

Chancenungleichheit im Management

Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft

Annette von Alemann

„Wir kriegen keine hundertprozentige Chancengleichheit, und meinen Kindern hab ich gesagt, gewöhnt euch rechtzeitig dran, das Leben ist nicht gerecht. Man kann eine ganze Menge draus machen, es gibt so viele Möglichkeiten, eine Chancengleichheit vielleicht nicht herzustellen, aber einfach Dinge zu tun, die es früher nicht gab. Vor 100 Jahren konnten wir nicht ganz locker hier sitzen und studieren oder vor 150. Inzwischen haben wir das, und trotzdem ist es nicht gleich. Wir haben ein Gleichheitsgesetz, Grundsatz, zwischen Frauen und Männern, und trotzdem ist es nicht gleich. Also, wir werden es nie hinkriegen.“ (Interview FM-06, 159)

1 Einleitung

Seit einigen Jahren steht das Thema „Frauen in Führungspositionen“ im Fokus der deutschen (Medien-)Öffentlichkeit, befördert durch Artikel und Serien in großen überregionalen Zeitungen wie der FAZ oder der ZEIT; Vorreiter war die Financial Times Deutschland mit ihrer Reihe „101 Frauen der deutschen Wirtschaft“. Dahinter steht der Wunsch oder auch die Vorstellung, dass immer mehr Frauen Spitzenpositionen der Wirtschaft besetzen – bis sie möglicherweise eines Tages mit ihren männlichen Kollegen gleichziehen. Besondere Beachtung finden dabei solche Frauen, denen der Aufstieg in Spitzenpositionen gelang, wie Christina Licci und Karin Dorrepaal, zwei Frauen, die – zumindest vorübergehend – dem Vorstand von DAX-notierten Unternehmen angehörten.

Wie statistische Auswertungen belegen, ist zwar der Frauenanteil im mittleren Management im Zeitverlauf gewachsen. So ergab eine Auswertung der Hoppenstedt-Unternehmensdatenbanken, in denen deutsche Unternehmen ab 35 Beschäftigte aufgeführt sind, einen Anstieg von Frauen in den Führungspositionen des mittleren Managements von 4,5 % im Jahr 1986 auf 16 % im Jahr 1999 (Bischoff 2005). Doch die Führungsetagen der Wirtschaft dominieren immer noch Männer, und der Anteil von Frauen im Topmanagement großer Unternehmen ist mit etwa 7 % (2002) nach wie vor gering. Seit Beginn des neuen Jahrtausends scheint darüber hinaus der Frauenanteil von 9 % (2002) im Management insgesamt zu stagnieren.¹

1 Eine Auswertung der Hoppenstedt-Firmendatenbanken ergab für das Jahr 2002 einen Frauenanteil von 9 % im Management insgesamt; aufgeteilt nach Management-Ebenen waren im Mittelmanagement knapp 13 % und im Topmanagement 7 % Frauen zu finden (Bischoff 2005, S. 36). Frauen haben häufiger Führungspositionen in Klein- und Mittelbetrieben; der Frauenanteil im mittleren Management betrug hier im Jahr 2002 16,7 % gegenüber 9 % in Großunternehmen (2005, S. 36). Das International Labour Office (ILO 2004, S. 21) zitiert Statistiken des Bundesfamilienministeriums aus dem Jahr 2003, nach denen im Vorstand der 84 größten Unternehmen 8 % Frauen vertreten waren; davon hielten Frauen in zehn Unternehmen zwischen

Die Situation in Deutschland ist kein Einzelfall. Internationale Statistiken weisen einen Anteil von „Women as Directors“ von 13,6 % in den USA, 11,2 % in Kanada, 10,7 % in Australien und Südafrika, 10 % im Vereinigten Königreich, 4,6 % in Spanien und 0,2 % in Japan auf (Globalwomen 2007; Daten von 1998 bis 2005).

Der geringe Frauenanteil in Spitzenpositionen der Wirtschaft ist umso bemerkenswerter, weil u.a. Daten des International Labour Office belegen, dass Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen betriebswirtschaftlich besser dastehen als reine Männergesellschaften (Wirth 2001). Dieser Befund wird so gedeutet, dass gerade die Mischung aus „männlichen“ und „weiblichen“ Kompetenzen zum Erfolg des Unternehmens führt (Späte/Tuider 2004). Dahinter steht die Annahme, dass sich männliche und weibliche Manager in ihrem Denken und Handeln voneinander unterscheiden. In aktuellen Diskursen in Wirtschaft und Medien wird die Bedeutung von *Diversity* als Reaktion auf einen sich diversifizierenden Kundenkreis hervorgehoben und Bedarf nach qualifizierten weiblichen Arbeitskräften postuliert, um einem für die Zukunft prognostizierten Fach- und Führungskräfte-mangel rechtzeitig vorzubeugen. Wenn es für die Wirtschaft aber vorteilhaft ist, Frauen in Führungspositionen zu beschäftigen, warum sind Frauen dann zu einem derart geringen Prozentsatz in Führungspositionen zu finden? Denn auch ein Frauenanteil von 16 % im mittleren Management ist zwar mehr als doppelt so groß wie der Anteil von 7 % im Topmanagement, bedeutet aber, dass der Männeranteil immer noch 84 % (!) beträgt.

In diesem Beitrag soll nach Begründungen für die gravierende Unterrepräsentanz von Frauen im Management gefragt werden. Dabei werden zunächst Erklärungsansätze aus der Geschlechter- und Organisationssoziologie herangezogen, die diesen Befund zu erklären versuchen. Im zweiten Teil kommen Führungskräfte der Wirtschaft selbst zu Wort. Diese wurden in Leitfadenterviews u.a. zu ihren Erklärungen für die Ungleichheit der Geschlechter im Management befragt. Hier wird dargestellt, wie sie die geringe Repräsentation von Frauen auf allen Managementebenen begründen und welche Lösungsmöglichkeiten sie vorschlagen. Diese Deutungsmuster oder *Frames* der befragten Akteure, die sich überwiegend aus dem Topmanagement großer Unternehmen und bundesweit agierender Wirtschaftsverbände rekrutieren, sind von großem Forschungsinteresse. *Frames* sind nach Goffman (1974) die grundlegenden kognitiven Elemente, mit deren Hilfe man sich in der Wirklichkeit zurechtfindet, oder, um mit Gitlin zu sprechen, „principles of selection, emphasis and presentation composed of little tacit theories about what exists, what happens, and what matters“ (1980, S. 6). Entsprechend dem von Thomas und Thomas aufgestellten Axiom, „If men define situations as real, they are real in their consequences“ (Thomas/Thomas 1928, S. 572), entfalten sie ihre Wirkungsmacht nicht nur in den Unternehmen, z. B. im Hinblick auf die Gelegenheitsstrukturen für aufstiegswillige Mitarbeite-

20 und 28 % der Vorstandssitze. Sechs dieser Unternehmen waren im Bereich Handel und Dienstleistungen tätig. Bedingt durch die Definition von Führungspositionen und die Fluktuation der in diesen Positionen Beschäftigten ist es schwierig, den Frauenanteil im Management exakt zu bestimmen: „Die Zahlen, die die Frauenanteile in Führungspositionen, insbesondere in Führungspositionen von Unternehmen darstellen sollen, schwanken je nach Quelle oder auch Interesse erheblich.“ (Bischoff 2005, S. 35) Es ist davon auszugehen, „dass der tatsächliche Frauenanteil in Führungspositionen von Unternehmen irgendwo zwischen 9 % und 13 % liegt und dass mit aller Wahrscheinlichkeit im Vergleich zu 1998 vermutlich kaum eine nennenswerte Steigerung eingetreten ist, eher eine Stagnation“ (2005, S. 36).

rinnen und Mitarbeiter, sondern durch Medienstatements dieser Akteure auch in öffentlich geführten Diskussionen außerhalb der Wirtschaft.

2 Erklärungsansätze der Geschlechter- und Organisationsforschung

Erklärungsansätze der Geschlechter- und Organisationsforschung werden im Folgenden ausführlich dargestellt, weil hier die Lage der Frauen in Führungspositionen schon seit langem theoretisch reflektiert und auf die Gegenwartsgesellschaft bezogen wird.

