriegen und sich dann eine Zeitlang auf Kinder konzentrieren, mit einer hervorragenden Karriere in vielen Berufen nicht so richtig vereinbar“ (R4-01: 147).

Das ist das vorherrschende Deutungsmuster, das aus den Äußerungen der befragten männlichen wie weiblichen Führungskräfte herausgearbeitet werden kann. Dominant ist dabei die Annahme, dass Rahmenbedingungen auf der gesellschaftlichen Makroebene (traditionelle Geschlechterrollen, auf diesen aufbauende sozialstaatliche Arrangements und eine defizitäre Infrastruktur) Frauen eine Vollzeittätigkeit erschweren, die die Voraussetzung für eine Karriere als Führungskraft wäre. Die individualistischen

Erklärungen bauen auf dieser Annahme auf und behaupten, dass sich viele Frauen unter diesen Bedingungen für ein Leben mit Kindern statt für eine Karriere im Unternehmen entscheiden. Strukturelle und individuelle Faktoren werden etwa gleich häufig genannt und von einem großen Teil der Befragten miteinander verbunden. Dabei erscheinen die strukturellen Faktoren als genau so wenig veränderbar wie die ‚Natur‘ der Frau.

Davon ausgenommen bleiben jedoch die Normen, die für Karrieren im Unternehmen und die Position von Führungskräften gelten und als gegeben vorausgesetzt werden. Nur ein kleiner Teil der befragten Frauen geht auf Benachteiligungen im Unternehmen durch unterschiedliche Leistungsansprüche an Männer und Frauen und den Ausschluss von Frauen aus männlichen Netzwerken ein.

### 3.2.2 Soziale Ungleichheit

Ursachen *sozialer* Ungleichheit liegen in den Augen der Befragten erstens in der ungleichen Verteilung von Begabungen, Leistungsmotivation und dem Talent, aus dem Leben „das Beste zu machen“ (R3-02: 129):

„Und dass es eben gescheite Leute gibt und weniger gescheite, und manche, die von Geburt an eben ein bisschen mehr in die Wiege bekommen haben als andere, das ist einfach so“ (V-23: 82).

Zweitens werden strukturelle Ungleichheiten der sozialen Herkunft und ungleicher Bildungschancen konstatiert, die für Individuen aus unteren sozialen Schichten unüberwindlich seien:

„wer glaubt, dass Bildung nichts mit Geld zu tun hat [...] oder der das nicht akzeptiert, [...] der hat es nicht verstanden aus meiner Sicht. [...] Dann schafft schon das Haus, aus dem ich komme, sehr wohl die Möglichkeit, einfach Schritte zu gehen, die mir, hab ich nicht die finanziellen Mittel von zu Hause, etwas Gleiches eben nicht möglich machen“ (R1-03: 83).

Durch die Bindung sozialer Ungleichheit an die Herkunftsfamilie erscheint Ungleichheit in den Augen der Befragten nur bedingt lösbar: „Da müssten sie die Kinder rausnehmen aus den Familien, das geht also gar nicht“ (R4-03: 130).

Drittens werden überindividuelle, nicht-soziale Faktoren herangezogen (Glück, Zufall, Schicksal), z.B. „zur rechten Zeit am rechten Ort“ zu sein (R4-07: 97).

„es gibt ja aus einer Familie Kinder, die unheimlich viel Erfolg haben und viel Geld verdienen, andere Kinder, die sind glücklich, weil sie irgendwas machen, was ihnen gut gefällt und dritte Kinder, die sind ganz unglücklich, weil nichts klappt. Woran liegt das? Das ist Lebensschicksal, das jeder Einzelne hat, das kann nicht abgeladen werden bei der Gesellschaft, kann nicht abgeladen werden beim Staat“ (V-15: 88).

