

»Ungleichheit wird es immer geben«

Wahrnehmungen und Bewertungen von Ungleichheit durch Führungskräfte der deutschen Wirtschaft

Annette von Alemann

Beitrag zur Veranstaltung »Aktuelle Forschungsprojekte zu Sozialstruktur und sozialer Ungleichheit« der Sektion Soziale Ungleichheit und Sozialstrukturanalyse – organisiert von Olaf Groh-Samberg

Die Ungleichheitsrelevanz von Wahrnehmungen und Bewertungen

Wahrnehmungen und Bewertungen werden in der Ungleichheitsforschung zunehmend als relevant für die Produktion sozialer Ungleichheit(en) angesehen (Diewald, Faist 2011). Dies gilt zum einen für die Wahrnehmung und Bewertung von *Heterogenitäten* unter den Gesellschaftsmitgliedern. Diese werden nicht nur »immer wahrgenommen und bewertet«, sondern es gibt stets auch »eine Vorgeschichte an kulturellen Repräsentationen und Praktiken des Umgangs mit ihnen«, auf die »Akteure der Ungleichheitsproduktion« (2011: 105) zurückgreifen können. Dies geschieht nicht immer bewusst und gewollt, sondern vielfach als Teil des alltäglichen Handelns in Form von Routinen und unreflektierten Handlungspraxen. Wahrnehmungen und Bewertungen von *Ungleichheiten* sind zum anderen relevant für die gesellschaftliche Ungleichheitsproduktion, denn sie gehen in die Einschätzungen darüber ein, ob (bzw. welche) Ungleichheiten als legitim gelten und welche Lösungsmöglichkeiten angemessen sind. Wahrnehmungen und Bewertungen von Ungleichheiten hängen immer auch mit der Selbstwahrnehmung der wahrnehmenden Akteur/-innen und ihrer gesellschaftlichen Position zusammen. Das Verhältnis von sozialen Lagen, subjektiven Wahrnehmungen und Bewertungen sowie aus ihnen resultierenden Handlungsweisen bleibt jedoch bislang weitgehend offen.

Eine aus ungleichheitssoziologischer Sicht zentrale Gruppe ist die gesellschaftliche Elite, da sie über Machtressourcen verfügt, die es ihr erlaubt, politische Entscheidungen zu treffen oder Einfluss auf politische Entscheidungen auszuüben, und zwar »regelmäßig und relativ dauerhaft« (Hoffmann-Lange 2003: 115). Mit ihrer gesellschaftlichen Machtposition geht eine hohe soziale Sichtbarkeit einher; ihre öffentlich geäußerten Wahrnehmungen und Bewertungen beeinflussen die Wahrnehmungen und Bewertungen breiter Bevölkerungskreise. Besonders wenig ist bekannt über die Wahrnehmungen und Bewertungen von Spitzenführern der Wirtschaft jenseits von öffentlichen Darstellungen, Selbstpräsentationen und standardisierten Befragun-

gen (zum Beispiel Hartmann 2013). Auf Grund ihrer gesellschaftlichen Machtposition haben diese Einfluss auf die gesellschaftliche Definition sozialer Ungleichheit und auf politische Maßnahmen zu ihrem Abbau. Ihre Vorstellungen beeinflussen nicht nur die Realität in den von ihnen geführten Unternehmen. Durch die Teilnahme an gesellschaftlichen Diskursen prägen Topmanager/-innen, führende Unternehmer/-innen und vor allem die Repräsentant/-innen von Wirtschaftsverbänden auch die Vorstellungen breiter Bevölkerungskreise. Vielfach wirken sie ganz konkret auf die Politik ein, zum Beispiel durch den Widerstand der Wirtschaftsverbände gegen ein Gleichstellungsgesetz für die deutsche Wirtschaft (vgl. Alemann 2007). Das bedeutet, dass die Art und Weise, in der Spitzenführungskräfte soziale Wirklichkeit wahrnehmen, sowohl die Situationswahrnehmungen als auch die realen Handlungsspielräume von Mitgliedern der Gesamtgesellschaft beeinflusst.

Zur Analyse dieser Wirklichkeitswahrnehmungen verwende ich den wissenssoziologischen Deutungsmusteransatz (Keller 2007a, b). Deutungsmuster sind Sinnschemata, mit deren Hilfe sich Handelnde in ihrer Umwelt orientieren, handeln und eine Identität ausbilden (Keller 2007a, b). Sie werden in der Auseinandersetzung mit (wiederkehrenden oder grundsätzlichen) Handlungsproblemen gebildet und ermöglichen Handlungsroutinen, 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); ihre Analyse gibt Aufschluss über das Selbst- und Weltbild einer sozialen Gruppe. Manche Muster werden allerdings gesellschaftsweit über öffentliche Diskurse und die Massenmedien verbreitet (Platz, Schetsche 2001), gehen aber jeweils spezifisch in den Wissensbestand unterschiedlicher sozialer Gruppen ein.