Der Vergleich der soziologischen und der lebensweltlichen Erklärungsansätze zeigt Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Begründungen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Nicht alle empirisch längst belegten Faktoren finden ihren Weg auch in die Erklärungen der Akteure. Im Gegenteil wird im empirischen Teil herausgearbeitet werden, dass die Akteure des Managements letztlich Begründungsmuster anwenden und reflektieren, die einem veralteten wissenschaftlichen Standard entsprechen. Es entsteht hier sozusagen eine Zeitverschiebung zwischen Wissenschaft und Praxis, indem das Bewusstsein der Führungskräfte gegenüber der Geschlechterfrage eine Position widerspiegelt, die von der Wissenschaft, wie in diesem zweiten Teil gezeigt wird, längst überwunden und weitgehend auch widerlegt worden ist.

Diese Position, die im Wesentlichen von der Frauenforschung der 1970er und 1980er Jahre vertreten wurde, lässt sich mit der Bezeichnung „Differenzansatz“ auf den Punkt bringen und wird im nächsten Abschnitt kurz erläutert. In den darauf folgenden Abschnitten werden Erklärungsansätze der aktuelleren Forschung dargestellt, die sich mit zwei Gruppen von Faktoren beschäftigen: strukturelle Hindernisse und ideologische Barrieren bzw. Stereotype. Auch diese Erklärungsweisen finden sich in den Deutungsmustern der befragten Führungskräfte wieder. Sie treten aber, wie zu zeigen sein wird, hinter individualistischen Begründungen zurück.

2.1 Verhaltensunterschiede bei Frauen und Männern

Der Differenzansatz geht davon aus, dass Männer und Frauen grundsätzlich unterschiedlich sind und auf Grund von unterschiedlichen Verhaltensweisen auch unterschiedliche Voraussetzungen für eine Tätigkeit im Management mitbringen. Unterschiede werden auf bio-psychologische Anlagen, beispielsweise Aggressionsverhalten (Bischof-Köhler 2002), auf Sozialisationsbedingungen (Macha 2004), Geschlechtsrollen (Alfermann 1996) und auf unterschiedliche Lebensbedingungen von Frauen und Männern (Nerge/Stahlmann 1991) zurückgeführt. Geschlechtsunterschiede äußern sich demnach in Organisationen beispielsweise in den Arbeits- und Führungsstilen (Alvesson/Billing 1997) und den Karriereaspirationen. Nach diesen Ansätzen, die in der Geschlechter- und Organisationsforschung inzwischen umstritten sind, messen Frauen allgemein-menschlichen, gemeinschafts- und umweltbezogenen Werten eine größere Rolle zu (Marshall 1984) und präferieren partizipatorische, nichthierarchische, flexible und gruppenorientierte Führungsstile (Alvesson/Billing 1997). Sie besitzen ein „weibliches Arbeitsvermögen“, d.h. ein auf Tätigkeiten in Haushalt und Familie ausgerichtetes Qualifikationsprofil (Ostner 1978; Beck-Gernsheim 1980), und lassen sich in ihrer moralischen Orientierung eher von partikularis-

tischen, fürsorgeorientierten als von abstrakten, regelgeleiteten Prinzipien leiten (Gilligan 1984).² Der Differenzansatz erfreut sich nicht nur in der aktuellen lebens- und berufspraktischen Ratgeberliteratur (Pease/Pease 2005; Höhler 2000), sondern auch auf Kongressen der Wirtschaft, z. B. der World Women Work Conference, großer Beliebtheit.

2.2 Strukturelle Barrieren

Die aktuelle Gender- und Organisationsforschung nimmt die Hindernisse in den Blick, die qualifizierten, aufstiegswilligen Frauen in den Weg gelegt werden. Diese Hindernisse auf dem Weg zu einer Führungsposition wurden als wesentlich wirkmächtiger identifiziert als mögliche Unterschiede im Verhalten individueller Frauen und Männer.

Im Zentrum vieler Erklärungsansätze steht die Benachteiligung qualifizierter Frauen im Unternehmen. Die Literatur spricht hier von der *glass ceiling* oder „gläsernen Decke“. Damit sind „scheinbar unsichtbare Barrieren“ gemeint, „die Frauen daran hindern, in die höchsten Führungspositionen zu gelangen“ (Ohlendieck 2003, S. 183):

„although there is no objective reason for women not to rise to the very top as men do, there exists inherent discrimination in the structures and the processes of organisations and society in general. Qualified and competent women look up through the glass ceiling and can see what they are capable of achieving, but invisible barriers prevent them from breaking through.“ (Wirth 2001, S. 25; Hervorh. i. Orig.)

Ohlendieck macht zwei verschiedene „gläserne Decken“ aus. Die erste ist zwischen *middle* und *general management* eingezogen, also beim „Übergang von speziellen Managementfunktionen mit einem fachlich begrenzten Bereich zu einer allgemeinen Managementfunktion, bei der mehrere Bereiche organisiert werden müssen, ohne in den Bereichen über ‚technische‘ Fachkompetenz zu verfügen“ (2003, S. 188). Diese werde für Frauen zunehmend durchlässiger. Eine weitere hänge zwischen *general* und *senior management*, der Führungsspitze, in der Personalentscheidungen „von weitreichender Bedeutung“ seien und Fehlentscheidungen auf die Verantwortlichen zurückfielen (2003, S. 189). Um Unsicherheit zu reduzieren und das eigene Risiko zu minimieren, tendierten Personalverantwortliche daher „zur Bevorzugung von KandidatInnen mit hoher Selbstähnlichkeit – auch hinsichtlich des Geschlechts“ (2003, S. 189). Die Personalauswahl im Topmanagement nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit wurde schon Mitte der 1990er Jahre von Hartmann (1996) beobachtet. Das bedeutet für karriereorientierte Nachwuchskräfte, das Verhalten von erfolgreichen Vorgesetzten nachzuahmen, um Kompetenz und Zuverlässigkeit zu signalisieren. Dadurch entstehen Quasi-Normen, die generationsübergreifend weitergegeben

2 Besonders das Konzept des „weiblichen Arbeitsvermögens“ ist inzwischen umstritten (Wimbauer 1999), ebenso wird aber auch die Idee einer „weiblichen Moral“ in neueren Untersuchungen in Frage gestellt (Nunner-Winkler und Nikele 2001). Auch die Annahme von Geschlechtsunterschieden in den Karriereaspirationen von Frauen und Männern und in ihren Arbeits- und Führungsstilen wird auf der Grundlage empirischer Untersuchungen kritisch hinterfragt (Autenrieth et al. 1993; Krell 1997). Kritisieren lässt sich an diesem Theoriestrang vor allem die Ausrichtung auf starre Geschlechtsstereotype: Unterschiede innerhalb der Geschlechtsgruppen werden hier weitestgehend negiert. Ausgeklammert werden auch kulturelle und strukturelle Faktoren, die zur Ausprägung, aber auch und vor allem zur Nivellierung von Geschlechtsunterschieden führen können.

bzw. imitiert werden (Ohlendieck 2003). Diese sind in der Regel am männlichen Karriereweg, d.h. auch an der vollständigen Verfügbarkeit der Arbeitskraft für das Unternehmen, ausgerichtet (Liff/Ward 2001).

Ein weiteres Hindernis wird in den *glass walls* („gläserne Wände“, Ohlendieck 2003) gesehen, „segmentäre[n] Barrieren zwischen den Organisationsbereichen“, die verhindern, „dass Frauen überhaupt bis an die glass ceilings vorstoßen können“ (2003, S. 187). So beobachtete Ohlendieck, dass Frauen häufig in peripheren Abteilungen wie Administration und Personalmanagement arbeiten, während sich Männer in strategisch zentralen und daher aufstiegsrelevanten Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing platzieren.³ Die segmentären Barrieren sind aber entscheidend für die Verhinderung eines weiteren beruflichen Aufstiegs, „da sich hier die Grenzen informaler Netzwerke mit den Grenzen der einzelnen Organisationsbereiche weitgehend decken“ (2003, S. 189). Dies kann zu einem sich selbst verstärkenden Rückkopplungseffekt führen, wenn Frauen nämlich vor diesen unüberwindlichen Hindernissen frustriert aufgeben (Ohlendieck 2003).