Während ein Teil der geschilderten Wahrnehmungen und Erklärungen sozialer Ungleichheit – die Annahme unterschiedlicher Begabungen und Leistungsmotivationen – das meritokratische Deutungsmuster der Leistungsgerechtigkeit bestätigt, stehen die beiden anderen Erklärungen zu ihm im Widerspruch. Es stellt sich daher die Frage, wie die Befragten mit Inkonsistenzen zwischen Deutungsmustern umgehen. Dabei wird deutlich, dass den Führungskräften diese Inkonsistenzen nicht auffallen. Dass sich unterschiedliche Annahmen widersprechen, wird in den Interviews nicht zum Thema gemacht. Die individuellen und strukturellen Erklärungen werden vielmehr so miteinander verknüpft, dass ihnen Ungleichheit als unabänderliches soziales Problem erscheint.

Dabei lassen sich auch Argumentationsmuster vorfinden, die die zunächst widersprüchlich erscheinenden Deutungsmuster miteinander verbinden. Als dominante Argumentationsfigur wird die Vorstellung eines „Leistungswillens“ deutlich, der

strukturelle Benachteiligungen überwindet und stärker ist als individuelle Begabungen. Daraus wird im Gegenzug abgeleitet, dass Menschen, die soziale Ungleichheiten thematisieren und skandalisieren, nicht genug Leistungswillen bzw. entsprechende Leistungen gezeigt haben:

„Die Chancen sind im Prinzip da, also viele berufen sich eben auch auf ihre fehlenden Chancen, auf Ungleichbehandlung und, und, und. Aber weil sie vielleicht auch nicht die Leistung gebracht haben und von sich selber enttäuscht sind“ (V-21: 108).

Eine zweite Argumentationslinie fokussiert auf die Fähigkeit, aus seinem Leben das Beste zu machen und das eigene „Lebensglück“ zu verfolgen. Daher wird im Umkehrschluss gefordert, dass die Individuen für ihr „Lebensglück“ selbst verantwortlich sind:

„man kann die Leute nicht zu ihrem Glück zwingen, selbst wenn man ihnen die gleichen Chancen geben würde, würden manche mehr und manche weniger daraus machen. Viel hängt schon an den unterschiedlichen Begabungen und die Leute sind ja auch auf unterschiedliche Art und Weisen glücklich“ (R5-04: 115).

### 3.2.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Deutung der Ungleichheitsdimensionen

Es zeigen sich sowohl strukturelle Ähnlichkeiten als auch Unterschiede in der Erklärung und Deutung der beiden Ungleichheitsdimensionen soziale Herkunft und Geschlecht.

Gemeinsam ist beiden Erklärungsversuchen, dass Ungleichheit mit Argumenten der Leistungsgerechtigkeit erklärt wird: Unterschiede im Hinblick auf Macht, Status und Einkommen in der Gesellschaft und im Unternehmen werden mit unterschiedlichen Begabungen, Verhaltensweisen und Leistungsmotivationen erklärt. Aus der Vorstellung, dass Aufstieg (im Sinne eines sozialen Aufstiegs oder einer Unternehmenskarriere) von Motivation, Lernbereitschaft (nämlich von den Männern im Unternehmen) und Arbeitseinsatz zu tun hat, erwächst der Eindruck, dass er von jedem und jeder prinzipiell erreichbar ist, wenn man oder frau es stark genug will. Das neoliberale Gedankengut des unternehmerischen Selbst, das sich in den aktuelleren Wirtschaftsdiskursen niederschlägt (vgl. Bröckling 2002) und noch viel länger in der (Karriere-)Ratgeberliteratur (vgl. Abele/Scharper 1995) enthalten ist, geht auch in die Äußerungen und Deutungsmuster der Führungskräfte ein.

Dazu gehört auch die Vorstellung, dass zumindest ein Teil der Lösung sozialer und geschlechtsspezifischer Ungleichheiten bei den Individuen selbst liegt. Das bedeutet für Angehörige benachteiligter sozialer Gruppen, die Chancen zu nutzen, die ihnen die Gesellschaft zur Verfügung stellt, und für Frauen im Unternehmen, von ihren männlichen Kollegen zu lernen und ihren familiären Lebensbereich so zu organisieren, dass eine kontinuierliche Vollzeittätigkeit ausgeübt werden kann.

