GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Geschlechterungleichheit in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft : Ergebnisse einer Deutungsmusteranalyse

Alemann, Annette von

2014

https://doi.org/10.25595/1687

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Alemann, Annette von: *Geschlechterungleichheit in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft : Ergebnisse einer Deutungsmusteranalyse*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 6 (2014) Nr: 2, 10-25. DOI: https://doi.org/10.25595/1687.

Diese Publikation wird zur Verfügung gestellt in Kooperation mit dem Verlag Barbara Budrich.

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Schwerpunkt

Annette von Alemann

Geschlechterungleichheit in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft: Ergebnisse einer Deutungsmusteranalyse

Zusammenfassung

Am Beispiel der Erklärungen und Lösungsvorschläge für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zeigt der Beitrag, wie sich Deutungsmuster von Spitzenführungskräften auf die Handlungspraxen in Organisationen auswirken. Das Datenmaterial geht auf ein Forschungsprojekt zurück, in dem Interviews mit 54 Spitzenführungskräften aus deutschen Unternehmen und Wirtschaftsverbänden qualitativ ausgewertet wurden. Geschlechterungleichheit wird von den Führungskräften als Kombination aus individuellem Versagen der Frauen und strukturellen Hindernissen gedeutet. Dem liegt die Annahme grundsätzlicher Unterschiede zwischen Männern und Frauen zugrunde. Durch diese Argumentation lassen die Befragten den Eindruck der eigenen Unzuständigkeit für die Geschlechterungleichheit in Organisationen entstehen. Ihre Lösungsvorschläge richten sich in erster Linie an einen unpersönlichen „Staat" und eine abstrakte „Gesellschaft". Staatliche Eingriffe durch gesetzliche Regelungen und Quoten werden jedoch abgelehnt.

Schlüsselwörter
Deutungsmuster, Ungleichheit, Geschlecht, Organisationen, Karrieren, Führungspositionen

Summary

Gender inequality in positions of leadership in German companies: Findings from an empirical study

The explanations and solutions for overcoming the under-representation of women in positions of leadership show how the interpretive frames of top managers and company owners affect practices in organizations. The data are based on a research project which analyzed interviews with 54 top executives in German companies and industry associations. The executives interpret gender inequality as a mixture of the individual failure of women and structural obstacles; the underlying assumption is that there are fundamental differences between men and women. By putting forward this line of argument, the interviewees give the impression that they are not responsible for gender inequality in organizations. Their solutions are primarily directed towards an impersonal "state" and an abstract "society". Governmental intervention through legislation and quotas for women are rejected.

Keywords
interpretive frame, inequality, gender, organizations, career opportunities, positions of leadership

1 Einleitung

Karrieren von Männern und Frauen sind in die sozialen Welten ihrer Arbeitsorganisationen eingebettet und damit auch von den Führungskräften abhängig, die diese sozialen Welten mitgestalten. Manager_innen und Eigentümer_innen prägen Organisationsstrukturen und -kulturen maßgeblich, indem sie sie aktiv mitgestalten, das Verhalten ihrer Mitarbeiter_innen sanktionieren und als Vorbilder handeln (Aßländer 2010). Auf

diese Weise sind sie an der Konfiguration der Geschlechterverhältnisse in ihren Organisationen beteiligt und schaffen Gelegenheitsstrukturen für die Karrieren von Männern und Frauen.

Aus wissenssoziologischer Sicht sind für diese Prozesse sozialer Ungleichheitsproduktion nicht nur die konkreten, sichtbaren Handlungen der Führungskräfte relevant, sondern auch ihre Einstellungen, Selbst- und Weltbilder (vgl. Aßländer 2010). Die wissenssoziologische Perspektive im Sinne von Berger und Luckmann (1966) versteht Wirklichkeit als soziale Konstruktion, die von sozialen Akteur_innen wahrgenommen und interpretiert wird (vgl. auch Oevermann 2001a; Plaß/Schetsche 2001). Indem Wahrnehmungen und Deutungen von Wirklichkeit in das Handeln der Akteur_innen eingehen, werden sie auch für andere Akteur_innen (als Teil deren sozialer Wirklichkeit) relevant.

Einige Untersuchungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gehen von einer Beziehung zwischen den persönlichen Werten von Führungskräften, ihren Wirklichkeitsdeutungen und unternehmerischen Entscheidungen aus (Aßländer 2010; vgl. auch Grabner-Kräuter 2005; Loe/Ferrell/Mansfield 2000). Allerdings kommen die Untersuchungen zu unterschiedlichen und widersprüchlichen Ergebnissen. Umstritten ist die Frage nach einem Einfluss des Geschlechts auf Einstellungen, Werte und Entscheidungen von Führungskräften (Grabner-Kräuter 2005; Loe/Ferrell/Mansfield 2000). Ein Teil dieser Arbeiten ist methodisch zu hinterfragen, da er Geschlechterstereotype enthält bzw. (re)produziert (vgl. Grabner-Kräuter 2005; Loe/Ferrell/Mansfield 2000).

Die Produktion von Geschlechterungleichheiten[2] in Organisationen ist durch die Forschung gut dokumentiert (vgl. Stainback/Tomaskovic-Devey/Skaggs 2010), insbesondere die Benachteiligung von Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen (vgl. Holst/Wiemer 2010). Wenige Studien untersuchen jedoch den Einfluss der Wirklichkeitsdeutungen von Führungskräften auf die Produktion von Geschlechterungleichheit in Organisationen. Dass es einen solchen Einfluss geben kann, zeigen Untersuchungen von Wippermann (2010) über Mentalitätsmuster im Topmanagement und von Liebig (2000) über Geschlechterkulturen in Organisationen. Wippermann identifiziert bei Topmanagern drei Mentalitätsmuster, die „in der Summe und im Zusammenwirken […] in einem Unternehmen als mehrdimensionale miteinander verschränkte Sperren gegen Frauen" (Wippermann 2010: 19) funktionieren. Trotz der vielfach dokumentierten Prozesse sozialer Schließung gelingt es einigen Frauen, bis in höchste Managementpositionen vorzudringen. Ältere Untersuchungen nehmen an, dass diese weiblichen Führungskräfte geschlechteregalitärere Wertorientierungen aufweisen als ihre männlichen Kollegen (Siemienska 2000). Allerdings fehlen neuere vergleichende Untersuchungen. Es bleibt auch unklar, auf welche Weise Wirklichkeitsdeutungen von Führungskräften in deren berufliches Handeln eingehen.

Zur Erfassung von Wirklichkeitsdeutungen hat die Soziologie das Konzept der Deutungsmuster entwickelt. Deutungsmuster sind Sinnschemata, mit deren Hilfe sich Handelnde in ihrer Umwelt orientieren, handeln und eine Identität ausbilden (Keller

2 Im Folgenden spreche ich von Geschlechterungleichheiten, wenn ungleiche Lebenslagen und -chancen von Männern und Frauen thematisiert werden. Von Geschlechtsunterschieden oder Geschlechterdifferenzen spreche ich bei der Darstellung von Aussagen, nach denen sich Männer und Frauen in ihren Eigenschaften voneinander unterscheiden.