In diesem Beitrag werden die Deutungsmuster hochrangiger Führungskräfte der deutschen Wirtschaft im Hinblick auf soziale und geschlechtsspezifische Ungleichheiten in den Blick genommen. Auf der Grundlage der Deutungsmusteranalyse werden Schlussfolgerungen darüber gezogen, wie sich Deutungsmuster von Führungskräften auf ihre Handlungspraxen auswirken. Das Datenmaterial geht auf ein Forschungsprojekt an der Universität Bielefeld zurück, in dem problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) mit 54 Spitzenführungskräften (32 Männer und 22 Frauen) aus Unternehmen und Wirtschaftsverbänden ausgewertet wurden (Alemann 2015). 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 erfasste Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen, Regionen und Unternehmensformen. Die Analyse orientierte sich an den Auswertungsschritten des diskursiven Interviews (Ullrich 1999) und der wissenssoziologischen Diskursanalyse (Keller 2007a), die auch die Grundlage für die Struktur der Auswertung bildete. Dabei wurde sowohl eine Typenbildung der Deutungsmuster (vgl. Ullrich 1999) als auch ihre dichte Beschreibung und Erklärung erreicht. Die Deutungsmusteranalyse fokussierte insgesamt auf sechs Bereiche: Selbst- und Fremdbilder, soziale Ungleichheit, Geschlechterverhältnisse, unternehmerische Entscheidungen und gesellschaftliche Verantwortung (Alemann 2015).

Gerechtigkeitsvorstellungen und Deutungsmuster der Befragten

Im Folgenden werden die Gerechtigkeitsvorstellungen der Führungskräfte sowie ihre Wahrnehmungen und Bewertungen von Ungleichheit thematisiert. Zunächst stelle ich die Gerechtigkeitsvorstellungen der Befragten dar, da sie den Kontext für ihre Wahrnehmung sozialer Ungleichheit ausmachen. Danach gehe ich auf die Deutungsmuster der Führungskräfte im Hinblick auf soziale Ungleichheit und gesellschaftliche Geschlechterverhältnisse ein. Die Interviews ergeben einen differenzierten Blick der Führungskräfte auf die Gesellschaft und zeigen einen starken Zusammenhang zwischen ihrer Wahrnehmung sozialer und geschlechtsspezifischer Ungleichheit.

Leistungsgerechtigkeit als vorherrschende Gerechtigkeitsvorstellung

Im Mittelpunkt der Selbst- und Gesellschaftswahrnehmungen steht die meritokratische Idee einer grundsätzlich vorhandenen Leistungsgerechtigkeit, die die Gerechtigkeitsvorstellungen der Befragten maßgeblich bestimmt. Diese Vorstellung klingt in den Äußerungen zu unterschiedlichen Interviewfragen an, die vielfältige Bilder und Emotionen beinhalten, überdies wird der Begriff der »Leistung« in den Interviews vielfach verwendet. Das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit wird als selbstverständlich geltendes Prinzip anerkannt. Die Befragten gehen davon aus, dass Einkommen und gesellschaftliche Positionen nach individuellen Leistungen, also nach Aufwendungen, Ertrag und Fähigkeiten, vergeben werden sollen, nicht nach Herkunft, sozialen Beziehungen oder anderen leistungsfremden Faktoren. Als Voraussetzung für Leistungsgerechtigkeit wird Chancengleichheit angesehen, was die Befragten als zentrales Grundprinzip einer Gesellschaft wahrnehmen. Das Leben ist für sie ein Wettbewerb, eine Art Wettlauf mit unterschiedlichen »Etappen« und ungleichen »Startbedingungen« (R1-06: 159), in dem es gilt, »voranzukommen« (V-18: 95). Voranzukommen hat für sie in erster Linie materielle Bedeutung, so dass Armut einerseits als Ergebnis sozialer Benachteiligung, andererseits aber als Erfolglosigkeit wahrgenommen wird.

Was Leistung ist, wird aus den Maßstäben der eigenen Tätigkeit abgeleitet und umfasst neben Arbeitszeit und Verantwortung auch den gesellschaftlichen Beitrag, der mit einer Tätigkeit verbunden ist. Leistungsgerechtigkeit impliziert, dass Leistungen individuell gemessen und belohnt werden (können), und sie *sollen* auch belohnt werden, um die Leistungsmotivation der Gesellschaftsmitglieder zu fördern: »Klar, ich meine, der Mensch, der einfach mehr leistet und motivierter ist [...] auch eine höhere Bezahlung bekommen sollte [...] In dem Moment, wo ich sage, derjenige, der nur die Hälfte leistet oder kann, kriegt dasselbe, [...] dann irgendwann frage ich mich doch, warum muss ich mir immer ein Bein ausreißen« (R5-09: 87).¹

Mit der materiellen Belohnung soll ein erhöhtes soziales Ansehen einhergehen, das die soziale Anerkennung hoher Einkommen als Beweis für eine vorausgegangene Leistung einschließt. Die Befragten nehmen sich selbst als Personen wahr, die besonders hohe Leistungen erbringen: Sie bezeichnen sich als »Leistungsträger« und sprechen von der »Leistung, die wir für die Ge-

¹ Die Interviewkürzel bezeichnen Befragten aus fünf Untersuchungsregionen in prosperierenden und strukturschwachen Regionen West- und Ostdeutschlands (R1-R5) sowie aus Wirtschaftsverbänden (V).

sellschaft bringen« (R5-04: 159). Allerdings ist das, was als Leistung und was als angemessene Belohnung wahrgenommen wird, unterschiedlich: Während hohe Managergehälter von Führungskräften aktennotierter Großunternehmen als angemessen bezeichnet werden, werden sie von Führungskräften mittelständischer Unternehmen abgelehnt. In vielen Äußerungen wird auf die eigenen Leistungen hingewiesen, die erbracht werden mussten, um eine Führungsposition in der Wirtschaft zu erreichen und auszuüben, so dass die Äußerungen zur Leistungsgerechtigkeit jeweils auch Selbstpositionierungen und Legitimationen der eigenen Position enthalten.