Vom Staat und von der Gesellschaft wird im Gegenzug erwartet, dass Chancen bereit stehen und die Vereinbarkeit von Familie und Karriere gewährleistet ist. Dazu muss nicht nur Infrastruktur bereitstehen, sondern sie muss auch in gesellschaftliche Werte und Einstellungen eingebettet sein, so dass ihre Nutzung auch faktisch möglich ist. Frauen mit Kindern sollen nicht durch die gesellschaftliche Ächtung als „Rabenmutter“ von der Verfolgung ihrer Karriere abgehalten werden:

„Und deswegen müssen wir oder muss der Staat, muss unsere Gesellschaft Rahmenbedingungen schaffen, die es ermöglicht, das eine zu können ohne das andere zu lassen“ (V-06: 70).

Im Wesentlichen wird vom Staat und der Gesellschaft also die Gewährleistung von Chancengleichheit in den Ausgangsbedingungen gefordert, damit sich alle Individuen

in gleicher Weise einem gesellschaftlichen (Leistungs-)Wettbewerb stellen können. Insgesamt richten sich die recht allgemein bleibenden Lösungsvorschläge der Befragten vor allem an abstrakte Akteure: „den Staat“, „die Gesellschaft“ oder ein unpersönliches „man“. Konkretes staatliches Handeln in Form von gesetzlichen Regelungen oder Quoten wird jedoch als wirkungslos und leistungsfeindlich abgelehnt.

Während sich die Lösungsvorschläge im Bereich sozialer Ungleichheit stärker an meritokratischen Prinzipien orientieren, z.B. als Förderung von „Eigenverantwortung“ und einer stärkeren Anerkennung von Eliten, werden allerdings im Bereich der Geschlechterungleichheit auch Forderungen an die Unternehmen gestellt: Diese sollen einen Bewusstseinswandel einleiten und Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. Dies wird mit dem Argument eines wirtschaftlichen Nutzens verknüpft.

Während soziale und geschlechtsspezifische Ungleichheit für den oder die Einzelne\_n durch individuelle Anstrengungen als überwindbar erscheint, unterscheiden sich die Deutungsmuster der Führungskräfte im Hinblick auf die *gesamtgesellschaftlich* vorhandene soziale und geschlechtsspezifische Ungleichheit. Während soziale Ungleichheit (trotz der angenommenen strukturellen und sozialisationsbezogenen Ursachen) als grundsätzlich unlösbares soziales Problem erscheint, wird Geschlechterungleichheit trotz ihrer biologistischen Ursachenzuschreibung als graduell veränderbar verstanden – allerdings nur als langfristiger gesellschaftlicher Wandel und als Folge individueller Anstrengungen der Einzelnen.

Für den Umgang der Befragten mit Ungleichheitsverhältnissen bedeutet dies: Wenn Ungleichheiten als grundsätzlich unabänderlich und nur auf individueller Ebene durch eigene Anstrengungen als überwindbar angenommen werden, können sie und ihre Unternehmen wenig dagegen tun – und gesellschaftliche Forderungen nach einer größeren Unternehmensverantwortung in diesem Bereich erscheinen damit als gegenstandslos.

In Verbindung mit der Vorstellung einer grundsätzlichen Leistungsgerechtigkeit und dem eigenen Selbstverständnis als Leistungselite geschieht aber noch mehr: Die eigene privilegierte Position, die angesichts manifester gesellschaftlicher Ungleichheitsverhältnisse als rechtfertigungsbedürftig erscheint, wird legitimiert. Dies wird besonders deutlich bei den Äußerungen zur sozialen Ungleichheit und in abgeschwächtem Maße auch bei den Äußerungen zur geschlechtsspezifischen Ungleichheit. In diesem Sinne stabilisieren sich Deutungsmuster und Handlungen gegenseitig: Wenn auch weibliche Führungskräfte davon ausgehen, selbst angesichts erlebter Benachteiligungen im Unternehmen nur auf Grund von besonderen eigenen Leistungen in ihre Position gekommen zu sein, werden sie sich weiterhin gegen Gleichstellungsgesetze und Frauenquoten aussprechen (vgl. Alemann 2007, 2008). Aus ihrer Sicht würden Eingriffe von außen, die Unternehmenskarrieren für alle Frauen erleichtern würden, die eigenen Karriereanstrengungen sogar entwerten:

„Eine Frau, die auf diese Position käme qua Quotenregelung, die hätte dieses Stigma, ja. Auch wenn es sich nachher herausstellt, dass sie wirklich die gute Wahl ist. Aber ich denk mir, die müsste damit leben, dass sie einfach nur die Quotenfrau war“ (R1-01: 96).