Neben gläsernen Decken und Wänden spielen informelle Netzwerke bei der Verhinderung weiblicher Führungskräfte eine wichtige Rolle (Müller 1999; Ohlendieck 2003). Netzwerke dienen in der Regel der Reduzierung von Unsicherheit sowie dem Aufbau von Vertrauen und Erwartungsstabilität. Sie beruhen auf individuellen Beziehungen, die in der Regel nach dem Prinzip der *Homosozialität*, d.h. „stereotype[r] Selbstähnlichkeit“ (Ohlendieck 2003, S. 189) aufgebaut werden. Wie bereits gezeigt, erzeugt Homosozialität einen Vertrauensvorsprung und vermindert Risiken. Über Netzwerke werden karriererelevante Informationen und Kontakte ausgetauscht; sie kommen auch bei der Personalauswahl zum Tragen, ähnlich wie Mentoring- oder Adoptiv-Verhältnisse, in denen eine (in der Regel männliche) Führungskraft eine (männliche) Nachwuchskraft systematisch zum Nachfolger aufbaut (Ohlendieck 2003).⁴ Dagegen müssen männliche Personalverantwortliche „häufig noch über ein besonders ausgeprägtes Selbstbewusstsein“ verfügen, „um das Aufsehen auszuhalten, das ihr Einsatz für eine Frau mit Sicherheit bei ihren Kollegen erregen wird“ (Müller 1999, S. 146).

Neben diesen Verhinderungsfaktoren im Unternehmen treten die „klassischen“ Karrierebremsen Haushalt und Kinder, wie sie etwa auch in den Interviews mit den Führungskräften als Haupthindernis angeführt werden, an Bedeutung zurück. Zwar werden mangelhafte Kinderbetreuungsmöglichkeiten auch in der Literatur als Barrieren für qualifizierte, aufstiegswillige Frauen bestätigt (Müller 1999). Darüber hinaus zeigen Untersuchungen von Führungskräften in Deutschland (Autenrieth et al. 1993) und Europa (Nerge 1993) signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede bezogen auf die zeitliche Inanspruchnahme der Führungskräfte und ihrer Partner/innen durch Hausarbeit. Allerdings ist der Unterschied zwischen weiblichen und männlichen *Führungskräften* bezogen auf die eigene zeitliche Belastung durch Hausarbeit nicht sehr groß (Müller 1999). Es scheint also so zu sein, dass eine geschlechtsspezifische häusliche Arbeitsteilung und fehlende Entlastungsmöglichkeiten bei Haushaltsführung und Kinderbetreuung qualifizierte Frauen daran hindern, eine Vollzeittätigkeit auszuüben, was in vielen Unternehmen als Vorausset-

3 Eine Ursache für diese Segmentierung vermutet Ohlendieck (2003) in einer geschlechtsspezifischen Berufs- und Studienberatung.

4 Eine Untersuchung der Herkunft der Vorstandsvorsitzenden der 500 größten US-Firmen zeigt, dass mehr als die Hälfte Söhne ehemaliger Vorstandsvorsitzender sind (Ohlendieck 2003).

zung für eine Führungsposition angesehen wird. Haben sie jedoch ihr Leben so organisiert, dass sie gleich ambitioniert und gleich viel arbeiten (können) wie ihre männlichen Kollegen, dann stoßen sie häufig an gläserne Decken und Wände, während ihre Kollegen befördert werden. Im nächsten Abschnitt wird gezeigt, welche „weichen“ Faktoren gläserne Barrieren stützen und am Leben halten.

2.3 Ideologische Barrieren und Stereotype

Die Forschungen in der Geschlechter- und Organisationssoziologie zeigen, dass ideologische Barrieren und Vorurteile mindestens ebenso wirksam sind wie strukturelle Hindernisse und beide sich gegenseitig verstärken. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen hier Ideologien im Unternehmen – allen voran die „Ideologie der Führungskraft“, die Vorstellung eines allzeit verfügbaren Managers, „der selbst keine Versorgungsleistung im privaten Raum zu erbringen hat, gleichwohl aber zuverlässig versorgt wird“ (Müller 1999, S. 153).

Frauen, die es bereits in eine Führungsposition geschafft haben, haben mit stereotypen Wahrnehmungen (*tokening*) zu kämpfen. Durch die hohe soziale Sichtbarkeit von Frauen im Management auf Grund ihrer geringen Anzahl wird ihr Verhalten besonders intensiv beobachtet und als „typisch“ für ihr Geschlecht wahrgenommen; „Aussagen wie ‚typisch Frau‘ bei irgendeinem Fehler, den eine solche Frau macht, weisen auf diese stereotypen Wahrnehmungen hin“ (Müller 1999, S. 139 f.). Das führt dazu, dass sich Männer im entscheidenden Moment individuell profilieren können, „während eine konkurrierende Frau durch eine einzige Bemerkung als generalisierte Vertreterin ihres Geschlechts homogenisiert und mit typisch weiblichen Eigenschaften stereotypisiert werden kann“ (Ohlendieck 2003, S. 190). Frauen in männerdominierten Organisationen müssen daher mit ihrer Weiblichkeit reflektiert umgehen: Ein „Zuviel“ kann sie in der Wahrnehmung männlicher Kollegen zu sehr sexualisieren; ein „Zuwenig“ kann sie ihren Kollegen als zu ähnlich und deshalb als Bedrohung erscheinen lassen (Müller 1999). Dies führt zu widersprüchlichen Verhaltenserwartungen an Frauen: „Frauen müssen sich wie Männer verhalten, um Karriere zu machen. Doch wenn Frauen sich wie Männer verhalten, wird ihnen dies wiederum als ‚unweibliches‘ Verhalten zum Vorwurf gemacht“ (Ohlendieck 2003, S. 186). Untersuchungen zeigen, dass der Grad des akzeptierten Verhaltens für Frauen in Organisationen sehr schmal ist (Hannover/Kessels 2003), denn gleiche Verhaltensweisen werden in Abhängigkeit vom Geschlecht unterschiedlich bewertet (Müller 1999; Hannover/Kessels 2003).

Stereotype Wahrnehmungen können mit statistischer Diskriminierung bei Personalauswahl und Förderung einhergehen (Müller 1999; Ohlendieck 2003). Frauen wird von Personalverantwortlichen eine stärkere Verantwortung für die Familie und damit geringere Verfügbarkeit für die Anforderungen der Führungsposition und eine Karriereunterbrechung auf Grund von Familienaufgaben unterstellt, obwohl dies längst empirisch widerlegt ist (Müller 1999) und etwa die Hälfte der angestellten Managerinnen überhaupt keine Kinder hat (Bischoff 2005). Stereotype Wahrnehmungen von Frauen in Führungspositionen wirken umso stärker, je geringer die Erfahrung mit Führungsfrauen ist. Sie sind daher bei älteren männlichen Führungskräften am stärksten ausgeprägt (Müller 1999).

Im Zentrum der Erklärungsansätze der soziologischen, sozialpsychologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Geschlechter- und Organisationsforschung stehen also strukturelle und ideologische Barrieren, die qualifizierte Frauen beim Weg in die Führungsposi-

tionen behindern. Individualistische Erklärungen werden durch empirische Untersuchungen ebenso als Mythen entlarvt wie das in öffentlichen Diskussionen gern bemühte Argument, dass Frauen, weil sie Kinder bekommen und eher als Männer für Familienaufgaben verantwortlich gemacht werden, weniger karriereorientiert und leistungsfähig seien. Solche Argumente stehen aber im Zentrum der lebensweltlichen Erklärungsmuster der Entscheider im Management, wie im folgenden Kapitel gezeigt wird.