Wahrnehmungen und Erklärungen gesellschaftlicher Ungleichheitsverhältnisse

Definitionen und Problembeschreibungen sozialer Ungleichheit sind »soziale Landkarten« (Sachweh 2010), die Auskunft darüber geben, wie die Befragten die Gesellschaftsstruktur wahrnehmen und sich selbst in dieser verorten. Angesprochen werden vor allem Unterschiede zwischen den sozialen Schichten bzw. zwischen Arm und Reich. Auch die Ungleichheit der Geschlechter kommt zur Sprache; sie wird jedoch von der Mehrheit der Befragten erst thematisiert, wenn nach Erklärungen für die Unterrepräsentanz von Frauen im Management gefragt wird. Dies spricht dafür, dass Ungleichheit vor allem als materielle Ungleichheit thematisiert wird, während die Ungleichheit der Geschlechter für die meisten Befragten eine unreflektierte Selbstverständlichkeit darstellt.

Wahrnehmung sozialer Ungleichheit

Für die große Mehrheit der Führungskräfte ist soziale Ungleichheit ein wichtiges Thema, das sie im Kontext von Gerechtigkeit thematisieren; etwa ein Drittel bezeichnet Ungleichheit als soziale Tatsache. Dies zeigt sich in Äußerungen wie »Ungleichheit hat es immer gegeben und die wird es immer geben« (R5-03: 82) oder »Ungleichheit, sie gehört zu den Menschen« (V-15: 94). Dabei dominiert die Vorstellung, dass soziale Unterschiede unveränderbar seien. Beispielsweise werden regionale Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland sowie zwischen Großstädten und ländlichen Regionen wahrgenommen und für unterschiedliche Einkommens-, Bildungs- und kulturelle Teilhabechancen verantwortlich gemacht. Dies erscheint den Befragten als »vollkommen normal« (R4-04: 102): »Das war schon immer so. Es werden immer diese Unterschiede bleiben« (V-19: 35). Die Gesellschaft wird als Pyramide begriffen: »oben wird es immer dünner. Wir wissen schon, wir können nicht alle da oben hin. Das ist ein gesellschaftliches Phänomen, aber auch eine Realität« (R4-07: 97).

Für Deutschland konstatiert ein großer Teil der Befragten eine weitgehend realisierte Chancengleichheit. Dies tun auch Personen, die soziale Ungleichheit für eine gesellschaftliche Tatsache halten: Die Hälfte der Personen, die das Leben grundsätzlich ungerecht finden, hält das Leben *in Deutschland* für relativ gerecht. Die Aussagen sind einander ähnlich und enthalten fast alle einschränkende Einleitungen wie »ich glaube« oder »ich denke« oder Adverbien wie »grundsätzlich«, »im Prinzip« etc.: »von der Gesellschaft her in Deutschland sind wir so aufgebaut, dass es, denke ich mal, einen hohen Grad an Chancengleichheit gibt« (R4-01: 144). Das bedeutet, dass eine Person, die »begabt ist und den Willen hat« (R5-03: 82), sich also »wirklich Mühe gibt,

[...] erfolgreich sein« (R4-01: 144) und »sich weiterentwickeln« (R5-03: 82) kann, auch wenn sie »aus armen Verhältnissen« kommt (R4-01: 144). Als Grundlage für die bestehende Chancengleichheit in Deutschland wird das »für alle kostenlose« (V-07: 69) deutsche Bildungssystem verstanden: »Weil wir glücklicherweise die Zeiten überwunden haben, wo jemand abhängig von dem familiären Umfeld, in dem er aufwächst, seine Bildungschancen findet. Grundsätzlich kann jeder jeden Bildungsweg wahrnehmen« (V-22: 66).

Erklärungen für soziale Ungleichheit

Die bestehenden »unterschiedliche[n] Lebenschancen« (R4-07: 97) in der Gesellschaft werden mit den ungleichen Ausgangsbedingungen der Individuen begründet. In den Interviews zeigt sich, dass die Ursachen, die die Führungskräfte zur Erklärung von Ungleichheit heranziehen, den größten Raum in ihren ungleichheitsbezogenen Äußerungen einnehmen. Dabei unterscheiden sich die Erklärungen für soziale und geschlechtsspezifische Ungleichheit systematisch. Daher thematisiere ich zunächst die Erklärungen für soziale Ungleichheit, um danach die Äußerungen zu geschlechtsspezifischer Ungleichheit darzustellen und zu analysieren.