Indem sie nichts dagegen unternehmen, sind Führungskräfte der deutschen Wirtschaft aber weiterhin an der Reproduktion von Ungleichheit beteiligt.

Auf der anderen Seite sehen sich einige weibliche und männliche Führungskräfte durchaus als agents of change im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse im Unternehmen, und in dieser Hinsicht zeigt sich ein grundlegender Unterschied im Umgang mit sozialer und geschlechtsspezifischer Ungleichheit. Bei den agents of change handelt es sich um Personen, die auf Grund von persönlicher Betroffenheit die

Verhältnisse im Unternehmen verändern wollen. Sie tun dies, weil sie beispielsweise positive Erfahrungen mit weiblichen Arbeits- oder Führungskräften gemacht haben und sie als Bereicherung für die eigene Abteilung erfahren haben, oder weil sie feststellen, dass die eigenen Töchter ähnliche Schwierigkeiten beim beruflichen Aufstieg haben wie die Frauen im Unternehmen. Oder sie tun dies, weil sie als Frauen einen Mangel an weiblichen Vorbildern wahrnehmen und unter ihrer doppelten ‚Besonderung‘ (als Frau und als Führungskraft) leiden und eine Lösung in der aktiven Vernetzung mit anderen Frauen sehen. So bestätigt zum einen eine an anderer Stelle in der Arbeit vorgenommene Analyse von Vorbildern die These fehlender Vorbilder und Mentor\_innen für weibliche Führungskräfte und die Dominanz männlicher Vorbilder für beide Geschlechter. Zum anderen zeigt die Art und Weise, wie sich die weiblichen Führungskräfte über Männer und über andere Frauen äußern, dass sie sich als doppelt ‚anders‘ wahrnehmen: anders als Männer, aber auch anders als ‚alle Frauen‘.

Während sich die befragten Führungskräfte von sozialer Ungleichheit in gleicher oder ähnlicher Weise (nämlich als privilegierte Gesellschaftsmitglieder) betroffen sehen, werden beim Umgang mit geschlechtsspezifischen Ungleichheiten unterschiedliche Betroffenheitslagen sichtbar: Frauen sind anders als Männer von geschlechtsspezifischen Benachteiligungen betroffen, und die Karriereanforderungen im Unternehmen betreffen Eltern anders als Kinderlose. Entsprechend sind auch ihre Deutungsmuster unterschiedlich, was sich theoretisch wiederum auf den Problembezug von Deutungsmustern zurückführen lässt (vgl. Oevermann 2001a).

Während sich also durchaus einige Befragte als agents of change wahrnehmen, wird auf der anderen Seite deutlich, dass es auch diesen nicht darum geht, die bestehenden Ungleichheiten auf struktureller oder gesamtgesellschaftlicher Ebene zu verändern: Sie handeln als Individuen und fördern individuelle Frauen, vernetzen sich individuell und handeln individuelle Vorteile aus. Für die Einleitung struktureller Veränderung bleibt auch bei ihnen der ‚Staat‘ zuständig, dessen wichtigste Eingriffsmöglichkeiten – Gesetze und Quotenregelungen – jedoch als wirkungslos erklärt werden.