2007; Sachweh 2010). Sie werden in der Auseinandersetzung mit (wiederkehrenden oder grundsätzlichen) Handlungsproblemen gebildet und machen Handlungsroutinen möglich, ohne dass soziale Situationen jedes Mal neu interpretiert werden müssen (Oevermann 2001a). Auf diese Weise sind sie Teil des impliziten Wissens und nur begrenzt reflexiv verfügbar (Meuser/Sackmann 1992). Deutungsmuster werden von den Mitgliedern sozialer Gruppen geteilt, die mit gleichen oder ähnlichen Handlungsproblemen konfrontiert sind (Oevermann 2001b); manche Muster werden gesellschaftsweit über öffentliche Diskurse und die Massenmedien verbreitet (Plaß/Schetsche 2001). Durch den Problembezug von Deutungsmustern können aus ihnen Ursachenzuschreibungen, Folgeneinschätzungen, Lösungen, Hinweise auf involvierte Akteur_innen, Selbst- und Fremdpositionierungen sowie Wertbezüge rekonstruiert werden (Keller 2007). Damit geben sie Aufschluss über das Selbst- und Weltbild einer sozialen Gruppe.

In diesem Beitrag werden die Deutungsmuster hochrangiger Führungskräfte der deutschen Wirtschaft in den Blick genommen. Am Beispiel der Erklärungen und Lösungsvorschläge für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wird dargestellt, wie sich Deutungsmuster dieser Führungskräfte auf ihr unternehmerisches Handeln auswirken. Das Datenmaterial geht auf ein im Mai 2013 abgeschlossenes Dissertationsprojekt an der Universität Bielefeld (Alemann 2014) zurück, in dem problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) mit 54 Spitzenführungskräften (32 Männern und 22 Frauen) aus Unternehmen und Wirtschaftsverbänden ausgewertet wurden. Bei den Untersuchungspersonen handelt es sich überwiegend um Topmanager_innen und Eigentümer_innen von Unternehmen sowie Geschäftsführer_innen und Präsident_innen bundesweit agierender Wirtschaftsverbände. Die Auswahl folgte der Strategie eines *most different sample* und enthält Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen, Regionen (West- und Ostdeutschland) und Unternehmensformen.

Die Analyse orientierte sich an den Auswertungsschritten des diskursiven Interviews (Ullrich 1999), einem für die Analyse von Deutungsmustern entwickelten Interviewverfahren, der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Schreier 2014) und der wissenssoziologischen Diskursanalyse (Keller 2007), die auch die Grundlage für die Struktur der Auswertung bildete. In der inhaltlichen Grobanalyse wurden nach einer thematischen Strukturierung des Materials die inhaltlichen Differenzierungen der Äußerungen zu den Bezugsproblemen analysiert. In der Feinanalyse wurde herausgearbeitet, mit welchen strukturellen Differenzierungen diese inhaltlichen Differenzierungen einhergingen, wobei sprachliche Besonderheiten der Interviewäußerungen einbezogen wurden. Durch dieses Vorgehen wurde eine Typenbildung auf der Ebene der Deutungsmuster (vgl. Ullrich 1999) sowie eine dichte Beschreibung und Erklärung dieser Muster erreicht. Die Deutungsmusteranalyse fokussierte insgesamt auf sechs Bereiche, die das Handeln der Führungskräfte und seine Deutung möglichst umfassend in den Blick nehmen sollten: Selbst- und Fremdbilder, soziale Ungleichheit, Geschlechterverhältnisse, unternehmerische Entscheidungen und gesellschaftliche Verantwortung.

2 Deutungsmuster der Geschlechterverhältnisse

Im Folgenden wird skizziert, wie die befragten Führungskräfte die Geschlechterverhältnisse in der Gesellschaft und im Unternehmen wahrnehmen. Im ersten Teil (2.1) werden allgemeine Geschlechterkonstruktionen der Befragten beschrieben, d. h. Vorstellungen darüber, wie Frauen und Männer aus Sicht der Befragten ‚sind'. Im zweiten Teil (2.2) werden Erklärungen und Lösungsansätze der Befragten für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen analysiert.

2.1 Geschlechterkonstruktionen

Geschlechterkonstruktionen sind ein Teil des Geschlechterwissens der Befragten (vgl. Dölling 2003; Wetterer 2008). Der Begriff bezeichnet das (Alltags-)Wissen der Akteur_innen über Geschlecht und Geschlechterverhältnisse, das sich je nach deren Bezug zu Geschlechterfragen unterscheidet. Das Geschlechterwissen der Führungskräfte setzt sich zusammen aus eigenen Erfahrungen mit Männern und Frauen sowie sozialwissenschaftlichen und massenmedial bzw. diskursiv verbreiteten Wissensbeständen. Dabei herrscht in den Interviews die Annahme vor, dass Frauen und Männer unterschiedlich seien. Dazu findet sich eine Vielzahl von Aussagen der männlichen und weiblichen Befragten:

„[I]ch 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" (Interview R5-05/w)[3].

Dabei lassen sich in den Interviews zwei konkurrierende Vorstellungen darüber identifizieren, ob Frauen bessere oder schlechtere Führungskräfte sind als Männer. Zum einen finden sich Äußerungen zu Defiziten von Frauen, die auch als Begründung für deren Unterrepräsentanz in Führungspositionen verwendet werden. Danach fehle Frauen „die Antenne" (Interview R5-08: 86/w) für Organisations- und Machtstrukturen und strategische Netzwerke; sie verhielten sich zu wenig machtbewusst, hierarchisch und strategisch. Zum anderen wird die Vorstellung geäußert, dass Frauen für viele Führungsaufgaben im Unternehmen besser geeignet seien als Männer:

„[M]eine völlige Überzeugung ist die, dass viel mehr Frauen Führungspositionen wahrnehmen müssten, dann würde vieles besser laufen" (Interview V-20: 75/m).

Beispielsweise wird konstatiert, dass Frauen in der Regel qualifizierter seien als Männer und insgesamt „stressresistenter" (Interview R4-03: 120/m), „vielfältiger" und „flexibler" (Interview V-02: 91/m).

Eine zentrale Vorstellung der Interviewpersonen besteht darin, dass Frauen Aufgaben „anders" lösen als Männer, indem sie z. B. Situationen anders analysieren und andere Entscheidungen treffen. Dabei hält der eine Teil der Befragten, überwiegend weibliche Führungskräfte, Frauen für „sachlich[er]" und stärker „auf das Ergebnis fo-

3 Die Interviewkürzel beziehen sich auf die Regionen der Unternehmen (R1 bis R5) sowie das Geschlecht (m/w) der Befragten. Mit „V" beginnende Interviewkürzel bezeichnen Repräsentant_innen von Wirtschaftsverbänden.

kussiert“ (R1-04: 94/w): Frauen träfen rationalere Entscheidungen und setzten sich „realistischer“ mit Entscheidungsfolgen auseinander (R5-09: 67/w). Der andere Teil der Befragten vertritt die Vorstellung, dass Männer sachlicher und ergebnisorientierter bei der Erledigung von Aufgaben vorgingen, während Frauen „mehr Bauchmenschen als Männer“ (Interview V-16/m) seien. Verbreitet ist vor allem bei männlichen Befragten die Vorstellung, dass Frauen anders denken als Männer, da sie „eine andere Struktur im Gehirn haben“ (Interview V-20/m). Diese „andere Struktur“ führe nicht nur zu einer größeren Emotionalität, sondern auch zu anderen beruflichen Interessen: „harte“ kaufmännische und technische Tätigkeiten bei Männern und „weiche“ (wie Kunst, Kultur und Literatur) bei Frauen.