Die Erklärungen, die für soziale Ungleichheit geäußert werden, lassen sich in *individualistische*, *strukturalistische* und *fatalistische* Erklärungen gliedern (vgl. Sachweh 2010). Diese Gliederung, die der psychologischen Attributionsforschung zur Zuschreibung von Armutsursachen (Lepianka et al. 2009) entstammt, eignet sich gut, um die in den Interviews genannten Ursachen sozialer Ungleichheit darzustellen und zu systematisieren.

1. *Individualistische Erklärungen* führen soziale Ungleichheit auf die *unterschiedliche Ausstattung* der Individuen mit Anlagen und Fähigkeiten zurück oder auf individuell unterschiedliche Aspirationen und Anstrengungen. Während die erste Erklärung von einer Unabänderlichkeit individueller Unterschiede ausgeht, werden in der zweiten Erklärung die Individuen selbst für ihre soziale Position verantwortlich gemacht. Als konkrete Ursachen werden unterschiedlicher Leistungswille (25 Interviews), unterschiedliche Begabungen/angeborene Fähigkeiten (18 Interviews) und die unterschiedliche Nutzung von Chancen genannt (7 Interviews). Dass Menschen mit unterschiedlichen Begabungen geboren werden, wird als soziale Tatsache angesehen: »Und dass es eben gescheite Leute gibt und weniger gescheite, und manche, die von Geburt an eben ein bisschen mehr in die Wiege bekommen haben als andere, das ist einfach so« (V-23: 82). Wichtiger ist aber in den Augen der Befragten die ungleiche Leistungsbereitschaft der Individuen: »Aber der wesentliche Teil ist der eigene Leistungswille« (R4-07: 97). Dahinter steht die Vorstellung, dass jeder Mensch erfolgreich sein könne, wenn er nur wolle, was die meritokratischen Gerechtigkeitsvorstellungen der Befragten noch einmal zuspitzt. Begabungen führen aus dieser Sicht nur dann zum Erfolg, wenn sie mit Leistungsbereitschaft verbunden sind. »Es gibt viele, die auch hochintelligent sind, aber nicht dieses Engagement mitbringen, tatsächlich weiter voranzukommen« (R3-02: 129).

2. *Strukturalistische Erklärungen* sehen die Ursache für soziale Ungleichheit in der *Sozialstruktur*, insbesondere in der sozialen Herkunft (21 Interviews), die mit ungleichen Chancen (9 Interviews) und Bildungsunterschieden (7 Interviews) assoziiert wird: »wer glaubt, dass Bildung nichts mit Geld zu tun hat [...], der hat es nicht verstanden. [...] Dann schafft schon das Haus,

aus dem ich komme, sehr wohl die Möglichkeit, einfach Schritte zu gehen, die mir, hab ich nicht die finanziellen Mittel von zu Hause, etwas Gleiches eben nicht möglich machen« (R1-03: 83). Die Befragten sind sich darüber einig, dass soziale Herkunft und Sozialisation entscheidenden Einfluss auf die Lebenschancen der Individuen haben. Mit der Herkunft wird auf unterschiedliche soziale Lagerungen verwiesen, die mit Begriffen wie »gutbürgerlich«, »gehobene Bürgerschicht«, »finanziell besser situiert« bzw. »Proletariat«, »bildungsferne Schichten«, »einfachere Kreise« oder »einfachere Verhältnisse« bezeichnet werden. Ober- und Unterschicht werden mit anschaulichen, teilweise drastischen Sprachbildern als soziale Gegensätze beschrieben. Jemand, der »im Hinterhof« aufwächst, »vielleicht nur mit einem Elternteil«, hat »andere Chancen als jemand, der in einer wohlbehüteten gutbürgerlichen Familie aufwächst, wo alles in Ordnung ist« (R5-06: 92).

Eine weitere Gruppe strukturalistischer Erklärungen fokussiert auf die unterschiedliche Ausstattung der Individuen mit (Lebens-)Chancen. Als maßgeblich werden hierfür ungleiche *Bildungschancen* angesehen, die den Ausgangspunkt für andere Chancenungleichheiten bilden (zum Beispiel im Beruf), die sich im Lebensverlauf aufschichten. Als Ausgangspunkt wird das Schulsystem bezeichnet, das maßgeblich zur Verteilung von Lebenschancen beiträgt: »die Chancen werden ja sehr früh gestellt, [...] das differenziert sich ja dann schon in der Schule im Grunde genommen auch mit den Chancen« (R4-03: 132). Bildung wird von den Befragten als Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung auf dem Arbeitsmarkt verstanden, und die aufgezeigten Ungleichheiten im Bildungssystem relativieren die Annahme einer grundsätzlichen Chancengleichheit in Deutschland.