3 Lebensweltliche Erklärungsmuster von Spitzenführungskräften

Wirtschaftseliten, d.h. hochrangige Vertreter großer Unternehmen und zentraler Wirtschaftsverbände, sind eine soziologisch bislang wenig erforschte Gruppe mit einer sozialen Bedeutung, die weit über das eigene Unternehmen hinausreicht. Sie entscheiden nicht nur über die massenhafte Einstellung oder Entlassung abhängig Erwerbstätiger und die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens, sondern können auch Entscheidungen von teilweise gesamtgesellschaftlicher Tragweite beeinflussen, z. B. durch die Unterstützung politischer Kandidaten. Durch ihre herausragende Stellung in öffentlichen Debatten sind sie in der Lage, auf die politischen Einstellungen breiter Bevölkerungskreise Einfluss zu nehmen (Wirtschaftseliten 2005). Im eigenen Unternehmen prägen sie durch ihre Äußerungen und ihr Verhalten gegenüber den ihnen unterstellten Beschäftigten die Gelegenheitsstrukturen für aufstiegswillige Mitarbeiter/innen, auch wenn sie nicht selbst Personal auswählen und einstellen.

Im Folgenden wird dargestellt, wie diese Führungskräfte selbst die Unterrepräsentanz von Frauen erklären. Wie aufgezeigt werden kann, wird in ihren Äußerungen nicht zwischen Frauen in mittleren und in Spitzenführungspositionen differenziert. Im Sample sind männliche und weibliche Führungskräfte vertreten, da davon ausgegangen wurde, dass Männer und Frauen unterschiedliche Erfahrungen auf dem Weg ins Topmanagement machen und möglicherweise unterschiedliche Gründe für den geringen Frauenanteil im Management anführen.

3.1 Beschreibung des Forschungsprojekts

In dem vom Wissenschaftszentrum Berlin und der Universität Bielefeld durchgeführten Forschungsprojekt „Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung“⁵ wurden zwischen 2002 und 2005 Leitfadenterviews mit 32 männlichen und 22 weiblichen Spitzenführungskräften in Deutschland durchgeführt (Wirtschaftseliten 2005). Die Auswahl der Befragungspersonen erfolgte ausgehend vom *Positionsansatz* der Elitenforschung (Bürklin 1997; Hoffmann-Lange 1992). In ausgewählten Regionen in West- und Ostdeutschland wurden die höchsten Positionsinhaber (in der Regel Eigentümer sowie Mitglieder des Vorstandsmitglieder oder der Geschäftsführung) der größten Unternehmen und der wichtigsten Mittelständler ausgewählt, außerdem die Spitzenführungskräfte zentraler, bundesweit agierender Wirtschaftsverbände.

5 Informationen zum Projekt und Materialien zum Download sind im Internet auf der Seite <http://www.wirtschaftseliten.de> verfügbar.

Im Zentrum des Forschungsinteresses stand die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen und Wirtschaftsverbände sowie die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Leitbilder der Führungskräfte. Es wurde angenommen, dass diese Leitbilder auch die Definition der eigenen Rolle und Verantwortung als Wirtschaftselite beeinflussen. Der Interviewleitfaden enthielt daher Fragen zum gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens bzw. Verbandes und dessen Einbettung in Organisationskultur und -politik, dem persönlichen Engagement des/der Befragten und Einstellungen zur aktuellen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Situation in Deutschland. Im Anschluss an die Interviews wurde den Befragungspersonen ein standardisierter Fragebogen vorgelegt, in dem neben soziodemografischen Daten Informationen zu den Themen Ausbildung, Religion, Erziehung im Elternhaus und gesellschaftliches Engagement der Eltern abgefragt wurden. Die vollständig transkribierten Interviews wurden zunächst in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse mit Hilfe des Programms MAXQDA nach den theoretisch abgeleiteten Themenbereichen des Leitfadens strukturiert. In einem weiteren Schritt wurden innerhalb der einzelnen Themenbereiche in Anlehnung an die Grounded Theory entlang vorgefundener Handlungs-, Erklärungs- und Deutungsweisen Kategorien aus dem Material entwickelt, nach denen die Interviews im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Antworten, Strukturen und Trennlinien ausgewertet wurden.

Die Führungskräfte wurden explizit nach ihren Erklärungen für die geringe Repräsentation von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft gefragt. Diese Frage schloss sich in der Regel an einen Diskurs über die Ursachen sozialer Ungleichheit an – den Befragten wurde hier die Wahl zwischen ungleichen Chancen, Fähigkeiten und ungleichen Leistungen vorgeschlagen – oder sie wurde in diesem Diskurs schon mitbeantwortet. Letzteres kann so interpretiert werden, dass diese Führungskräfte die Unterrepräsentanz von Frauen als eine Dimension gesellschaftlicher Ungleichheit sehen.

3.2 Überblick über die Befragungspersonen

Von insgesamt 54 Leitfadeninterviews wurden 33 mit Führungskräften von Unternehmen und 21 mit Vertretern von Wirtschaftsverbänden geführt. Die Befragten aus Unternehmen setzen sich aus 26 Topmanagern von Großunternehmen und sieben Eigentümern mittelständischer Betriebe zusammen. Davon sind 17 Frauen. Die Führungskräfte aus den Wirtschaftsverbänden sind fünf Frauen und 16 Männer. Die Befragten kommen aus einer Vielzahl von Branchen, es sind sowohl Dienstleistungsanbieter als auch Produktionsbetriebe vertreten – von Textil über Maschinenbau, Technik und Chemie bis hin zu Konsumgütern, Tierfutter und Spielwaren.

Die soziale Herkunft der Befragungspersonen bestätigt einen Befund der Elitenforschung, dass nämlich Mechanismen der sozialen Ungleichheit bei der gesellschaftlichen Zusammensetzung von Eliten wirken (Hartmann/Kopp 2001). In diesem Sinn sind die Interviewpersonen typisch für Mitglieder der Wirtschaftselite. Sie stammen mehrheitlich aus der Mittel- und Oberschicht; ihre Väter waren weder ungelernete Arbeitskräfte noch Arbeitslose. Die befragten Frauen kommen aus schichtmäßig höher anzusiedelnden Elternhäusern als die Männer: Der Anteil der Unternehmer und leitenden Angestellten unter ihren Vätern ist höher, der Hausfrauenanteil unter den Müttern ist mit 27 % kleiner als bei ihren Kollegen, die zur Hälfte von Hausfrauen erzogen wurden. Diese Befunde stimmen mit aktuellen international vergleichenden Elitestudien (Vianello/Moore 2000) überein, nach de-

nen Frauen, die es bis in die Führungsetagen schaffen, aus höheren Schichten stammen als ihre männlichen Kollegen und häufiger in ihrer Mutter ein Vorbild für ihre spätere leitende Berufstätigkeit finden. Auch in diesem Sinne sind die Befragungspersonen also typisch für die Gruppe, aus der sie sich rekrutieren.

Die befragten Führungskräfte sind auch besser gebildet als der Rest der Gesellschaft: Von den 32 Männern haben 25 Abitur und ein Studium absolviert, sechs haben ihr Studium mit einer Promotion abgeschlossen. Von den 22 Frauen haben 21 Abitur, 19 haben studiert, davon fünf promoviert. Mit García de León et al. (2000) kann man von einer „supermeritocratisation of the female elites“ sprechen. Dieser Befund wird auch durch andere Elitenstudien bestätigt, nach denen weibliche Führungskräfte höhere allgemeine Bildungsabschlüsse (García de León et al. 2000), höhere Qualifikationen (Wirth 2001) und eine größere Neigung zur beruflichen Weiterbildung aufweisen (Nerge/Stahlmann 1991).

Aufschlussreich ist ein Blick auf die persönlichen Lebensverhältnisse der Befragten. Während von den 32 Männern 27 verheiratet sind (davon haben 25 Kinder), findet man bei den 22 Frauen eine Vielfalt der Lebensverhältnisse vor: Acht sind verheiratet, eine verwitwet, drei geschieden oder leben vom Partner getrennt, drei leben in Partnerschaft, sieben sind ledig. Neun Frauen haben Kinder; sie verteilen sich über alle Beziehungsformen.

Es handelt sich also um eine sozial hochselektive Gruppe von Personen, die es ins Topmanagement geschafft hat, deren weiblicher Teil noch besser gebildet ist und aus einer höheren sozialen Schicht kommt als die männlichen Gruppenmitglieder, mithin um eine Elite, die in ihrer Zusammensetzung selbst ein Ergebnis sozialer Ungleichheit, insbesondere auch Ungleichheit der Geschlechter ist. Daher ist es umso interessanter zu untersuchen, wie die Mitglieder dieser Gruppe soziale Ungleichheit deuten.