Geschlechtsunterschiede werden vor allem mit Hinweisen auf geschlechtsspezifische Sozialisationspraktiken und insbesondere Spiele in der Kindheit erklärt, z. B. wird das Puppenspiel der Mädchen sowohl als Erklärung für die Technikferne von Frauen (Interview V-04/m) als auch für ihre Probleme mit organisationalen Machtspielen herangezogen:

„Die Jungs haben halt die Ritter in der Kinderzeit und spielen mit denen und gehen los und spielen Cowboy und Indianer“ (Interview V-20/m).

Bei der Analyse der in den Interviews geäußerten Annahmen über Geschlechterdifferenzen überrascht die Feststellung, dass sich Männer und Frauen in ihren Aussagen relativ einig sind. Allerdings gehen viele weibliche Führungskräfte von Defiziten bei Frauen aus, die sie selbst nicht aufweisen, da sie sonst ihre Position als Topführungskraft nicht erreicht hätten. Ihre Interviews weisen sogar besonders reichhaltige Darstellungen von Geschlechtsunterschieden auf. Insofern kann man bei ihnen von einer ‚doppelten Besonderung‘ sprechen: Die weiblichen Führungskräfte unterscheiden sich nicht nur von ‚den Männern‘, sondern auch von ‚den Frauen‘. In Verbindung mit ihrer Forderung, karriereorientierte Frauen sollten sich an männliche Verhaltensweisen anpassen und damit die Geschlechterdifferenz unsichtbar machen, gelingt ihnen die Distanzierung von der eigenen Genusgruppe durch die Argumentation: ‚alle Frauen sind …, aber ich bin anders‘.

Eine kleine Teilgruppe der Befragten, überwiegend Verbandsführungskräfte, nimmt dagegen an, dass sich Frauen und Männer nicht grundsätzlich unterscheiden. Explizit werden von ihnen Annahmen beispielsweise einer größeren Emotionalität oder einer geringeren Eignung von Frauen für technische Berufe und Führungspositionen bestritten. Sie belegen ihre Aussagen zum einen mit Beispielen aus ihrem beruflichen Erfahrungsbereich, zum anderen mit der Aussage, dass alle Menschen unterschiedlich seien:

„[E]s haben nicht nur Frauen und Männer unterschiedliche Qualitäten, es hat jeder einzelne Mensch unterschiedliche Qualitäten“ (Interview V-17: 81/m).

Aus diesem Deutungsmuster werden unterschiedliche Folgerungen für die Gleichheit bzw. Ungleichheit der Chancen von Männern und Frauen abgeleitet: Während ein Teil der Befragten davon ausgeht, dass Frauen „die gleichen Startmöglichkeiten“ (Interview V-03/m) auch für „Männerberufe“ hätten, nimmt der andere Teil an, dass Frauen durch Zuschreibungen von Defiziten entmutigt werden, „sich in die Männerdomäne [...] hineinzubegeben“ (Interview V-09/m).

2.2 Erklärungen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

Die Befragten verbinden ihre Vorstellungen über die Ungleichheit oder Gleichheit der Geschlechter mit unterschiedlichen Erklärungen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Aus den Interviews können strukturalistische (auf soziale Strukturen abstellende), kulturalistische (auf kulturellen Faktoren basierende), individualistische (am Verhalten der individuellen Frauen orientierte) und akteurszentrierte (auf benachteiligende Akteur_innen im Unternehmen fokussierende) Erklärungsmuster herausgearbeitet werden. Diese Erklärungstypologie bestätigt einige der in anderen Arbeiten (z. B. Wippermann 2010, Liebig 2000) vorgefundenen Mentalitätsmuster. Übereinstimmungen zeigen sich insbesondere in den individuell und den strukturell sowie kulturell argumentierenden Erklärungsmustern, die sich im Interviewmaterial jedoch differenzierter darstellen als in den Vorgängeruntersuchungen. Erklärungen im Sinne einer „Ablehnung von Frauen qua Geschlecht" (Wippermann 2010) lassen sich allerdings nicht vorfinden. Durch die im Interviewmaterial identifizierten akteurszentrierten Erklärungen geht die vorliegende Analyse über andere Untersuchungen hinaus. Diese Erklärungen werden vor allem von weiblichen Befragten vorgebracht, die z. B. in Wippermanns qualitativer Studie nicht befragt wurden. Erst durch die Zusammenführung aller Erklärungsmuster und den Geschlechtervergleich wird ein differenzierter Blick auf die Innensicht der Führungskräfte auf Geschlechterverhältnisse im Management – und die Kombination unterschiedlicher Erklärungsmuster – möglich. Im Zusammenhang mit den von den Führungskräften vorgeschlagenen Lösungen (2.2.5) wird deutlich, wie Erklärungsmuster und unternehmerisches Handeln miteinander verknüpft sind.

2.2.1 Die strukturalistische Argumentation: Karriere und Familie schließen sich aus

Die vorgefundenen strukturalistischen Erklärungen gehen davon aus, dass Frauen durch Gegebenheiten, die sie selbst nicht zu verantworten haben, an der Erreichung von Führungspositionen gehindert werden. Als Grundannahme formulieren die Befragten, dass sich Frauen zwischen Karriere und Familie „entscheiden" müssen. Die Kernaussagen dieser Annahme bestehen darin, dass die Entscheidung nur von Frauen getroffen werden muss, da sie Kinder bekommen; dass es eine ausschließende Entscheidung ist (entweder Familie oder Karriere); dass es sich um eine schwere Entscheidung handelt und sich viele Frauen gegen Karriere entscheiden, wenn sie eine Familie gründen (möchten). Die Entscheidung für Familie oder Karriere wird damit begründet, dass sich eine Familie nicht mit einer Vollzeittätigkeit vereinbaren lasse.

Die Verfügbarkeitsnorm der Führungskraft wird von den Befragten vor allem mit den Ansprüchen „des Kunden" begründet. „Der Kunde" erscheint als feste Institution mit unvorhersehbaren Ansprüchen, denen stets Folge zu leisten sei. Neben den Bedürfnissen des „Kunden" werden plötzlich auftretende Problemsituationen im Unternehmen angeführt, für die eine Führungskraft erreichbar sein müsse. Auch Mitarbeiter_innen, die Führungspersonen in Teilzeit „komisch" fänden, werden als Argument gegen eine Reduzierung der Arbeitszeit genannt. Die Befragten schildern Arbeitszeitstrukturen in Führungspositionen, die nicht mit einer Familie vereinbar sind: „[D]u hast von acht bis

zweiundzwanzig Uhr anwesend zu sein“ (Interview R1-06/w) und „für eine ganz große Topkarriere heißt das, ich hab keine Zeit mehr für die Familie“ (Interview R4-04/m). Dabei wird auch von einem „Preis“ gesprochen, der für die Karriere zu zahlen sei:

„[D]er Preis ist ein ziemlich hoher. Je höher jemand in diesen Hierarchien steigt. Und der Preis bei Frauen ist meistens der, dass sie keine Familien haben“ (Interview V-02/w).