3. *Fatalistische Erklärungen* verweisen auf Ursachen, auf die die Individuen keinen Einfluss haben und die ohne ihr Zutun entstanden sind. Dabei werden *überindividuelle, nicht-soziale Faktoren* herangezogen. Dieser werden als »Glück«, »Lebensschicksal«, »Pech« oder »Zufall« bezeichnet. Aus Sicht der Befragten ist es beispielsweise reiner Zufall, dass hübschere Kinder in der Schule bessere Noten bekommen, größere Menschen mehr Geld verdienen oder dass Kinder in ein bestimmtes Stadtviertel »hinein geboren« würden. Mit »Glück« erklären einige auch die eigene Karriere: »ich hab vielleicht auch Glück gehabt, Glück gehört immer ein bisschen dazu« (R4-07: 97). Auf diese Weise werden in die Erklärungen sozialer Ungleichheiten Gedanken eingeflochten, die den eigenen Lebenslauf und damit die erreichte Position in der Gesellschaft rechtfertigen. So berichten Befragte darüber, dass sie »von jemandem frühzeitig« erkannt worden seien (R5-01: 120), »den richtigen Sponsor« hatten (R4-07: 97), »zur rechten Zeit am rechten Ort« waren (R4-07: 97) oder »zufällig an dem Tag, an dem für eine Position jemand gesucht [wurde], denjenigen, die jemanden such[t]en, eingefallen« zu sein (R5-01: 120). Fatalistische Erklärungen werden nur von einer kleinen Befragtengruppe vertreten (7 Interviews); ihre Kernbotschaft besteht darin, dass die Welt als ungerecht verstanden wird, aber niemand für die Ungerechtigkeiten verantwortlich gemacht werden kann:

»es gibt ja aus einer Familie Kinder, die unheimlich viel Erfolg haben und viel Geld verdienen, andere Kinder, die sind glücklich, weil sie irgendwas machen, was ihnen gut gefällt und dritte Kinder, die sind ganz unglücklich, weil nichts klappt. Woran liegt das? Das ist Lebensschicksal, das jeder Einzelne hat, das kann nicht abgeladen werden bei der Gesellschaft, kann nicht abgeladen werden beim Staat. Der Staat hat nicht dafür zu sorgen, dass ich glücklich bin. Wenn ich das vom Staat verlange, dann ist es blöd.« (V-15: 88)

Da weder die Individuen noch die Gesellschaft (oder der Staat) ihr Lebensschicksal verändern können, bleibt aus Sicht der Führungskräfte nur eine Veränderungsmöglichkeit offen: die Haltung zum eigenen Leben – denn für das eigene Lebensglück sei jeder Mensch selbst verantwortlich.

Die *Zuordnung von Erklärungen* zu bestimmten Befragungspersonen zeigt, dass eine systematische Typisierung von Befragten und Ursachenzuweisungen nicht möglich ist. Vielfach werden in den Interviews mehrere Ursachen genannt; ein großer Teil der Führungskräfte geht davon aus, dass soziale Ungleichheit durch das Zusammenwirken *verschiedener* Ursachen zustande kommt. Häufig werden individuelle und strukturelle Ursachen miteinander verknüpft: »Ich würde eine Kombination aus ›es gibt ungleiche Begabungen‹ und ›es gibt ungleiche Chancen‹ wählen. Nicht jeder kann Topmanager werden, nicht jeder wird aber auch ein guter Kfz-Mechaniker« (R5-04: 115). Die *zusammenfassende Analyse* der drei Erklärungsansätze gibt Hinweise auf zwei Argumentationsfiguren, die sich widersprechende Erklärungen so miteinander verbinden, dass sie nicht als widersprüchlich erscheinen. Die eine Argumentationsfigur ist die Vorstellung von einem »Leistungswillen«, der stärker ist als individuelle Begabungen und strukturelle Benachteiligungen und damit ungleiche Ausgangspositionen überwinden kann. Entsprechend wird bei Menschen, die soziale Ungleichheiten skandalisieren, ein Mangel an Leistungswillen diagnostiziert: »Die Chancen sind im Prinzip da, also viele berufen sich eben auch auf ihre fehlenden Chancen, auf Ungleichbehandlung und, und, und. Aber weil sie vielleicht auch nicht die Leistung gebracht haben und von sich selber enttäuscht sind« (V-21: 108). Eine zweite Argumentationsfigur besteht in der moralisierenden Forderung, aus seinem Leben das Beste zu machen und nach dem eigenen »Lebensglück« zu streben. Dafür sei jeder selbst verantwortlich: »[M]an kann die Leute nicht zu ihrem Glück zwingen, selbst wenn man ihnen die gleichen Chancen geben würde, würden manche mehr und manche weniger daraus machen. Viel hängt schon an den unterschiedlichen Begabungen und die Leute sind ja auch auf unterschiedliche Art und Weisen glücklich« (R5-04: 115).

Auf diese Weise verbinden die Befragten biologistische und strukturalistische Erklärungen derart, dass aus daraus die Vorstellung einer grundsätzlichen Unauflösbarkeit sozialer Ungleichheit erwächst: Soziale Ungleichheit erscheint dann als naturgegebenes, in jeder Gesellschaft vorhandenes Phänomen, das als Tatsache akzeptiert werden muss.