3.3 Geschlecht als Dimension sozialer Ungleichheit

Geschlecht wird als *Dimension* sozialer Ungleichheit neben materieller und Bildungsungleichheit genannt. Den Befragten ist bewusst, dass Frauen schlechtere Karrierechancen haben und weniger Geld verdienen als Männer, auch wenn sich die Bildungschancen für Mädchen und Jungen, wie in einigen Interviews angemerkt wird, im Zeitverlauf angeglichen haben. Das Hauptargument männlicher wie weiblicher Führungskräfte ist, dass Frauen biologisch benachteiligt seien, da sie Kinder bekämen und mit deren Betreuung und Erziehung eine doppelte Last und Verantwortung trügen. Ebenfalls wird wahrgenommen, dass gesellschaftliche Teilhabe und soziale Akzeptanz von Männern und Frauen ungleich verteilt sind. Einige weibliche Befragte äußern beispielsweise, dass Frauen im Unternehmen weniger ernst genommen würden als Männer, wie auch die von ihnen ausgeübte Haus- und Familienarbeit gesellschaftlich weniger wertgeschätzt werde.

Soziale Ungleichheit wird von den befragten Führungskräften als universell vorhandenes, aber in seinem *Ausmaß* unterschiedliches Phänomen wahrgenommen, und zwar in Abhängigkeit von der historischen Entwicklung, der politischen Situation und der wirtschaftlichen Lage. Insbesondere der wirtschaftliche Aufschwung nach Ende des Zweiten Weltkriegs habe, so wird mehrfach geäußert, zu einer Vergrößerung der Chancengleichheit in Deutschland geführt, die allerdings durch die wirtschaftliche Krise Ende der 1990er, Anfang der 2000er Jahre gefährdet erscheint. Die Wirtschaftskrise hat, erklären die Befragten, zu Engpässen im Staatshaushalt geführt. Bildung werde teurer, Arbeitslose erhielten weniger Geld, und in der Folge vergrößerten sich die sozialen Unterschiede. Einige Führungs-

kräfte nehmen wahr, dass Arbeitslosigkeit und Armut insbesondere Frauen treffen. Manche befürchten, dass die Wirtschaftskrise zu einem Rückschritt in Sachen Gleichberechtigung führt. Andererseits wird beobachtet, dass historische Benachteiligungen im Bereich der Gleichstellung und der Bildung von Frauen überwunden zu sein scheinen und sich das Bewusstsein in der Gesellschaft und in den Unternehmen geändert habe: „Und es war halt einfach schlicht und ergreifend vor 50, 60 Jahren (...) noch nicht denkbar, dass eine Frau Ingenieur geworden ist (...). Das ändert sich mittlerweile“ (Interview V-17, 79).⁶ Ein anderer Verbandsvertreter merkt an:

„Die Geschichte der Frau von einer patriarchalisch geführten Männerwelt über 5- oder 8000 Jahre, mit nachvollziehbarer Kulturentwicklung, hat ja in den letzten 50 Jahren so eine Revolution angenommen, was man 2000 Jahre davor nicht hinbekommen hat. Dass wir in der Politik jetzt richtig gut durchrückt mit Frauen (sind), dass es auch eine große Volkspartei gibt, die eine Vorsitzende hat, das hätte man sich ja vor zwanzig Jahren weiß Gott nicht vorstellen können. Dass dies dann mit Zeitverzögerung auch in der Wirtschaft kommt, davon bin ich zutiefst überzeugt.“ (V-19, 37)

Auffallend ist, dass derart gesellschaftsbezogene Erklärungen überwiegend von den Verbandsvertretern ausgesprochen werden. Diese Beobachtung lässt sich an Hand von Ergebnissen interpretieren, die in einer im Forschungsprojekt „Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung“ durchgeführten Inhaltsanalyse überregionaler Printmedien gewonnen wurden (Wirtschaftseliten 2005). Danach sehen sich die Verbände als öffentliches Sprachrohr der Wirtschaft, insbesondere, wenn es um die Kommentierung politischer und gesellschaftlicher Angelegenheiten geht: Etwa 70 % der in der Analyse vorgefundenen Äußerungen der Wirtschaft zu Themen aus Politik und Gesellschaft stammen von den Verbänden.

3.4 Ursachen für Geschlechterungleichheit in der Gesellschaft und im Unternehmen

Die Benachteiligung von Frauen in Organisationen und ihre Unterrepräsentanz in Führungspositionen wird von den befragten Führungskräften auf gesellschaftliche Ursachen zurückgeführt, die bis in die Unternehmen hineinwirkten. Alle Interviewpartner sind sich darüber bewusst, dass Männer und Frauen nicht die gleichen Chancen haben. Dabei wird insbesondere die *Gesellschaft* (also letztlich alle – oder auch: die anderen) für Vorurteile gegenüber Frauen verantwortlich gemacht.

„Also ich glaube, viele Unterschiede, die wir haben, sind eigentlich weitergegeben worden, sind kultureller Natur. (...) Ich hab ein Buch von 1948, wo drüber beschrieben wird, wie man Frauen führen muss und wie man Männer führen muss. (...) Da wird dann beschrieben, wie man Frauen führt und wie man Männer führt. Da steht dann drin, dass sich Frauen besonders für einfache monotone Tätigkeiten eignen, weil sie zum Tagträumen neigen. Etwas, was wir sagen, es ist so, es ist so absurd. Aber natürlich, das dauert immer, bis so etwas aus einer Generation herausgetragen wird.“ (RE-03, 108)

6 Die Interviews wurden mit Kennbuchstaben bezeichnet; dabei bedeutet „V“ Verband; die anderen Buchstaben kennzeichnen Führungskräfte aus Unternehmen in unterschiedlichen Regionen.

Einige Führungskräfte äußern, dass die Gesellschaft nach wie vor von Männern dominiert und Frauen weniger zugetraut werde. So sei diesen der Zugang zu wichtigen Clubs und Netzwerken weiterhin versperrt. Gleichzeitig werde von ihnen verlangt, sich um Kinder und Familie zu kümmern. Verbreitete gesellschaftliche Vorstellungen, nach denen eine berufstätige Mutter, die einem Beruf nachgeht und ihre Kinder außer Haus betreuen lässt, eine Rabenmutter sei, materialisierten sich in Anreizen für Frauen, eine „Babypause“ zu nehmen, aber auch im fehlenden Angebot von Ganztagschulen. So wird die Verantwortung des Staates für die Benachteiligung betont, der zu wenige Kinderbetreuungseinrichtungen bereitstelle.

Überkommene Stereotype, nach denen eine gute Mutter ihre Kinder selbst aufzuziehen hat, führen nach Ansicht der Befragten auch zu Benachteiligungen im Unternehmen. Männliche wie weibliche Führungskräfte äußern sich dahingehend, dass Frauen weniger gefördert werden als Männer. Die meist männlichen Chefs – so ihre Begründung – gingen von der Vermutung aus, dass Frauen Kinder bekämen und sich dann aus dem Beruf zurückziehen würden. Außerdem herrsche in vielen Betrieben die Auffassung, dass Leitungsfunktionen nicht in Teilzeit ausgeübt werden könnten, was Frauen die Verbindung von Beruf und Familie zusätzlich erschwere.

Im Unterschied zu ihren männlichen Kollegen, die diesen Aspekt in den Interviews nicht thematisieren, führen die weiblichen Befragten an, dass Frauen in vergleichbaren Positionen besser als Männer sein und sich von ihren Kollegen mehr gefallen lassen müssten sowie seltener über betriebliche Netzwerke verfügten. Dabei gehen die befragten Managerinnen von eigenen Erfahrungen aus. Dieser Aspekt ist interessant, findet er sich doch auch in den im zweiten Kapitel angeführten sozialwissenschaftlichen Erklärungen. Umso erstaunlicher ist es, dass die Hauptursachen für die der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen von den befragten Männern und Frauen nicht in strukturellen Hindernissen gesehen werden, sondern in *individuellen* Unterschieden.