Eine Unternehmenskarriere wird von den Befragten als Abfolge von verschiedenen, immer höherwertigeren Positionen mit steigender Verantwortung, steigendem Einkommen und wachsender Berufserfahrung verstanden, die am Ende in eine Spitzenführungsposition mündet. Die Karrierenormen, über die sich die Führungskräfte weitgehend einig sind, beinhalten die Vorstellung von „entscheidenden Zeiträumen der Karrierebildung“ (Interview V-21/w), in denen sich herausbildet, ob eine hohe Führungsposition erreicht werden kann oder nicht. Es handelt sich um einen Zeitraum von zehn bis fünfzehn Jahren, in dem verschiedene Aufgabenbereiche „mit wachsender Verantwortung“ (Interview V-16/m) in verschiedenen regionalen Umfeldern absolviert werden sollen. Wer diese Zeit nicht nutzt, kann sich keine Hoffnung auf eine Führungsposition machen. Dabei lasten die befragten Führungskräfte Frauen die Familiengründung als dreifaches Hindernis an: Erstens wird bei ihnen eine Karriereunterbrechung nach der Geburt eines Kindes angenommen, sodass sie gegenüber konkurrierenden Männern Lücken in ihrer Berufsbiografie aufweisen.[4] Zweitens setzen schon die Karriereschritte im Vorfeld einer Führungsposition Vollzeittätigkeiten voraus, die Frauen aus Sicht der Befragten familienbedingt nicht leisten können. Drittens wird unterstellt, dass Frauen sich den Mobilitätsentscheidungen ihrer Partner anpassen – zum Nachteil der eigenen Karriere.

In den Interviewpassagen erscheinen prinzipiell verhandelbare Normen und im Kern veränderbare kulturelle Faktoren als unumstößliche soziale Strukturen, die als gegeben vorausgesetzt werden und nicht veränderbar erscheinen, da sie auf der unumstößlichen „Tatsache“ der Mutterschaft beruhen:

„[U]nd dann kommt eben die Natur dazwischen, die ja auch manchmal störend wirkt. Es ist nun mal so, dass die Frauen die Kinder kriegen und während der Zeit etwas gehandicapt sind“ (Interview R4-07/m).

An der Argumentation zeigt sich, dass biologische und strukturelle Faktoren so verbunden werden, dass sie als logische Einheit erscheinen, die aus der ‚Natur‘ der Frau abgeleitet werden und hingenommen werden müssen.

Einige Befragte berichten allerdings über Mitarbeiterinnen, die Familie und Führungsposition miteinander vereinbaren können. Auffallend ist an diesen Berichten, dass sie als Erzählung von Ausnahmefällen angelegt sind: Die Mitarbeiterinnen werden namentlich genannt, ihre Position und Familiensituation detailliert dargestellt, und sie werden als besonders engagiert, organisiert und leistungsfähig bezeichnet. Zusätzlich werden die Anstrengungen der Organisation und/oder der Führungskräfte hervorgehoben, um der geschilderten Person die Weiterführung ihrer Berufstätigkeit auf einer leitenden Position zu erleichtern. Die geltenden Normen werden also im Kern nicht hinterfragt: Ausnahmen bestätigen die Regel.

4 Dabei wird die Karrierenorm der „ununterbrochenen Erwerbsbiografie“ (Interview V-02/w) explizit geschlechtsneutral ausgedrückt: „[D]as wäre für den Mann umgekehrt, wenn der zu Hause bliebe, genau das Gleiche, die Frau wäre ihm immer voraus“ (Interview R4-03/m).

2.2.2 Die kulturalistische Argumentation: Geschlechterrollen erschweren Karrieren

In den kulturalistischen Erklärungen der Befragten werden kulturelle Besonderheiten in Deutschland zur Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen herangezogen. Die Erklärungen argumentieren mit traditionellen Geschlechterrollen, nach denen der Mann für den Beruf und die Frau für die Familie zuständig ist. Dazu gehört die Vorstellung, „dass Frauen mit kleineren Kindern doch eigentlich zu Hause gebraucht werden" (Interview R5-01/w). Ähnlich wie bei den strukturalistischen Erklärungen werden traditionelle Geschlechterrollen, die sich aus der „Natur" der Frau als Mutter ergeben, als Barriere für die Karriere von Frauen verstanden. Dies wird durchaus bedauert oder kritisiert, aber als gegeben vorausgesetzt.

Die kulturalistischen Erklärungen der Führungskräfte zeichnen ein umfassendes Bild der deutschen Gesellschaft. Es enthält als wichtigste Ebene die infrastrukturelle Ebene des Wohlfahrtsstaats, in dem „die Rahmenbedingungen nicht dafür geschaffen" (Interview R3-02/w) seien, dass Frauen Karriere und Familie miteinander verbinden können. Dabei äußern vor allem die weiblichen Befragten Kritik am deutschen Kinderbetreuungssystem. Auf einer zweiten Ebene führten gesellschaftliche Normen dazu, dass berufstätige Mütter „keine Akzeptanz in der gesellschaftlichen Umgebung" (Interview R1-05: 303/w) fänden. Auf der Ebene der Unternehmen werde Frauen aufgrund der vorherrschenden Geschlechterrollen unterstellt, „dass sie irgendwann doch wegen Kindern ausscheiden" (Interview R1-08/m), was zu ihrer geringeren Förderung führe. Auf der Verhaltensebene der individuellen Frauen schließlich wird angenommen, dass diese aufgrund eigener traditioneller Rollenbilder freiwillig die Zuständigkeit für Haushalt und Familie übernähmen, zu Lasten einer Karriere im Unternehmen.

Die Befragten bezeichnen die so beschriebenen Geschlechterrollen als spezifisch deutsches Phänomen und als Teil der deutschen „Mentalität" (Interview R2-03: 108/m). Durch die Weitergabe des „traditionellen Rollenverständnisses" (Interview R4-06: 132/m) an immer neue Generationen seien sie nur schwer zu verändern:

> „Ich glaube, dass das sehr tiefe Wurzeln sind. Ich glaube, das ist schon in der Erziehung und Sozialisation begründet" (R1-05: 297/w).

Dabei werden Vergleiche zu anderen Ländern wie Frankreich, Skandinavien, den USA oder der ehemaligen DDR gezogen, in denen es selbstverständlicher (gewesen) sei, dass Mütter auch kleiner Kinder arbeiteten. Die in Ostdeutschland befragten Führungskräfte gehen davon aus, dass diese Mentalitätsunterschiede in den neuen Bundesländern weiter bestehen. In ihren Geschlechterkonstruktionen unterscheiden sie sich jedoch nicht von den westdeutschen Befragten, sondern äußern ähnliche Differenzaussagen über Frauen und Männer.