#### **4. Folgerungen für die Gleichstellung in Organisationen**

Die Analyse der Deutungsmuster sozialer und geschlechtsspezifischer Ungleichheit und der Rekurs auf Selbstwahrnehmungen, Gerechtigkeitsvorstellungen und handlungsleitende Relevanzen (Vorbilder und Werte) zeigt, dass männliche und weibliche Führungskräfte entgegen allen „Frauen-führen-anders“-Diskursen nur in wenigen Fällen unterschiedliche Deutungsmuster aufweisen, und auch dann spielen eher unterschiedliche Problembetroffenheiten (z.B. die eigenen Lebensverhältnisse) eine Rolle als das Geschlecht. Gleichzeitig werden jedoch machtvolle Geschlechterkonstruktionen bei den Inhaber\_innen von Wirtschaftsführungspositionen sichtbar, welche die verbreiteten Differenzdiskurse tragen: So nehmen sowohl die männlichen als auch die weiblichen Befragten an, dass Frauen ‚anders‘ sind als Männer, auch wenn sich die befragten Frauen für sich selbst von den geäußerten Geschlechterstereotypen distanzieren. Allerdings wird auch deutlich, dass Frauen sich durchaus von männlichen Vorgesetzten und männerdominierten Netzwerken benachteiligt sehen und es ihnen schwer fällt, Vorbilder in der Wirtschaft zu finden. Die dominanten differenzorientierten Deutungsmuster der Führungskräfte, in deren Mittelpunkt neben der Behauptung, dass Karriere und Familie sich ausschließen, die Mutterschaft von Frauen als „soziale Tatsache“ steht, wirken sich auch auf die Bewertung der geschilderten Förderungsmaßnahmen aus:

Diese richten sich ausschließlich an Frauen als Mütter, und nicht an weibliche Führungskräfte.

Durch den Bezug von Erklärungen und Lösungsansätzen der Befragten, ihre meritokratischen Gerechtigkeitsvorstellungen und ihre Selbstpositionierung als Leistungselite aufeinander wird außerdem deutlich, wie sehr sich Deutungsmuster und Handlungspraxen gegenseitig stabilisieren, da sie den Interessen der Führungskräfte dienen. Entsprechend erscheint ein Wandel nur dann möglich, wenn mit machtvollen Ressourcen ausgestattete Akteurinnen und Akteure ihre Interessen im Handlungsfeld der Wirtschaft vertreten.

Im Hinblick auf die Unterrepräsentanz von Frauen im Management ist hier beispielsweise die Organisation FidAr (Frauen in die Aufsichtsräte e.V.) zu nennen, eine Gruppe von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft, Politik und Jurisdiktion, die auf Grund ihrer herausgehobenen Positionen in ihren Arbeitsbereichen und vor allem auch in der Wirtschaft anerkannt sind und ihr hohes gesellschaftliches Ansehen nutzen, um gesellschaftlichen Einfluss zu nehmen. Dazu kommen neuere gesellschaftliche Diskurse im Kontext eines prognostizierten, demographisch bedingten Fachkräftemangels sowie Männer- und Väterbewegungen. Das partielle Umdenken in der Wirtschaft zeigt sich nicht nur an einem neuen Familienfreundlichkeitsdiskurs, sondern auch an Vereinbarkeitsmaßnahmen, die sich explizit an Beschäftigte beiderlei Geschlechts als *Eltern* richten, und im gezielten Einsatz dieser Maßnahmen als Personalentwicklungs- und -rekrutierungsinstrument. Zugleich bestehen die in den Interviews geäußerten *Verfügbarkeitsnormen* und die herausgearbeiteten *Geschlechterstereotypen* in den Führungsetagen der Wirtschaft weiterhin fort, und „Frauen führen anders“ ist ein verbreitetes Thema von Ratgebern und Seminarangeboten.

Die Analysen zeigen, dass gesellschaftliche Erwartungen von den Führungskräften der Unternehmen und Verbände aufgenommen werden und sich in ihren Deutungsmustern niederschlagen. Dies geschieht jedoch selektiv, und die Führungskräfte verfügen über ein Repertoire von Argumentationsfiguren wie den „Leistungswillen“, um Widersprüche zwischen Deutungsmustern und der wahrgenommenen Wirklichkeit so zu bearbeiten, dass die eigenen Wirklichkeitsdeutungen beibehalten werden können. Die weiter oben genannten Arbeiten zur Bedeutung der Führungskräfte für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen stellen den Einfluss ihrer Deutungsmuster auf ihr *Handeln* heraus und zeigen, dass Führungskräfte Organisationskulturen und das Handeln anderer Organisationsmitglieder beeinflussen. Die soziale Wirklichkeit in Organisationen wird also von den Wirklichkeitsvorstellungen ihrer Führungskräfte maßgeblich mitgeprägt.