Fast alle Befragten führen nämlich das Argument an, dass die Individuen mit ungleichen Chancen ausgestattet sind. Neben Faktoren wie Sozialisation und sozialer Herkunft, die insbesondere für Einkommens- und Bildungsungleichheiten verantwortlich gemacht werden, werden biologische Faktoren genannt. In diesem Zusammenhang wird die genetische Verteilung der Intelligenz ebenso genannt wie die Ungleichheit der Geschlechter: Frauen bekommen Kinder, Männer nicht. Und in dieser Haltung, die sehr schön in dem folgenden Zitat einer kinderlosen Managerin ausgedrückt wird, sind sich die befragten Männer und Frauen einig:

„ich denke mal, das ist schon eine tolle Rolle, die der Frau auf Grund ihrer Gebärfunktion zukommt und da kann man sehr viel Freude, sehr viel Erfüllung drin finden und deswegen ist es eben so, dass sie nicht in so Vielem Karriere macht wie die Männer.“ (V-21, 120)

Damit definieren die Führungskräfte von vornherein die Verantwortung für Kinder als eine weibliche, die zu der vielfach konstatierten Doppelbelastung der Frauen führt und als Hauptursache für die schlechteren Karrierechancen im Unternehmen angesehen wird.

„Und wenn wir über Karriere reden, dann müssen wir uns anschauen, wie sind denn die Männer dahin gekommen? Die sind da mit 75 Wochenstunden hingekommen, mit über Jahre keinen Urlaub hingekommen, die haben das ja auch nicht bekommen auf einem Teilzeitticket. Die sind dahin gekommen, weil sie 110 % ihrer Energie in diese Karriere gesteckt haben. Und die Frauen, die auch 75 Stunden in der Woche arbeiten, denen steht

das durchaus offen, aber dazu sind die wenigsten bereit, beziehungsweise, das ist natürlich ein Vereinbarkeitsproblem. Nur, für einen Mann ist eine solche Spitzenposition völlig ausgeschlossen, wenn er die nicht mit dem Einsatz verfolgt. Und wenn es für den Mann ausgeschlossen ist, ist es für eine Frau auch ausgeschlossen. Das ist, also ein Mann, der sagen wir mal, Vorstandsvorsitzender werden will, um das jetzt mal ganz extrem zu machen, und sagen wir mal, vier Jahre vor diesem theoretischen Karrieresprung sagen würde, ich möchte jetzt anderthalb Jahre auf Erziehungsurlaub gehen, der ist weg vom Fenster, Ende der Durchsage. Der kann sich seine Karriere komplett abschminken.“ (V-23, 88)⁷

Die biologische Ausstattung von Männern und Frauen führt nach Ansicht der Befragten außerdem zu unterschiedlichen Berufs- und Karrierezielen, Wertorientierungen und Verhaltensmustern. Danach wählen Frauen andere Berufe als Männer, insbesondere weniger im technischen Bereich, verhalten sich eher sozial und weniger karriereorientiert und Frauen sich weniger zu. Männliche wie weibliche Führungskräfte gehen davon aus, dass Frauen immer die Option haben, ihre Berufslaufbahn für Familienaufgaben und Kindererziehung zu unterbrechen und daher nicht alles auf die Karriere setzen. Das folgende Zitat einer Unternehmerin gibt diesen Begründungskomplex anschaulich wieder:

„Das geht dahin, dass Frauen sich manchmal anzweifeln, kann ich das überhaupt, ein Mann wird das nicht fragen. Es liegt daran, dass Frauen immer noch überlegen müssen, zwischen Familie und Karriere, und es liegt auch daran, dass Frauen nicht eindimensional sind, nämlich nicht nur ausschließlich für den Beruf leben wollen, sondern vielleicht auch noch das eine oder andere außerhalb des Berufs machen wollen. Und so lange wir den Beruf nur als eindimensional definieren, nämlich, du hast von 8 bis 22 Uhr anwesend zu sein, und man eigentlich nur noch zu Hause das Bett sieht, weiß ich nicht, ob diese Lebensqualität viele Frauen haben möchten. Ich kenne viele Frauen, die sagen, ich bin nicht bereit, einen Teil meines Lebens dafür aufzugeben.“ (FM-06, 161)

Neben der unterschiedlichen Verteilung von Chancen und Fähigkeiten ist nach Ansicht der befragten Führungskräfte auch der Wille, Leistungen zu erbringen, ungleich verteilt – oder, wie es eine Unternehmerin ausdrückt: „sowohl Begabung als auch Wille ist ein Geschenk, das jemand bekommt“ (FR-03, 82). Nicht jeder Mensch habe eine gleich große Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln, Engagement zu entwickeln, Leistung zu bringen, „super viel zu arbeiten“, „einen echt guten Job zu machen“ (FR-02, 89): „Es gibt viele, die auch hochintelligent sind, aber nicht dieses Engagement mitbringen, tatsächlich weiter voranzukommen“, und „es liegt letztendlich beim Individuum selbst, das Beste daraus zu machen“ (FR-09). Interessanterweise kommen solche Äußerungen überwiegend von den weiblichen und weniger von den männlichen Befragten und werden auch im Zusammenhang mit Karrieremotivationen von Frauen geäußert. Wie bereits gezeigt, nehmen viele Frauen in einer Führungsposition wahr, dass sie sich als Frauen stärker, ja, doppelt so viel anstrengen mussten, um beruflich weiterzukommen. Und sie nehmen an, dass die meisten anderen Frauen – im Gegensatz zu ihnen selbst – nicht dazu bereit sind, wie die folgende Äußerung einer kinderlosen Managerin zeigt:

„Ich glaube, dass es einmal daran liegt, dass viele Frauen das nicht wollen, tatsächlich. Dass ihr Leben sie, ihr Leben ihnen andere schönere Wege aufweist, nämlich zum Beispiel

7 Auch dieses Zitat stammt von einer Managerin, diesmal allerdings von einer Mutter.

Kinder zu bekommen, was bestimmt ein sehr schöner Weg ist, den man gehen kann.“ (FR-02, 83)

Insofern ist das Karrierehindernis „Kinder“ ein typisches Erklärungsmuster von Frauen in Führungspositionen, vor allem von kinderlosen. Die Managerinnen und Eigentümerinnen, die Kinder haben, berichten häufiger von erfolgreichen Bewältigungsformen der eigenen Karriere mit Kind, auch wenn sie auch das Argument bringen, dass Frauen immer die Alternative haben, ihren Beruf zu Gunsten der Familie aufzugeben, und deshalb weniger zielstrebig sind. Auf der Seite der befragten Männer wird andererseits mehrfach die Erfahrung geäußert, man habe eine viel versprechende Frau in eine Führungsposition hineingefördert und diese habe dann nach einigen Jahren die Stelle aufgegeben, um sich der Familienarbeit zu widmen. Mit diesem Argument wird begründet, dass man sich selbst – als Vorgesetzter und als Mann – bemüht habe, qualifizierte Frauen zu fördern, aber leider ohne Erfolg. Dieses Erklärungsmuster kommt in den Interviews mit Frauen nicht vor.