Wahrnehmung von Geschlechterungleichheit

Während soziale Ungleichheit in den Interviews durchaus als gesellschaftliches Problem thematisiert wird, werden Geschlechterungleichheiten eher selten problematisiert. Dies liegt daran, dass die befragten Führungskräfte mehrheitlich von grundsätzlichen Geschlechtsunterschieden ausgehen, die sie als angeboren oder sozialisationsbedingt erklären. Diese Unterschiede werden weder von weiblichen noch von männlichen Führungskräften hinterfragt; vielmehr werden sie als Ursache dafür angesehen, dass sich Männer und Frauen unterschiedlich verhalten und ihnen unterschiedliche Aufgaben in der Gesellschaft zukommen. Die Äußerung einer weiblichen Führungskraft ist hier beispielhaft: »ich denke schon, dass Männer und Frauen unterschiedliche Qualitäten haben und unterschiedliches Herangehen auch haben an Aufgabenstellungen, auch an Problemlösungen, und unterschiedlich agieren auch im Umgang mit den anderen Menschen« (R5-05: 102).

Allerdings werden die Eigenschaften, die Frauen zugeschrieben werden, unterschiedlich bewertet: Während die einen Befragten Frauen als verantwortungsbewusster und sozial kompetenter einschätzen, unterstellen andere Führungskräfte Frauen Verhaltensdefizite im Umgang mit Unternehmensstrukturen und beim strategischen Handeln. Sie sehen diese Defizite auch als Ursache für die weibliche Unterrepräsentanz in Führungspositionen an.

Die Analyse der Männern und Frauen zugeschriebenen Eigenschaften ergibt ein widersprüchliches Bild: Frauen werden im Vergleich zu Männern entweder als die besseren oder als die schlechteren Führungskräfte angesehen. Entsprechend werden unterschiedliche Forderungen an Frauen, aber auch an Unternehmen gestellt: Werden Frauen als schlechtere Führungskräfte angesehen, sollen sie aus Sicht der Befragten Verhaltensweisen ihrer männlichen Kollegen übernehmen. Werden sie als die besseren Führungskräfte eingeschätzt, sollten Unternehmen Frauen schon aus wirtschaftlichen Erwägungen stärker fördern. Dass Frauen in diesem Fall als die besseren Führungskräfte bewertet werden, heißt allerdings nicht, dass ihre Unterrepräsentanz im Management zwangsläufig auf andere als individuelle Ursachen zurückgeführt wird: Auch in diesem Fall können ihnen immer noch Defizite, zum Beispiel in der Karriereplanung oder in der Selbstdarstellung, attestiert werden, so dass ihnen auch in diesem Fall häufig geraten wird, als ›männlich‹ konnotierte Verhaltensweisen zu übernehmen – insbesondere von weiblichen Befragten.

Erklärungen für die Ungleichheit der Geschlechter

Geschlechterungleichheit wird von den Führungskräften vor allem im Hinblick auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wahrgenommen. Im Mittelpunkt ihrer Erklärungen für diese Unterrepräsentanz steht das Argument, dass Frauen Kinder bekommen. Care-Verpflichtungen werden grundsätzlich den Frauen zugeschrieben: Es wird als soziale Tatsache angesehen, dass diese die Betreuungsverantwortung für ihre Kinder übernehmen. Die Führungskräfte nehmen an, dass Mütter zumindest eine Zeitlang ihre Berufstätigkeit unterbrechen oder ihre Arbeitszeit reduzieren, und dass sie zu Hause bleiben, wenn das Kind krank ist. Die Fertilität der Frau bestimmt aus Sicht der Befragten aber nicht nur ihr Verhalten als Mutter, sondern das ganze weibliche Leben. Dies bezieht die biologische Ausstattung mit bestimmten, als weiblich konnotierten Eigenschaften ebenso wie die ›weibliche‹ Sozialisation, Berufswahl und Lebensplanung mit ein.

Im Überblick lassen sich die Erklärungen der Führungskräfte vier verschiedenen Ebenen zuordnen, die in ihrer Struktur teilweise den Erklärungen für soziale Ungleichheit entsprechen.

1. *Strukturalistische Erklärungen* gehen davon aus, dass die Struktur betrieblicher Anforderungen, Aufgaben und Arbeitsweisen Karriere und Familie ausschließt. Als Grundannahme wird formuliert, dass sich Frauen zwischen Karriere und Familie »entscheiden« müssen. Dass sich eine Familie nicht mit einer Vollzeittätigkeit vereinbaren lasse, wird mit den Karrierenormen im Unternehmen begründet, nach der Führungspositionen nicht als Teilzeitpositionen und Karrieren nicht mit beruflichen Unterbrechungen denkbar sind, sondern auf ständiger Anwesenheit und (wachsender) Berufserfahrung beruhen und die ganze Persönlichkeit ihres Inhabers bzw. ihrer Inhaberin erfordern.

2. *Kulturalistische Erklärungen* machen die »Kultur« in Deutschland, insbesondere vorherrschende traditionelle Geschlechterrollen, dafür verantwortlich, dass berufstätige Mütter weder anerkannt noch infrastrukturell unterstützt würden. Entsprechend wird angenommen, dass Frauen durch das fehlende Ansehen von »Karierefrauen« und die Belastungen durch eine fehlende Kinderbetreuungs-Infrastruktur von einer Unternehmenskarriere abgehalten werden.