Für eine handlungsorientierte Geschlechterforschung stellt sich auf der Grundlage dieser Ergebnisse die Frage, ob gegenwärtig praktizierte Lösungsansätze wie Vereinbarkeitsmaßnahmen oder besondere Förderprogramme für Frauen überhaupt in der Lage sind, Geschlechterungleichheiten in Wirtschaft und Wissenschaft wirksam zu begegnen. So kann ein durch persönliche Erfahrungen und gesellschaftliche Diskurse induzierter Bewusstseinswandel in den Führungsetagen, der vielfach öffentlich konstatiert wird, nur ein Schritt in Richtung Geschlechtergerechtigkeit sein. Grundlegende Veränderungen kommen nur durch verbindliche, politisch durchgesetzte und gesetzlich abgesicherte Regelungen zu Stande, die alle Unternehmen umsetzen müssen. So führt die Formalisierung von Einstellungs- und Beförderungsverfahren messbar zum Abbau stereotypisierter Benachteiligungen (vgl. z.B. Krell/Sieben 2010). Gesellschaftliche

Initiativen wie die Väterbewegung können gleichstellungsorientierte Veränderungsprozesse einleiten oder unterstützen, indem sie sie in gesellschaftlichen Diskursen verankern und in die Politik hinein tragen. Weitere externe Gelegenheitsstrukturen wie der demografische Wandel und der mit ihm verbundene prognostizierte Fachkräftemangel geben schließlich den einzelnen Arbeitskräften einen Rückhalt, gezielt nach Unternehmen zu suchen, die gleichstellungsorientierte Arbeitsbedingungen anbieten.

### Literatur

- Abele, A. und S. Scharper. 1995. Die Karrierefrau – Eine Inhaltsanalyse populärwissenschaftlicher Ratgeberliteratur. In: Gruppendynamik. 26. 237-254.
- Achatz, J. 2008. Die Integration von Frauen in Arbeitsmärkten und Organisationen. In: Wilz, S. M. (Hg.). Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen: Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen. Wiesbaden: VS. 105-138.
- Alemann, A. von (unter Mitarbeit von S. Sielschott). 2007. Gleichstellung per Gesetz? Vom Gesetzentwurf zum Deal zwischen Regierung und Wirtschaftsverbänden. In: Imbusch, P. und D. Rucht (Hg.). Profit oder Gemeinwohl? Wiesbaden: VS Verlag. 161-199.
- Alemann, A. von. 2008. Stellungnahme zum Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN: Quote für Aufsichtsratsgremien börsennotierter Unternehmen einführen (BT-Drs. 16/5279). Sitzung des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestags am 7. Mai 2008.
- Alemann, A. von und S. Beaufäys. 2013. „Im Schatten familienfreundlicher Personalpolitik: Gefühlte Aufstiegs Grenzen für Väter in Arbeitsorganisationen“. Vortragsmanuskript. Kongress der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie (SGS) „Ungleichheit und Integration in der Krise“. Bern. 28.6.2013.
- Allmendinger, J. und T. Hinz. 2007. Geschlechtersegregationen in Organisationen und die Lohndifferenz zwischen Männern und Frauen, In: Gildemeister, R. und A. Wetterer (Hg.). Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Münster: Westfälisches Dampfboot. 172-188.
- Aßländer, M. S. 2010. Moral als Managementaufgabe. Zur Bedeutung persönlicher Werte des Managements für eine ethische Unternehmensführung. In: Schumann, O. J.; Brink, A. und Beschorner, T. (Hg.). Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft. Marburg: Metropolis. 17-55.
- Böhnisch, T. 2003. Gruppenbild ohne Damen? Aspekte der Selbstkonstitution einer gesellschaftlichen Elite. In: Hradil, S. und P. Imbusch (Hg.). Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen. Opladen: Leske + Budrich. 175-192.
- Bröckling. 2002. Das unternehmerische Selbst und seine Geschlechter. Gender-Konstruktionen in Erfolgsratgebern. In: Leviathan. 30(2). 175-194.
- Buchholtz, A. K.; Amason, A. C. und M. A. Rutherford. 1999: Beyond Resources. The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy. In: Business & Society. 38(2). 167-187.
- Bürklin, W. und H. Rebenstorf. 1997. Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration. Opladen: Leske + Budrich.
- Collins, D. 2012: Business Ethics. How to Design and Manage Ethical Organizations. Hoboken, NJ: Wiley.