2.2.3 Die individualistische Argumentation: Frauen setzen andere Prioritäten

Die individualistischen Argumentationen der Befragungspersonen führen die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen entweder auf persönliche Defizite „der Frauen" oder auf ihre aktiven Entscheidungen zurück. Danach setzten Frauen „ihre Prioritäten anders" (Interview V-21/w): Sie entschieden sich gegen eine berufliche Karriere

und für bestimmte Ausbildungen bzw. Tätigkeiten, die seltener zu einer Führungsposition führten. Diese Argumentationen gehen von freiwilligen und aktiven Entscheidungen aus und nehmen an, dass grundsätzlich Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen besteht: „[D]ie Möglichkeiten sind schon heute auch da für Frauen" (Interview R5-03: 86/w). Beispiele erfolgreicher Frauen in Spitzenpositionen werden als Beweis dafür genannt, dass Frauen weder chancenlos noch ungeeignet für Führungspositionen seien. Wenn sie dennoch in diesen Positionen unterrepräsentiert seien, müsse es an ihnen selbst liegen.

Vorherrschend ist in den Interviews die Argumentation, dass sich Frauen gegen eine Karriere entscheiden, weil sie „nicht die gleichen Karrierebedürfnisse haben wie Männer" (Interview V-23/w) bzw. sich „den Stress einer Karriere [...] nicht antun" wollen (Interview R5-01/w). Die Argumentation geht davon aus, dass eine Spitzenkarriere für Männer und Frauen gleichermaßen lange Arbeitszeiten, Verzicht auf Urlaub und die Konzentration auf den Beruf bedeute und daher schwierig, zeitaufwändig und unsicher sei. Während kinderlose weibliche Befragte davon ausgehen, dass viele Frauen eine Karriere nicht wollten, da ihr Leben „ihnen andere schöne Wege aufweist, nämlich zum Beispiel Kinder zu bekommen" (Interview R5-02/w), sprechen weibliche Führungskräfte mit Kindern anderen Frauen Durchhaltevermögen und Leistungswillen im Beruf ab. Ihnen fehle der „Wille, sich durchzubeißen" (Interview R5-01/w), da sie sich bei beruflichen Schwierigkeiten „in die Familienrolle" zurückziehen (Interview R5-09/w) könnten.

Auf den ersten Blick scheint die Vorstellung einer fehlenden Karrierebereitschaft und eines geringeren Leistungswillens *aller* Frauen im Widerspruch mit der eigenen Karriere der befragten Führungsfrauen zu stehen. Tatsächlich zeigt sich hier jedoch der Unterschied zwischen kollektiven Deutungsmustern und individuellen Deutungen, die wiederum in sich stimmig und konsistent sind: Während ‚die anderen Frauen' Kinder bekommen, sich Zeit für die Familie nehmen und Erfüllung und Lebensglück im Privatleben finden, haben die befragten Frauen Karriere gemacht und eine Führungsposition erreicht. Den Widerspruch zwischen ihrem eigenen und dem traditionellen weiblichen Lebensentwurf lösen sie durch die Annahme eines individuellen Leistungswillens auf, mit dem sie sich von den ‚normalen' Frauen abgrenzen. Damit verbleibt die Erklärung im individualistischen Weltbild, nach dem jede und jeder für das eigene Schicksal verantwortlich ist.

2.2.4 Die akteurszentrierte Argumentation: Frauen werden benachteiligt

Während der größere Teil der Befragten davon ausgeht, dass das Problem der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen außerhalb der Wirtschaft gelöst werden müsse, erklärt eine kleinere Gruppe aus überwiegend weiblichen Befragten Unterrepräsentanz als Folge von Benachteiligungen im Unternehmen, da „sich die meisten Männer, insbesondere in Konzernstrukturen, immer noch schwertun, Frauen zu akzeptieren und hochkommen zu lassen" (Interview R5-08/w). Das Problem wird von den Befragten darin gesehen, dass Frauen „hauptsächlich von Männern beurteilt" (Interview R5-04/w) würden, die sich von Geschlechterstereotypen leiten ließen. Zum einen werde von vornherein angenommen, dass Frauen Kinder bekämen und dann weniger flexibel einsetzbar seien bzw. das Unternehmen verließen. Zum anderen werde Frauen „häufig weniger

zugetraut“ (Interview R1-08: 89/m) und sie würden „kritischer beobachtet“ (Interview R5-08: 86/w); es falle gerade älteren Männern in Führungspositionen schwer, eine gut ausgebildete jüngere Frau zu akzeptieren (Interview R5-06/w). Außerdem würden Frauen aus vielen Männer-Netzwerken ausgeschlossen: „[A]b gewissen Ebenen sind die lieber unter sich, weil sie die gleiche Sprache sprechen“ (Interview R1-01/w). Dazu komme, dass Kollegen auf gleicher Ebene Geschlechterstereotypen gegen konkurrierende Frauen ausnutzten und dabei mit der Komplizenschaft älterer Vorgesetzter rechnen könnten.

Die dargestellten Erklärungsmuster zeigen, dass die Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen von den Befragten auf vier verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen angesiedelt werden: einer strukturellen Ebene, auf der sich Karriere und Familie ausschließen, da die Anforderungen an Karriere und Führungspositionen die ganze Persönlichkeit der Frau erfordern; einer kulturellen Ebene, auf der traditionelle Geschlechterrollen die Anerkennung und infrastrukturelle Unterstützung berufstätiger Mütter verhindern; einer individuellen Ebene, nach der Frauen die falschen Voraussetzungen für eine Karriere mitbringen oder sie gar nicht wollen, und einer Akteursebene, auf der (männliche) Akteure im Unternehmen Frauen bei der Auswahl und Förderung benachteiligen. Gemeinsam ist allen Ebenen, dass sie auf Geschlechterstereotypen aufbauen, in deren Zentrum die Annahme steht, dass Frauen Kinder bekommen. Dabei werden zwar vergeschlechtlichte Muster der Arbeitsteilung in der Gesellschaft und mit ihnen verbundene kulturelle Zuschreibungsprozesse angesprochen. Indem die Mehrheit der Befragten jedoch selbst vergeschlechtlichende Zuschreibungen (insbesondere) an Frauen äußert, trägt sie zu deren Bestätigung und Festigung bei.

2.2.5 Die Lösungsvorschläge der Befragten

Den Ebenen der Erklärungen entsprechend wenden sich die Lösungsvorschläge der Befragten vor allem an den Staat, die Gesellschaft und die Frauen selbst. Als Hauptverantwortlicher wird in den Interviews der Staat genannt. Dieser soll die Infrastruktur für Kinderbetreuung verbessern und auf diese Weise für Chancengleichheit der Frauen sorgen. Als Gewinn werden nicht nur bessere Karrierechancen für die betroffenen Frauen genannt, sondern auch der ökonomische Nutzen für die Gesellschaft: Es geht um die Nutzung von „gut ausgebildeten weiblichen Kräften“, auf die zu verzichten „unsere Volkswirtschaft“ sich „gar nicht leisten kann“ (Interview V-06/m). Chancengleichheit für Frauen wird als Win-win-Situation verstanden. Dies weist auf ein in der Wirtschaft verbreitetes Deutungsmuster hin, das in den Interviews immer dann zu finden ist, wenn ein unternehmerischer Einsatz für nicht-ökonomische Ziele begründet werden soll.