3.5 Lösungen zum Abbau der Benachteiligung von Frauen

Die Antworten auf die Frage nach den Gründen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft enthalten nicht nur Erklärungen, sondern es werden auch Vorschläge für den Abbau der beruflichen Benachteiligungen gemacht. Hier nehmen die befragten Führungskräfte in erster Linie den *Staat* in die Pflicht. Am häufigsten wird an ihn die Forderung gestellt, im Bereich der Bildung und Kinderbetreuung Infrastruktur bereitzustellen; einige Führungskräfte fordern, dass er materielle Anreize zur Eigeninitiative und zum Abbau von Diskriminierungen im Unternehmen schaffen solle. Die Wirksamkeit von Antidiskriminierungsgesetzen und Quotenregelungen wird jedoch auf breiter Front bezweifelt. Die Befragten gehen mehrheitlich davon aus, dass entsprechende Gesetze Bürokratie befördern, zu Überregulierung führen und letztlich die Einstellung neuer Arbeitskräfte behindern. Während Quoten in der *Politik* durchaus akzeptiert werden, weil „unsere Volksvertreter auch die Gesellschaft und die Bevölkerung abbilden mit allen Stärken und Schwächen“ (Interview FR-08, 88), widersprechen Antidiskriminierungsgesetze der Leistungsideologie der Wirtschaftsvertreter und werden daher vehement abgelehnt. Es wird argumentiert, dass sich eine gute Frau von selbst durchsetze, leistungsstarke Frauen keine Quotenfrauen sein wollten und die Einführung von Quoten für benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu „mittleren Katastrophen“ (RE-04, 97) durch unfähige Mitarbeiter führe. Wenn sich etwas ändern solle, müsse das aus der inneren Überzeugung der *Unternehmen* kommen, da es nämlich darum gehe, die Potenziale qualifizierter Frauen besser zu nutzen. Diese Position wird in den Interviews vor allem von den Verbandsvertretern eingenommen, die es auch als Zeichen gesellschaftlicher Verantwortung der Wirtschaft ansehen, dafür zu sorgen „dass Frauen auch bis nach ganz oben kommen können“ (V-12, 66) – ein weiteres Indiz für die Annahme, dass die Vertreter der Wirtschaftsverbände sich bewusst sind, dass sie die Wirtschaft nach „außen“ hin vertreten und daher gesellschaftsbezogener argumentieren müssen. Interessanterweise sehen sich aber die Führungskräfte von Unternehmen und Verbänden nicht in der Pflicht, durch die Bereitstellung von Infrastruktur, z. B. Kinderbetreuungseinrichtungen, Benachteiligungen abzubauen. Dies ist ihnen entweder zu kostenintensiv, werde gar nicht gewünscht oder sei – auf Grund der aktuellen Arbeitsmarktlage – völlig unnötig.

Eher wird die Verantwortung zum Abbau sozialer Ungleichheit bei den *Individuen* gesucht, die ihre Chancen verbessern könnten, indem Frauen mutiger würden, sich besser qualifizierten und Paare die Kinderbetreuung besser organisierten. Schließlich ist in den Augen vieler befragter Führungskräfte auch die *Gesellschaft* für Chancengleichheit zuständig, indem verbreitete benachteiligende Vorurteile abgebaut und sozial sanktionierte Wertvorstellungen darüber, was gut, normal und richtig ist, erweitert werden sollten: Auch berufstätige Mütter in Führungspositionen, erziehende Väter und Kinder in Betreuungseinrichtungen sollten gesellschaftlich akzeptiert werden, so die Forderung an die Gesellschaft. Zu dieser „Gesellschaft“ zählen die Befragten weniger sich selbst als vielmehr „die Anderen“, was auch in einigen angeführten Beispielen deutlich wird, in denen sie oder andere unter gesellschaftlichen Erwartungen gelitten oder ihnen entsprochen haben. Mit „Gesellschaft“ werden also in erster Linie die von außen an die Individuen herangetragenen Normen und Zwänge bezeichnet.

Aus diesen Aussagen kann eine durchgängige Leistungs- und Verantwortungsideologie herausgearbeitet werden, die Karrieren auf individuelle Anstrengungen zurückführt, damit aber auch soziale Ungleichheit individualisiert, teilweise sogar naturalisiert. Zur Verbesserung dieser Situation sehen die Führungskräfte Staat und Gesellschaft (also „die Anderen“), weniger die Wirtschaft und schon gar nicht sich selbst in der Verantwortung: Durch die Bereitstellung von Infrastruktur sollen individuelle Handicaps beseitigt und unterschiedliche soziale Ausgangslagen einander angeglichen werden. Ziel ist die Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen für möglichst viele Gesellschaftsmitglieder, und dieser Wettbewerb wird als natürlich und gesellschaftlich wünschenswert angesehen.

4 Die Ideologie der Spitzenführungs-kräfte

Die Begründungsmuster der hier interviewten Spitzenführungs-kräfte der deutschen Wirtschaft enthalten also sowohl strukturelle als auch individualistische Erklärungen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, wobei die individualistischen Erklärungen, vor allem der Bezug auf die individuelle Leistungsmotivation, in den Interviews ein leichtes Übergewicht haben. In den Erklärungen werden durchaus soziologische Kategorien wie Sozialisation, Einstellungen und Vorurteile bemüht; es lassen sich neben naiven, naturwüchsigen Beschreibungen sozialer Phänomene durchaus differenzierte Vorstellungen finden. Allerdings spielt die „Natur“ der Frau in den Erklärungen eine überragende Rolle, und gerade an der Einheitlichkeit der Argumente der befragten Männer und Frauen sieht man anschaulich, wie hier Geschlechtsunterschiede *konstruiert* werden. Frausein wird umstandslos mit (potenzieller) Mutterschaft gleichgesetzt, und die Verbindung von Mutterschaft und Führungsposition ist in diesem Framing undenkbar. So schildern mehrere Führungskräfte im Interview ihre Erfahrungen mit Mitarbeiterinnen, die nach der Geburt eines Kindes den Beruf vollständig aufgaben oder erst nach vielen Jahren zurückkehrten. Diese alltagsweltlichen Beobachtungen bestätigen die eigene Vorstellung, dass nur ganz besondere Frauen den Weg in die Spitzenpositionen schaffen, aber bei „normalen“ Frauen auf Grund ihrer Familienorientierung keine engagierte Berufstätigkeit zu erwarten ist. Dabei wird ignoriert, dass viele Frauen sehr wohl karriereorientiert arbeiten und entweder zu Gunsten der Karriere auf Kinder verzichten oder aber Karriere und Familie verbinden. Insofern bestätigen die Interviewäußerungen die auch in anderen, weiter oben zitierten Ar-

beiten der Geschlechter- und Organisationsforschung vorgefundenen Stereotype, die Frauen daran hindern, eine Führungsposition zu erreichen oder als Führungsnachwuchs aufgebaut zu werden.

Insofern haben die individualistischen Begründungsmuster weitreichende gesellschaftliche Konsequenzen. Mit ihnen lässt sich erklären, dass Frauen nicht in Spitzenpositionen vordringen, weil sie weniger qualifiziert, motiviert und opferbereit sind. Zunächst erstaunt es, dass auch die befragten weiblichen Führungskräfte diese Erklärung äußern, da sie ja offenbar *auch als Frauen* qualifiziert, motiviert und opferbereit genug waren, um erfolgreich eine Spitzenposition zu besetzen. Außerdem würde man vermuten, dass ihnen die Schwierigkeiten ihrer eigenen Karriere im Vergleich zur Karriere ihrer Kollegen noch präsent sind. Möglicherweise stellen aber Frauen, die es bis an die Spitze geschafft haben, ihre eigene Leistung besonders heraus, um zu zeigen, dass sie Ausnahmeerscheinungen in einer ansonsten „männlich“ dominierten Welt sind. Damit würden sie von der Pflicht enthoben, diese Welt zu verändern und für andere Frauen einfacher zu machen.

Die in den Interviews vorgefundene und überhaupt in weiten Kreisen der Wirtschaft verbreitete Leistungsideologie trägt zur Aufrechterhaltung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bei. Solange keine Eigenverantwortung für den Missstand erkannt wird und der Staat oder die Gesellschaft als Hauptproblemlöser adressiert werden, ist nicht zu erwarten, dass eine Führungskraft ihr eigenes Denken, Fühlen und Handeln einer Prüfung unterzieht, mit der Absicht, zu einer Veränderung beizutragen. Dieses Ergebnis wird von anderen Interviewstudien von Führungskräften bestätigt (Hamrick 1994; Hannover/Kessels 2003). Es lässt deutlich werden, dass das Topmanagement sich selbst stabilisierende Wahrnehmungs- und Begründungsmuster hegt, die ausschließen, dass es aktiv zur Veränderung von Geschlechterungleichheit im eigenen Positionsfeld beiträgt.