3. *Individualistische Erklärungen* gehen davon aus, dass Frauen durch ihre Berufs- und Studienfachwahl sowie durch ihr Verhalten im Unternehmen die falschen Voraussetzungen mitbringen, um Karriere zu machen. Eine weitere Erklärung nimmt an, dass Frauen gar nicht Karriere machen bzw. Führungspositionen einnehmen wollen, weil sie »andere Prioritäten« (R3-02: 131) setzen. Individualistische Argumentationen gehen von freiwilligen und aktiven Entscheidungen der individuellen Frauen aus und beruhen auf der Prämisse, dass grundsätzlich Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen bestehe.

4. *Akteurszentrierte Erklärungen*, die von einer Minderheit weiblicher Befragter geäußert werden, nehmen an, dass (vor allem männliche) Akteure im Unternehmen Frauen bei der Auswahl und Förderung benachteiligen. Aus ihrer Sicht geht es um »das ewige Thema, dass sich die meisten Männer, insbesondere in Konzernstrukturen, immer noch schwer tun, Frauen zu akzeptieren und hochkommen zu lassen« (R5-08: 86).

In vielen Interviews werden strukturalistische, kulturalistische und individualistische Erklärungen so miteinander verbunden, dass sie aufeinander aufbauen. Danach erschweren Rahmenbedingungen auf der gesellschaftlichen Makroebene (traditionelle Geschlechterrollen, auf diesen aufbauende sozialstaatliche Arrangements und eine defizitäre Betreuungs-Infrastruktur) Frauen eine kontinuierliche Vollzeittätigkeit, was aber die Voraussetzung für eine Karriere wäre. Unter diesen Bedingungen, so wird angenommen, entscheiden sich viele Frauen für ein Leben mit Kindern statt für eine Karriere. In der *zusammenfassenden Analyse* zeigt sich, dass die strukturellen Faktoren als genau so wenig veränderbar angesehen werden wie die »Natur« der Frau.

Fazit

Bei der Wahrnehmung, Bewertung und Erklärung sozialer und geschlechtsspezifischer Ungleichheit zeigen sich etliche Übereinstimmungen. Beide Ungleichheitsdimensionen werden mit Argumenten der *Leistungsgerechtigkeit* erklärt: Es werden unterschiedliche Begabungen, Verhaltensweisen und Leistungsmotivationen als Ursachen angesehen. Die Vorstellung, dass Aufstieg von Motivation, Lernbereitschaft und Arbeitseinsatz abhängt, legt den Eindruck nahe, dass er von jedem und jeder erreichbar ist. Die neoliberale Idee eines unternehmerischen Selbst, die sich in den aktuelleren Wirtschaftsdiskursen zeigt (vgl. Bröckling 2002), geht in die Deutungsmuster der Führungskräfte ein. Dazu gehört auch die Behauptung, dass zumindest ein Teil der Lösung für den Abbau von Ungleichheiten bei den Individuen selbst liege. Entsprechend wird von Angehörigen benachteiligter sozialer Gruppen erwartet, dass sie die Chancen nutzen, die ihnen die Gesellschaft zur Verfügung stellt; von den Frauen, dass sie von ihren männlichen Kollegen lernen und ihren familiären Lebensbereich so organisieren, dass sie eine kontinuierliche Vollzeittätigkeit ausüben können.

Das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit zeigt sich auch in den Forderungen an Staat und Gesellschaft. Diese sind nach Ansicht der Befragten verantwortlich für die Gewährleistung von Chancengleichheit in den Ausgangsbedingungen: Der Staat soll die dafür erforderliche Infrastruktur (für Bildung bzw. Kinderbetreuung) bereitstellen, und die Gesellschaft soll Werte und Einstellungen so verändern, dass die Nutzung dieser Infrastruktur auch faktisch möglich ist, damit sich Frauen und Männer in gleicher Weise einem gesellschaftlichen (Leistungs-)Wettbewerb stellen können. Staat und Gesellschaft erscheinen in den Interviews als abstrakte, unpersönliche Entitäten, die außerhalb der Führungskräfte liegen; konkretes staatliches Handeln in Form von gesetzlichen Regelungen oder Quoten wird als wirkungslos und leistungsfeindlich abgelehnt.

Die Analyse der Wahrnehmungen und Bewertungen gesellschaftlicher Ungleichheit, die in den Interviews zur Sprache kommen, führt zu der Schlussfolgerung, dass Ungleichheit für Führungskräfte der deutschen Wirtschaft als grundsätzlich unabänderlich erscheint und nur durch individuelle Anstrengungen überwunden werden kann. Entsprechend können die Führungskräfte und ihre Unternehmen wenig zu ihrem Abbau unternehmen. Auf diese Weise können gesellschaftliche Forderungen nach einer größeren Unternehmensverantwortung als gegenstandslos zurückgewiesen werden. Durch die Selbstwahrnehmung als »Leistungsträger« bzw. als Leistungselite in Verbindung mit ihrer Annahme, dass in Deutschland grundsätzlich Leistungsgerechtigkeit herrsche, trägt das Selbst- und Gesellschaftsverständnis der Führungskräfte dazu bei, die eigene privilegierte Position auch angesichts manifester sozialer und geschlechtsspezifischer Ungleichheitsverhältnisse zu legitimieren. Die Analyse der ungleichheitsbezogenen Interviewpassagen zeigt außerdem, wie sich Deutungsmuster und Handlungen gegenseitig stabilisieren. So gehen die befragten weiblichen Führungskräfte davon aus, dass sie angesichts vielfach berichteter Benachteiligungen ihre berufliche Position durch besondere Leistungen erreicht hätten. Entsprechend lehnen sie Gleichstellungsgesetze und Frauenquoten ab, denn aus ihrer Sicht würden Eingriffe von außen, die Unternehmenskarrieren für alle Frauen erleichtern, ihre eigenen Karriereanstrengungen entwerten. Dies zeigt sich auch in den öffentlichen Diskussionen zum Thema.