In vielen Interviews wird außerdem ein Bewusstseinswandel in der Wirtschaft gefordert, damit „die Wirtschaft dann auch akzeptiert, dass Frauen auch bis ganz nach oben kommen können“ (Interview V-12/m). Ein Teil der Befragten fordert eine aktivere Frauenförderung in den Unternehmen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen konzentrieren sich auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, da hier der größte Förderbedarf gesehen wird. Die Zuschreibung von Sorgearbeit an Frauen wird dabei ausgeblendet; im Gegenteil tragen die Vorschläge selbst zu ihrer Perpetuierung bei. Auffallend ist auch hier die Verbindung von Frauenfördermaßnahmen mit ökonomischen Effizienzüberlegungen.

Alle Forderungen richten sich an allgemeine, abstrakte Adressaten: „den Staat", „die Gesellschaft", „die Wirtschaft" oder „die Unternehmen", an ein „man" oder auch ein nicht näher definiertes „wir", in das sich die Sprechenden einbeziehen. Es werden keine konkreten Maßnahmen oder Aktionspläne genannt; die Vorschläge bleiben allgemein und unbestimmt. Dagegen wenden sich die Befragten explizit gegen konkrete staatliche Maßnahmen, insbesondere gegen Gleichstellungsgesetze und Frauenquoten. Diese Haltung zeigt sich auch in den Interviewäußerungen zu anderen Problemfeldern (Alemann 2014). Über alle Textpassagen hinweg wird deutlich, dass gesetzliche Regelungen zwei zentralen Werten der Führungskräfte widersprechen: Zum einen schränken sie nach Ansicht der Befragten die unternehmerische Handlungsfreiheit ein und stehen im Konflikt mit dem Prinzip der Eigentumsfreiheit. Zum anderen widersprechen sie dem Leistungsprinzip. Da es in der Wirtschaft um Ergebnisse gehe, müssten dort „die besten Köpfe hin! Unabhängig davon, ob Männlein oder Weiblein" (Interview V-21: 114/w). Quotenregeln würden zudem leistungsstarke Frauen als „Quotenfrau" stigmatisieren und ihre individuelle Leistung 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" (Interview R1-01: 96/w).

Überhaupt lasse sich Gleichstellung nicht „über Gesetze allein" herstellen; es sei vielmehr ein „kulturelle[r] Umbruch", ein „Wandel in der Gesellschaft" (Interview R5-09/w) erforderlich. Wirksamer als Quoten sei die Förderung von Frauen durch Ermutigung, Akzeptanz und Wiedereinstiegsmöglichkeiten für Mütter. Mit dem Appell an die Unternehmen geht gleichzeitig ein Appell an die Frauen einher, sich im Beruf stärker durchzusetzen.

3 Die Deutungsmuster der Geschlechterverhältnisse im Überblick

Fast alle befragten Führungskräfte gehen davon aus, dass sich Frauen grundsätzlich von Männern unterscheiden. Daraus leiten sie unterschiedliche Folgerungen ab: Frauen seien entweder besser oder schlechter als Männer für Führungspositionen geeignet, verhielten sich entweder besonders sozial kompetent oder besonders wenig strategisch, gingen entweder besonders rational oder besonders emotional an Probleme und Entscheidungen heran und entschieden sich für andere Ausbildungen und Tätigkeiten als Männer. Die Vorstellung einer grundsätzlichen Geschlechterdifferenz wird von den Befragten mit der Aussage verbunden, dass Frauen Kinder bekommen, aus der dann Folgerungen für ihre Berufstätigkeit und Karriereplanung abgeleitet werden: Frauen hätten zu wenig Durchhaltevermögen, weil sie sozial akzeptiert aus dem Beruf „aussteigen" könnten, sie stünden dem Betrieb nicht voll zur Verfügung, wenn sie Teilzeit arbeiten, und seien eine Belastung für das Unternehmen, wenn sie ihre Berufstätigkeit familienbedingt unterbrächen. Diese Aussagen werden als Erklärungen verwendet, warum Frauen seltener Führungspositionen einnehmen als Männer.

Im Sinne der Geschlechterforschung kann von Geschlechterkonstruktionen gesprochen werden, die als Begründungsansätze für soziale Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern herangezogen werden. Die Konstruktionen sind Teil des Geschlechterwissens, das sich aus eigenen Erfahrungen und Reflexionen, Wissen aus öffentlichen Diskursen sowie sozialwissenschaftlichen Wissensbeständen zusammensetzt. Die Elemente dieses Wissens werden so miteinander verbunden, dass sie den Wahrnehmungen und dem Handeln der Führungskräfte Sinn verleihen (Sachweh 2010) und ihnen Routinen der Problemlösung ermöglichen (Oevermann 2001a). Als Routinen bleiben die Deutungsmuster vorwiegend implizites Wissen (Sachweh 2010) und machen dadurch gerade das aus, was von den Handelnden als normal und selbstverständlich empfunden wird. Entsprechend erscheinen für die Mehrheit der Befragten die Annahmen zur Geschlechterdifferenz, die sich aus der „Natur" der Frau als Mutter ergeben, als natürlich, logisch und folgerichtig, obgleich es sich aus soziologischer Sicht um veränderbare soziale Praxen und Konstruktionen handelt. Die Widersprüchlichkeit der Deutungsmuster entspricht dabei den widersprüchlichen Entwicklungen der Geschlechterverhältnisse: Prozesse der Individualisierung, Enttraditionalisierung und Egalisierung von Geschlechterverhältnissen gehen einher mit einer Persistenz traditioneller Geschlechterverhältnisse in anderen Bereichen und Diskursen (Oechsle/Müller/Hess 2012).

Die befragten Führungskräfte stellen individuelle Leistungen sowie strukturelle und kulturelle Gegebenheiten ins Zentrum ihrer Erklärungen für die Geschlechterungleichheiten in ihrer eigenen Gruppe und in der Gesellschaft. Aus der Vorstellung, dass Unternehmenskarrieren von Motivation und Arbeitseinsatz abhängig sind, entsteht der Eindruck, dass Führungspositionen von jeder und jedem prinzipiell erreichbar sind. Dazu gehört auch die Annahme, dass ein Teil der Bekämpfung geschlechtsspezifischer Ungleichheit bei den Individuen selbst liegt: Frauen sollen die erfolgreichen Verhaltensweisen ihrer (männlichen) Kollegen übernehmen und ihren privaten Lebensbereich so organisieren, dass sie eine kontinuierliche Vollzeittätigkeit ausüben können. Vom Staat und von der Gesellschaft wird im Gegenzug erwartet, dass sie es ermöglichen, dass Mütter eine kontinuierliche Vollzeittätigkeit ausüben können. Dazu gehört nicht nur eine entsprechende Infrastruktur, sondern auch deren Einbettung in gesellschaftliche Werte und Einstellungen: Frauen sollen nicht durch die gesellschaftliche Ächtung als „Rabenmutter" von der Verfolgung einer Karriere abgehalten werden. Von Staat und Gesellschaft wird damit die Gewährleistung von Chancengleichheit in den Ausgangsbedingungen gefordert, damit sich Frauen und Männer in gleicher Weise einem gesellschaftlichen (Leistungs-)Wettbewerb stellen können. Wenn Ungleichheiten als unabänderlich (weil ‚biologisch' bedingt) und nur durch besondere Anstrengungen als überwindbar erscheinen, können die Befragten und ihre Unternehmen wenig dagegen tun – und gesellschaftliche Forderungen nach einer größeren Unternehmensverantwortung erscheinen als gegenstandslos.