- Dackweiler, R-M. 2007. Elite, Exzellenz, Exklusion? In: Dackweiler, R-M. (Hg.). Willkommen im Club? Frauen und Männer in Eliten. Münster: Westfälisches Dampfboot. 9-28.
- Destatis. 2014: Erwerbstätige: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008), Geschlecht. Internetquelle: [https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=A57EA4965F6D4AE501C3AF246F3E8E59.tomcat\\_GO\\_1\\_1?operation=previous&levelindex=2&levelid=1389427726371&step=2](https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=A57EA4965F6D4AE501C3AF246F3E8E59.tomcat_GO_1_1?operation=previous&levelindex=2&levelid=1389427726371&step=2) (letzter Zugriff: 11.1.2014).
- Galonska, C. 2012. Die Wirtschaftselite im gesellschaftlichen Abseits: Von der Klasse an sich zur Klasse für sich? Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Glaser, B. G. und A. L. Strauss. 2010. Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. 3., unveränd. Aufl. Bern: Huber. Originalausgabe (1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago: Aldine.
- Grabner-Kräuter, S. 2005. US-Amerikanische Business Ethics-Forschung – the story so far. In: Beschorner, T.; Hollstein, B.; König, M.; Lee-Peucker, M.; Schumann, O. J. (Hg.). Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven. München, Mehring: Rainer Hampp. 141-179.
- Hartmann, K. 2007. Manager und Religion. Zum Wandel beruflicher und religiöser Lebensführung. Konstanz: UVK.
- Hartmann, M. 2002. Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Hartmann, M. 2002a: Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Hartmann, M. 2013. Soziale Ungleichheit – Kein Thema für die Eliten? Frankfurt a.M.: Campus.
- Holst, Elke und A. Wiemer. 2010 Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft: Ursachen und Handlungsansätze. DIW Discussion Paper 1001, Berlin. Internetquelle: [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.356535.de/dp1001.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.356535.de/dp1001.pdf) (letzter Zugriff: 11.4.2013).
- Hornung, U. 2007. Soziale Ungleichheit versus soziale Differenzierung: Paradigmenwechsel feministischer Theoriebildung? In: Dackweiler, R-M. (Hg.). Willkommen im Club? Frauen und Männer in Eliten. Münster: Westfälisches Dampfboot. 29-46.
- Imbusch, P. 2007. Globalisierung, Wirtschaftseliten und soziale Verantwortung. In: Bemerburg, I. und A. Niederbacher (Hg.). Die Globalisierung und ihre Kritik(er): Zum Stand der aktuellen Globalisierungsdebatte. Wiesbaden: VS. 199-213.
- Imbusch, P. und A-S. Friedrichs. 2012. Wirtschaftseliten und soziale Desintegrationsprozesse – Gesellschaftliche Verantwortung vor und nach der Finanzkrise. In: Heitmeyer, W. und P. Imbusch (Hg.). Desintegrationsdynamiken. Wiesbaden: VS Springer. 101-113.
- Imbusch, P. und D. Rucht (Hg.). 2007b. Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten. Wiesbaden: VS.
- Imbusch, P. und D. Rucht. 2007a. Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 4-5/2007. 3-10.
- Keller, R. 2007a. Diskurse und Dispositive analysieren. Die Wissenssoziologische Diskursanalyse als Beitrag zu einer wissenschaftlichen Profilierung der

- Diskursforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research. 8(2), Art. 19. Internetquelle: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0702198> (letzter Zugriff: 11.4.2013).
- Keller, R. 2007b. Diskursforschung: Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. 3., aktual. Aufl. Wiesbaden: VS.
- König, T. 2007: ... weil unter Umständen auch zählt, was kein Geld einbringt. Hausfrauen der Wirtschaftselite. In: Dackweiler, R-M. (Hg.). Willkommen im Club? Frauen und Männer in Eliten. Münster: Westfälisches Dampfboot, 69-86.
- Krahwinkel, H-J. 1999. Manageridentitäten. Orientierungsmuster und Verhalten des leitenden Managements im Globalisierungskontext. Münster: Lit.
- Krell, G. und B. Sieben. 2010. Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G.; Ortlieb, R. und B. Sieben (Hg.). Chancengleichheit durch Personalpolitik. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler. 155-174.
- Kuckartz, U. 2005. Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS.
- Liebeskind, U. 2011. Universitäre Lehre. Deutungsmuster von ProfessorInnen im deutsch-französischen Vergleich. Konstanz: UVK.
- Loe, T. W.; Ferrell, L. und P. Mansfield. 2000. A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. In: Journal of Business Ethics. 25(3). 185-204.
- Meuser, M. und R. Sackmann. 1992. Zur Einführung: Deutungsmusteransatz und empirische Wissenssoziologie In: Meuser, M. und R. Sackmann (Hg.). Analysen sozialer Deutungsmuster. Beiträge zur empirischen Wissenssoziologie. Pfaffenweiler: Centaurus. 9-37.
- Oevermann, U. 2001a. Die Struktur sozialer Deutungsmuster. Versuch einer Aktualisierung. In: Sozialer Sinn. 2. 35-81.
- Oevermann, U. 2001b. Kommentar zu Christine Pläß und Michael Schetsche: „Grundzüge einer wissenssoziologischen Theorie sozialer Deutungsmuster“. In: Sozialer Sinn. 2. 537-546.
- Ohlendieck, L. 2003. Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Pasero, U. (Hg.): Gender – from Costs to Benefits. Opladen: Westdeutscher Verlag. 183-193.
- Pohlmann, M. 2011. Welche Werte in den Führungsetagen? Darstellungsmuster und Geltungsgründe von Moral im deutschen Top-Management. In: Lämmlein, G. und M. Pohlmann (Hg.). Neue Werte in den Führungsetagen? Kontinuität und Wandel in der Wirtschaftselite. Karlsruhe: Evangelische Akademie Baden. 79-103.
- Polterauer, J. 2010. Unternehmensengagement als „Corporate Citizen“. Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland. In: Backhaus-Maul, H.; Biedermann, C.; Nährlich, S. und J. Polterauer (Hg.). Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: VS. 203-239.
- Sachweh, P. 2010. Deutungsmuster sozialer Ungleichheit. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Schüle, J. A.; Brunner, K-M. und H. Reiger. 1994. Manager und Ökologie. Eine qualitative Studie zum Umweltbewußtsein von Industriemanagern. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Ullrich, C. G. 1999a. Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. In: Zeitschrift für Soziologie. 28. 429-447.
- Ullrich, C. G., 1999b. Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. Leitfadenskonstruktion, Interviewführung und Typenbildung. In: Arbeitspapiere Nr. 3. Mannheim: Zentrum für Europäische Sozialforschung. Internetquelle: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-3.pdf> (letzter Zugriff: 22.2.2013).
- Vester, M. 2003. Die Bedeutung milieutheoretischer Ansätze für die Elitenforschung. In: Hradil, S. und P. Imbusch (Hg.). Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen. Opladen: Leske + Budrich. 133-144.
- Vianello, M. und G. Moore (Hg.) 2000. Gendering Elites. Economic and Political Leadership in 27 Industrialised Societies. Houndmills, New York: Macmillan, St. Martin's Press.
- Whitehouse, L. 2006. Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline. In: Journal of Business Ethics. 63. 279-296.

**Dr. Annette von Alemann**

Fakultät für Soziologie  
Universität Bielefeld  
[annette.alemann@uni-bielefeld.de](mailto:annette.alemann@uni-bielefeld.de)