Außerdem wird an diesen Äußerungen deutlich, wie trivial die Deutungsmuster derjenigen sind, die sich ansonsten als Entscheider und Gestalter per se stilisieren. Aber gerade in diesem Feld wollen sie nicht gestalten und führen, weil die Aufgabe an die Gesellschaft oder bestenfalls den Staat delegiert wird. Das Paradox dieser Delegation liegt nun aber darin, dass der Staat nicht in das Wirtschaftsleben eingreifen soll, z. B. in Form von Quoten, da Gesetze und Quoten der allein auf individuelle Leistungen abstellenden Ideologie der Führungskräfte widersprechen. Wenn die Bundesregierung aber, wie von den Führungskräften gewünscht, Anreize schaffen soll, damit die Unternehmen „freiwillig“ qualifizierte Frauen fördern, wird sich auf lange Sicht nichts ändern. Das hat die 2001 von den Wirtschaftsverbänden und der Bundesregierung unterzeichnete freiwillige „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ anschaulich gezeigt (Alemann 2007), und auch andere Untersuchungen, beispielsweise zur Zwangsarbeiterentschädigung, zum Corporate Governance-Kodex oder zum Werbeverbot für Tabakwaren, haben bestätigt, dass die Wirtschaft nur durch finanziellen Druck, Gesetze oder die Androhung von Strafen dazu bewegt werden kann, sich für gesellschaftliche Ziele einzusetzen (Imbusch/Rucht 2007).

Literatur

Alemann, Annette von, unter Mitarbeit von Stephan Sielschott, 2007: Gleichstellung per Gesetz? Vom Gesetzentwurf zum Deal zwischen Bundesregierung und Wirtschaftsverbänden. In: Imbusch, Peter; Rucht, Dieter (Hg): Ohne Druck bewegt sich nichts.

- Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 165-204 (im Druck).
- Alfermann, Dorothea, 1996: Geschlechtsrollen und geschlechtstypisches Verhalten. Stuttgart: Kohlhammer.
- Alvesson, Mats; Billing, Yvonne D., 1997: *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Autenrieth, Christine; Chemnitzer, Karin; Domsch, Michel, 1993: Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Beck-Gernsheim, Elisabeth, 1980: *Das halbierte Leben: Männerwelt Beruf – Frauenwelt Familie*. Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Bischoff, Sonja, 2005: *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Bischof-Köhler, Doris, 2002: *Von Natur aus anders. Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede*. Stuttgart: Kohlhammer.
- García de León, María Antonia; Alonso Sánchez, María José; Rodríguez Navarro, Helena, 2000: *The Élités' Cultural Capital*. In: Mino Vianello; Gwen Moore (Hg.): *Gendering Elites: Economic and Political Leadership in 27 Industrialised Societies*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan Press; New York: St. Martin's Press, S. 36-49.
- Gilligan, Carol, 1984: *Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau*. München: Piper.
- Gitlin, Todd, 1980: *The Whole World Is Watching: Mass Media in the Making and Unmaking of the New Left*. Berkeley: University of California Press.
- Global Women, 2007: *Comparative Percentages of Women Directors (by country)*. Quelle: <http://www.globewomen.com/cwdi/colloquium03.asp> (Stand: 5.2.2007).
- Goffman, Erving, 1974: *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. New York: Harper & Row.
- Hamrick, Flo, 1994: *Perceptions of Equity: Career Women and Discrimination*. In: Konek Wolfe, Carol; Kitch, Sally L. (Hg.): *Women and Careers. Issues and Challenges*. Thousand Oaks [u.a.]: Sage, S. 97-137.
- Hannover, Bettina; Kessels, Ursula, 2003: *Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen*. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34. Jg., Heft 3, S. 197-204.
- Hartmann, Michael 1996: *Topmanager – Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Hartmann, Michael; Kopp, Johannes, 2001: *Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53. Jg. Heft 3, S. 436-466.
- Höhler, Gertrud, 2000: *Wölfin unter Wölfen. Warum Männer ohne Frauen Fehler machen*. 3. Aufl. München: Econ.
- ILO, 2004: *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*. Update 2004. Genf: International Labour Office. <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F267981337/Breaking%20Glass%20PDF%20English.pdf> (Stand: 5.2.2007).
- Imbusch, Peter; Rucht, Dieter (Hg.), 2007: *Ohne Druck bewegt sich nichts. Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft (im Druck).

- Krell, Gertraude, 1997: Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils – zur Fragwürdigkeit einer derzeit vielstrapazierten Behauptung. In: Gertraude Krell (Hg.): Chancenungleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler, S. 299-307.
- Liff, Sonia; Ward, Kate, 2001: Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. In: Gender, Work and Organization, 8. Jg., Heft 1, S. 19-36.
- Macha, Hildegard, 2004: Rekrutierung von weiblichen Eliten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B10/2004, S. 25-32.
- Marshall, Judi, 1984: Women Managers: Travellers in a Male World. Chichester: Wiley.
- Müller, Ursula, 1999: Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen. In: Arbeit, 8. Jg., Heft 2, S. 137-161.
- Nerge, Sonja, 1993: Frauenfrühling im Management? Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation. Berlin: edition sigma.
- Nerge, Sonja; Stahlmann, Marina, 1991: Mit Seidentuch und ohne Schlips. Frauen im Management. Eine empirische Untersuchung ihrer Lebens- und Arbeitsbedingungen. Frankfurt a.M/Bern: Peter Lang.
- Nunner-Winkler, Gertrud; Nikele, Marion, 2001: Moralische Differenz oder geteilte Werte? Empirische Befunde zur Gleichheits-/Differenz-Debatte. In: Heintz, Bettina (Hg.): Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialforschung, Sonderheft 41. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 108-135.
- Ohlendieck, Lutz, 2003: Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Pasero, Ursula (Hg.): Gender – from Costs to Benefits. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 183-193.
- Ostner, Ilona, 1978: Beruf und Hausarbeit. Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Campus.
- Pease, Allan; Pease, Barbara, 2005: Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken: ganz natürliche Erklärungen für eigentlich unerklärliche Schwächen. 30. Aufl. Berlin: Ullstein.
- Prognos/BMFSFJ, 2003: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. http://www.prognos.com/pdf/Kosten_Nutzen.pdf (Stand: 5.2.2007).
- Späte, Katrin; Tuider, Elisabeth, 2004: Praktisch eingeschränkte Perspektiven? Eine kritische Diskussion geschlechtertheoretischer Implikationen in Gender Mainstreaming und Diversity Management. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 27. Jg., Heft 4, S. 353-366.
- Thomas, William I.; Thomas, Dorothy S., 1928: The Child in America: Behavior Problems and Programs. New York: Alfred A. Knopf.
- Vianello, Mino; Moore, Gwen (Hg.), 2000: Gendering Elites: Economic and Political Leadership in 27 Industrialised Societies. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan Press; New York: St. Martin's Press.
- Wimbauer, Christine, 1999: Organisation, Geschlecht, Karriere: Fallstudien aus einem Forschungsinstitut. Opladen: Leske + Budrich.
- Wirth, Linda, 2001: Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management. Genf: International Labour Office.

Wirtschaftseliten, 2005: Forschungsprojekt Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung. <http://www.wirtschaftseliten.de/> (Stand: 13.10.2005)

Annette von Alemann, M.A.

Universitaet Bielefeld
Fakultaet für Soziologie
Universitaetsstr. 25
33615 Bielefeld
Postfach 100 131
33501 Bielefeld

Annette von Alemann, M.A., Studium der Soziologie, Völkerkunde, Spanisch und Germanistik in Köln, Mendoza (Argentinien) und Halle/Saale.

Forschungsprojekte: „Verwendung soziologischen Wissens am Beispiel von Beratungsberufen“ (Universität Köln), „Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung“, Wissensaustausch Wissenschaft-Praxis (Universität Bielefeld).

Promotionsprojekt: "Zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischer Gesinnung: Vergleichende Untersuchung gesellschaftlicher Leitbilder und sozialer Verantwortung von Männern und Frauen in Spitzenpositionen der Wirtschaft" (International Graduate School in Sociology, Universität Bielefeld). Bis 2006 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Bereich "Arbeit und Organisation", seit 2006 Promotionsstipendiatin des Ev. Studienwerks Villigst e.V.

Arbeitsgebiete und Forschungsinteressen: Eheforschung; Organisation und Geschlecht; soziale Ungleichheit; Corporate Social Responsibility; Verbleibs- und Verwendungsforschung; soziologische Beratung.