Veränderungen in den Handlungspraxen der Wirtschaftselite werden damit 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 geteilt werden. Gleichzeitig kann von einem gewissen Desinteresse der Führungskräfte an den bestehenden Ungleichheiten ausgegangen werden, 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 2015): Je weniger die Befragten von einem Problem betroffen sind, desto allgemeiner sind ihre Deutungen und desto weniger wird ein Handlungsbedarf wahrgenommen.

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 nur dann möglich zu sein,

wenn mit machtvollen Ressourcen ausgestattete Akteur/-innen ihre Interessen im Handlungsfeld der Wirtschaft vertreten. Einflussreich sind auch von außen eingeleitete Veränderungen, z. B. Gesetze und Quotenregelungen, und schon die Ankündigung politischer Maßnahmen führt oft zu Initiativen der Wirtschaft (vgl. Spiliotis 2007). Wirkungsvoll sind auch gesellschaftliche Entwicklungen und mit ihnen verbundene Diskurse, beispielsweise im Kontext des prognostizierten demographischen Wandels oder der Männer- und Väterbewegung. Erst wenn also bewährte Handlungspraxen selbst problematisch werden, wird es notwendig, eigene Deutungsmuster zu verändern.

Literatur

- Alemann, A. von 2007: Gleichstellung per Gesetz? Vom Gesetzentwurf zum Deal zwischen Regierung und Wirtschaftsverbänden. In P. Imbusch, D. Rucht (Hg.), *Profit oder Gemeinwohl?* Wiesbaden: VS, 161–199.
- Alemann, A. von 2015: *Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik. Deutungsmuster von Führungskräften der deutschen Wirtschaft.* Wiesbaden: Springer VS.
- Bröckling, U. 2007: *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Diewald, M., Faist, T. 2011: Von Heterogenitäten zu Ungleichheiten: Soziale Mechanismen als Erklärungsansatz der Genese sozialer Ungleichheiten. *Berliner Journal für Soziologie*, 21. Jg., 91–114.
- Hadjar, A. 2008: Meritokratie als Legitimationsprinzip. Die Entwicklung der Akzeptanz sozialer Ungleichheit im Zuge der Bildungsexpansion. Wiesbaden: VS.
- Hartmann, M. 2013: *Soziale Ungleichheit – Kein Thema für die Eliten?* Frankfurt am Main: Campus.
- Hoffmann-Lange, U. 2003: Das pluralistische Paradigma der Elitenforschung. In S. Hradil, P. Imbusch (Hg.), *Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen.* Opladen: Leske + Budrich, 111–118.
- Keller, R. 2007a: *Diskursforschung: Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen.* 3., aktual. Auflage. Wiesbaden: VS.
- Keller, R. 2007b: Diskurs/Diskurstheorien. In R. Schützeichel (Hg.), *Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung.* Konstanz: UVK, 199–213.
- Lepianka, D., van Oorschot, W., Gelissen, J. 2009: Popular Explanations of Poverty: A Critical Discussion of Empirical Research. *Journal of Social Policy*, 38. Jg., Heft 3, 421–438.
- Meuser, M., Sackmann, R. 1992: Zur Einführung: Deutungsmusteransatz und empirische Wissenssoziologie. In M. Meuser, R. Sackmann (Hg.), *Analysen sozialer Deutungsmuster. Beiträge zur empirischen Wissenssoziologie.* Pfaffenweiler: Centaurus, 9–37.
- Oevermann, U. 2001a: Zur Analyse der Struktur von sozialen Deutungsmustern. *Sozialer Sinn*, 2. Jg., 3–33.
- Oevermann, U. 2001b: Die Struktur sozialer Deutungsmuster. Versuch einer Aktualisierung. *Sozialer Sinn*, 2. Jg., 35–81.
- Platz, C., Schetsche, M. 2001: Grundzüge einer wissenssoziologischen Theorie sozialer Deutungsmuster. *Sozialer Sinn*, 2. Jg., 511–536.
- Sachweh, P. 2010: *Deutungsmuster sozialer Ungleichheit.* Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Spiliotis, S.-S. 2007: Erzwungene Kooperation? Die Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft. In P. Imbusch, D. Rucht (Hg.), *Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten.* Wiesbaden: VS, 109–130.
- Ullrich, C. G. 1999: Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. *Zeitschrift für Soziologie*, 28. Jg., 429–447.

Witzel, A. 2000: Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 1. Jg., Heft 1, Art. 22. Internetquelle: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132>, letzter Abruf 20. Januar 2015.