Die befragten Führungskräfte verstehen sich durchgehend als „Leistungsträger" bzw. als Leistungselite – dieses Selbstverständnis lässt sich in der Auswertung vielfältiger Äußerungen zu verschiedenen Themen der Interviews identifizieren (Alemann 2014). In Verbindung mit ihrer Annahme, dass in Deutschland grundsätzlich Leistungsgerechtigkeit herrsche, trägt das Selbst- und Gesellschaftsverständnis der Befragten dazu bei, die eigene privilegierte Position auch angesichts manifester sozialer und ge-

schlechtsspezifischer Ungleichheitsverhältnisse zu legitimieren. Die Analyse der Interviewpassagen zur Ungleichheit der Geschlechter zeigt, wie sich Deutungsmuster und Handlungen gegenseitig stabilisieren: Wenn weibliche Führungskräfte davon ausgehen, angesichts erlebter Benachteiligungen im Unternehmen nur aufgrund von besonderen Leistungen in ihre Position gekommen zu sein, werden sie sich weiterhin gegen Gleichstellungsgesetze und Frauenquoten aussprechen. Aus ihrer Sicht würden Eingriffe von außen, die Unternehmenskarrieren für alle Frauen erleichtern würden, die eigenen Karriereanstrengungen entwerten.

Damit werden Veränderungen auf der Ebene der Praxen unwahrscheinlich, solange männliche wie weibliche Führungskräfte kein Interesse an einer Veränderung der Situation haben und ihre Interessen von den herrschenden Deutungsmustern gestützt werden. Untersuchungen zur Verbreitung meritokratischer Deutungsmuster in der Gesamtgesellschaft (Hadjar 2008; Sachweh 2010) zeigen zudem, dass an individuellen Leistungen und Belohnungen orientierte Gerechtigkeitsvorstellungen von großen Teilen der deutschen Gesellschaft vertreten werden. In gewissem Sinne ist auch von einem Desinteresse der Führungskräfte an den bestehenden Ungleichheiten auszugehen, solange diese ihr unternehmerisches Handeln nicht tangieren. So zeigt die Gesamtanalyse aller Deutungsmuster, dass diese sich vor allem nach der Betroffenheit der befragten Führungskräfte von einem Handlungsproblem unterscheiden (Alemann 2014): Je weniger die untersuchten Personen von einem Problem betroffen sind, desto allgemeiner sind ihre Deutungen und desto weniger wird Handlungsbedarf gesehen.

Allerdings verstehen sich einige weibliche und männliche Führungskräfte durchaus als *agents of change* im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse im Unternehmen. Es handelt sich um Personen, die aufgrund von persönlicher Betroffenheit die Verhältnisse im Unternehmen verändern wollen. Sie tun dies, weil sie beispielsweise positive Erfahrungen mit weiblichen Arbeits- oder Führungskräften gemacht haben oder weil sie feststellen, dass die eigenen Töchter ähnliche Schwierigkeiten beim beruflichen Aufstieg haben wie die Frauen im Unternehmen. Oder sie handeln, weil sie als Frauen einen Mangel an weiblichen Vorbildern wahrnehmen und unter ihrer doppelten Besonderheit (als Frau und als Führungskraft) leiden. Doch auch den *agents of change* geht es nicht darum, die bestehenden Ungleichheiten auf struktureller oder gesamtgesellschaftlicher Ebene zu verändern: Sie handeln als Individuen und bleiben dies, wenn sie sich vernetzen, für sich Vorteile aushandeln und auch dann, wenn sie andere Frauen fördern – für die Einleitung struktureller Veränderung bleibt der Staat zuständig.

Der theoretische Bezug von Deutungsmustern auf Handlungsprobleme macht deutlich, warum sich Deutungsmuster und Handlungspraxen gegenseitig stützen: Solange das Interesse hochrangiger Führungskräfte an der Beibehaltung bestehender Ungleichheiten größer ist als am Abbau von Benachteiligungen, werden sich weder Handlungspraxen noch die dahinter liegenden Deutungen verändern. Ein grundlegender Wandel scheint allerdings möglich zu sein, wenn mit machtvollen Ressourcen ausgestattete Akteur_innen ihre Interessen im Handlungsfeld der Wirtschaft vertreten. Einflussreich sind dabei auch von außen eingeleitete Veränderungen, z. B. Gesetze und Frauenquoten. Dies wird beispielsweise im Kontext der politischen Bestrebungen zur Einführung von Frauenquoten in Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen deutlich. So präsentierten die deutschen Dax-Konzerne im Jahr 2011 Zielvorgaben für die Anhebung

der Frauenanteile in ihren Führungspositionen (Frankfurter Rundschau 2011), nachdem sich Arbeitsministerin von der Leyen auf Bundes- und Justizkommissarin Reding auf EU-Ebene für gesetzlich garantierte Frauenquoten eingesetzt hatten und diese in einigen europäischen Ländern vom Parlament beschlossen worden waren. Zwar hat sich die tatsächliche Repräsentanz von Frauen in den Aufsichtsgremien seitdem nur „moderat" verbessert (vgl. Holst/Kirsch 2014), aber Frauenquoten in Führungsgremien werden nicht mehr so vehement zurückgewiesen wie früher. Dazu kommen neuere gesellschaftliche Diskurse im Kontext eines prognostizierten, demografisch bedingten Fachkräftemangels sowie Männer- und Väterbewegungen (Oechsle/Müller/Hess 2012). Im Sinne neoinstitutionalistischer Organisationstheorien (vgl. Walgenbach 2002) könnte sich dadurch die Organisationsumwelt so verändern, dass Gleichstellung insbesondere in Zeiten eines drohenden Fachkräftemangels für Unternehmen ein erstrebenswerte(re)s Ziel wird, von dem sie sich die Sicherung ihrer organisationalen Legitimität und damit verbunden ökonomische Vorteile versprechen. Dazu tragen auch die Forderungen jüngerer männlicher Führungsnachwuchskräfte nach einer besseren Work-Life-Balance und einer aktiveren Teilhabe an Familie bei (Alemann/Beaufaÿs 2013). Ansätze eines Umdenkens in der Wirtschaft zeigen sich nicht nur an einem neuen Familienfreundlichkeitsdiskurs, sondern auch an Vereinbarkeitsmaßnahmen, die sich explizit an Beschäftigte beiderlei Geschlechts richten, und im Einsatz dieser Maßnahmen als Instrument zur Personalrekrutierung (auch für Männer).

Gleichzeitig kommt es jedoch, wie aktuelle Forschungsergebnisse zeigen (Alemann/Beaufaÿs 2013), in vielen Unternehmen zu einer Entkopplung (zum Begriff Meyer/Rowan 1977) von Gleichstellungsmaßnahmen und organisationalen Praxen. Und auf der Ebene der männlichen Fach- und Führungs-(Nachwuchs-)Kräfte scheint sich eine Differenzierung abzuzeichnen, nach der nur ein Teil der Männer zugunsten der Familie auf (weitere) Karriereschritte verzichtet, während sich ein anderer Teil weiterhin zugunsten der Karriere den betrieblichen Verfügbarkeitsnormen unterwirft und dabei auf traditionelle Geschlechterarrangements in der Partnerschaft zurückgreift (Alemann/Beaufaÿs 2013). Es bleibt also offen, in welche Richtung sich die Geschlechterverhältnisse in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft in Zukunft entwickeln.

Literaturverzeichnis

Alemann, Annette von. (2014). *Zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischer Handlungslogik – Deutungsmuster von Führungskräften der deutschen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS [im Druck].

Alemann, Annette von & Beaufaÿs, Sandra. (2013). *Im Schatten familienfreundlicher Personalpolitik: Gefühlte Aufstiegsgrenzen für Väter in Arbeitsorganisationen.* Vortrag auf dem Kongress der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie „Ungleichheit und Integration in der Krise". Bern, 28. Juni 2013.

Aßländer, Michael S. (2010). Moral als Managementaufgabe. Zur Bedeutung persönlicher Werte des Managements für eine ethische Unternehmensführung. In Olaf J. Schumann, Alexander Brink & Thomas Beschorner (Hrsg.), *Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft* (S. 17–55). Marburg: Metropolis.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City/New York: Anchor Books.

Dölling, Irene. (2003). Das Geschlechter-Wissen der Akteur/e/innen. In Sünne Andresen, Irene Dölling & Christoph Kimmerle (Hrsg.), *Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren* (S. 113–165). Opladen: Leske + Budrich.

Frankfurter Rundschau. (2011). *Freiwillige Selbstverpflichtung. Dax-Konzerne wollen Frauenquote abwenden.* Zugriff am 21. Juli 2014 unter www.fr-online.de/wirtschaft/freiwillige-selbstverpflichtung-dax-konzerne-wollen-frauenquote-abwenden,1472780,11019196.html.

Grabner-Kräuter, Sonja. (2005). US-Amerikanische Business Ethics-Forschung – the story so far. In Thomas Beschorner, Bettina Hollstein, Matthias König, Mi-Yong Lee-Peuker & Olaf J. Schumann (Hrsg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven* (S. 141–179). München/Mehring: Rainer Hampp.

Hadjar, Andreas. (2008). *Meritokratie als Legitimationsprinzip. Die Entwicklung der Akzeptanz sozialer Ungleichheit im Zuge der Bildungsexpansion*. Wiesbaden: VS Verlag.

Holst, Elke & Kirsch, Anja. (2014). Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme – moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten. *DIW Wochenbericht*, (3). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Holst, Elke & Wiemer, Anita. (2010). *Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft: Ursachen und Handlungsansätze*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Keller, Reiner. (2007). *Diskursforschung: Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*. (3., aktual. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.

Liebig, Brigitte. (2000). Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, *18*(3), 47–66.

Loe, Terry W.; Ferrell, Linda & Mansfield, Phylis. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, *25*(3), 185–204.

Meuser, Michael & Sackmann, Reinhold. (1992). Zur Einführung: Deutungsmusteransatz und empirische Wissenssoziologie. In Michael Meuser & Reinhold Sackmann (Hrsg.), *Analysen sozialer Deutungsmuster. Beiträge zur empirischen Wissenssoziologie* (S. 9–37). Pfaffenweiler: Centaurus.

Meyer, John W. & Rowan, Brian. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology,* (83), 340–363.

Oechsle, Mechtild; Müller, Ursula & Hess, Sabine. (2012). Fatherhood in Late Modernity. In Mechtild Oechsle, Ursula Müller & Sabine Hess (Hrsg.), *Fatherhood in Late Modernity. Cultural Images, Social Practices, Structural Frames* (S. 9–36). Opladen: Barbara Budrich.

Oevermann, Ulrich. (2001a). Die Struktur sozialer Deutungsmuster. Versuch einer Aktualisierung. *Sozialer Sinn*, (2), 35–81.

Oevermann, Ulrich. (2001b). Kommentar zu Christine Plaß und Michael Schetsche: „Grundzüge einer wissenssoziologischen Theorie sozialer Deutungsmuster“. *Sozialer Sinn*, (2), 537–546.

Plaß, Christine & Schetsche, Michael. (2001). Grundzüge einer wissenssoziologischen Theorie sozialer Deutungsmuster. *Sozialer Sinn*, (2), 511–536.

Sachweh, Patrick. (2010). *Deutungsmuster sozialer Ungleichheit*. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Schreier, Margrit. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *15*(1), Art. 18.

Siemienska, Renata. (2000). Élites’ Value Orientations. In Mino Vianello & Gwen Moore (Hrsg.), *Gendering Elites* (S. 247–267). Houndmills/New York: Macmillan/St. Martin’s Press.

Stainback, Kevin; Tomaskovic-Devey, Donald & Skaggs, Sheryl. (2010). Organizational Approaches to Inequality: Inertia, Relative Power, and Environments. *Annual Review of Sociology*, (36), 225–247.

Ullrich, Carsten G. (1999). *Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. Leitfadenkonstruktion, Interviewführung und Typenbildung*. (Arbeitspapiere Nr. 3). Mannheim: Zentrum für Europäische Sozialforschung.

Walgenbach, Peter. (2002). Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In Georg Schreyögg & Peter Conrad (Hrsg.), *Theorien des Managements* (S. 155–202). Wiesbaden: Gabler.

Wetterer, Angelika. (2008). Geschlechterwissen & soziale Praxis: Grundzüge einer wissenssoziologischen Typologie des Geschlechterwissens. In Angelika Wetterer (Hrsg.), *Geschlechterwissen & soziale Praxis. Theoretische Zugänge – empirische Erträge* (S. 39–63). Frankfurt/Main: Ulrike Helmer.

Wippermann, Carsten. (2010). *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*. Heidelberg: Sinus Sociovision.

Witzel, Andreas. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung, 1*(1), Art. 22.

Zur Person

Annette von Alemann, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld, u. a. im SFB-Projekt „Arbeitsorganisationen und väterliche Lebensführung". 2013 Auszeichnung mit dem Bielefelder Gleichstellungspreis für hervorragende wissenschaftliche Abschlussarbeiten auf dem Gebiet der Frauen- und Geschlechterforschung. Arbeitsschwerpunkte: Geschlechterforschung, Organisationssoziologie, Work-Life-Balance, Frauen im Management, Väter.

Kontakt: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Universitätsstraße 25, 33615 Bielefeld

E-Mail: annette.alemann@uni-bielefeld.de