

# Organisationale Strukturierungen individueller Lebensentwürfe am Beispiel von Karriere und Geschlecht

Astrid Biele Mefebue

*Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Verwaltete Biografien«*

## Einleitung

„Karriere machen“ – beispielsweise als Aufstieg in der Organisationshierarchie – ist als Lebensentwurf in Erwerbsorganisationen – nicht nur in privatwirtschaftlichen – weithin anerkannt. Zugleich dokumentieren seit Beginn der 1990er Jahre eine Vielzahl von Studien, dass Frauen in Führungspositionen insbesondere in der Privatwirtschaft und nicht nur auf den Top-Führungsebenen (deutscher) Organisationen unterrepräsentiert sind. Beispielsweise waren laut DIW Führungskräfte-Monitor 2010 in der Privatwirtschaft 30 Prozent (2001 noch 22 Prozent) der Führungskräfte – sehr weit definiert als Beschäftigte mit umfassenden Führungsaufgaben/in sonstigen Leitungsfunktionen oder mit hochqualifizierten Tätigkeiten – weiblich gegenüber gut 50 Prozent im Öffentlichen Dienst (Holst et al. 2012). Dabei variieren ihre Anteile etwa nach Branche, Betriebsgröße, Alter, zwischen Ost- und Westdeutschland oder Beruf (Commerzbank 2011; Körner, Günther 2011). Ich möchte die Frage nach der Unterrepräsentanz von Frauen in Managementpositionen aufgreifen, um sie in einer etwas anderen Perspektive zum Ausgangspunkt meiner Überlegungen zu machen: Wie kommt es, dass weibliche Hochqualifizierte seltener an Karriere orientierte individuelle Lebensentwürfe entwickeln (verfolgen/realisieren) als männliche Hochqualifizierte?

Mit dem Verweis auf die Entwicklung, Verfolgung und Realisierung individueller Lebensentwürfe sind unterschiedliche Ebenen des biographischen Handelns angesprochen (Geissler, Oechsle 1990): (1) die Dimension der „Visionshorizonte“, „mir vorstellen können, dass ...“; (2) die Dimension der Handlungsorientierung, „in meinem Handeln (mehr oder weniger) bewusst die Option berücksichtigen, dass ...“; sowie (3) die Dimension der Lebensplanung und Entwicklung von Strategien zur Erreichung eines konkreten Lebensziels (bzw. einer Kombination von Lebenszielen). Ich interessiere mich in meiner Arbeit insbesondere für individuelle Spielräume, unterschiedliche Lebensentwürfe überhaupt als mögliche Entwürfe für die eigene Zukunft für denkbar zu halten. Dabei gehe ich davon aus, dass diese Spielräume insbesondere entlang zweier Voraussetzungen variieren: (1) entlang individueller biographischer Entwicklungsdynamiken; (2) entlang der sozialen Strukturen von Institutionen, in die Akteure im Verlauf ihrer Biografie eintreten bzw. die sie durchlaufen. Die übergeordnete Forschungsfrage, die ich verfolge, lautet: Wie strukturieren Erwerbsorganisationen (mögliche) individuelle Lebensentwürfe und

eröffnen damit unterschiedliche Chancen auf Teilhabe<sup>1</sup> für Beschäftigte mit unterschiedlichen Hintergründen?

Im Folgenden präsentiere ich Überlegungen aus meinem Habilitationsprojekt. Mein Ziel ist es vor allem, eine Analyseperspektive zu entfalten, die mir fruchtbar erscheint für eine Antwort auf die Frage, warum bestimmte Organisationsmitglieder eher diese oder jene Ziele in ihrem Leben entwickeln, verfolgen und auch realisieren. Dabei nehme ich mit Giddens eine praxistheoretische Perspektive ein. Hierzu erläutere ich im Folgenden zunächst das Konzept individueller Lebensentwürfe und führe eine strukturationstheoretische Perspektive auf Organisationen ein (zweiter Abschnitt), bevor ich beide Aspekte in Überlegungen zu individuellen Lebensentwürfen, ‚agency‘ und ‚social structure‘ zusammenführe (dritter Abschnitt). In einer Art kurzem Ausblick möchte ich dann Überlegungen zur Nutzung biografischer Interviews als qualitativen Zugang für eine Analyse des strukturierenden Einflusses von Organisationen anstellen und anhand einzelner Interviewpassagen illustrieren (vierter Abschnitt).

## Theoretischer Hintergrund

### Individuelle Lebensentwürfe

Lebensentwürfe beziehen sich prospektiv auf die eigene Lebenszeit. Sie beschreiben eine Vision (zu einem bestimmten Zeitpunkt  $t_0$  der Lebenszeit) über eine mögliche Zukunft (zu einem mehr oder weniger bestimmten Zeitpunkt  $t_1$  der Lebenszeit). Sie „benennen Ziele, Wünsche und Phantasien über das eigene Leben“ (Geissler, Oechsle 1990: 6). Die Zielperspektiven individueller Lebensentwürfe berücksichtigen einerseits individuelle Lebensziele. Diese ergeben sich mit Blick auf die Ausprägung von Lebensverläufen aus der Eigendynamik der individuellen Lebensgeschichte (Mayer 2006: 9) in Form von Ereignissen, Erfahrungen und akkumulierten Ressourcen. Individuelle Lebensentwürfe rekurren andererseits (positiv oder negativ) auf kollektive Lebensentwürfe, das heißt auf lebenslaufrelevante gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen, die nach Geschlecht, aber beispielsweise auch Schicht oder Migrationsstatus variieren. Diese gewissermaßen idealisierten Lebens(ver-)läufe bieten einen Orientierungsrahmen und stellen zugleich einen Begründungszwang für individuelle Ziele und Entscheidungen. So wird erwartet, dass in einem bestimmten Lebensalter „spezifische Fähigkeiten, Erfahrungen, Erkenntnisse und Lebensformen“ erreicht werden (Liebsch 2012: 211).

Individuelle Lebensentwürfe werden nicht zwangsläufig handlungsrelevant. Sie bieten vielmehr mögliche Orientierungspunkte für individuelles Handeln, die zunächst eine Vermittlung zwischen Entwurf und Handeln noch voraussetzen. Ihre Umsetzung in eine Praxis der Lebensgestaltung – alltägliche, alltagsübergreifende oder auch biografisch bedeutsame Aktivitäten (Hoff 2006: 257) – wird über handlungsrelevante Orientierungen vermittelt. Geissler und Oechsle (1990) unterscheiden zwei Dimensionen von Handlungsorientierungen: subjektive Relevanzstrukturen und institutionelle Interventionen. Institutionen steuern Lebensverläufe absichtlich oder auch unintendiert (Mayer 2006). Anders herum formuliert, werden individuelle Gestaltungsmöglichkeiten des eigenen Lebenslaufs durch Institutionen beeinflusst (BMFSFJ 2013: 31).

---

<sup>1</sup> Teilhabe bezieht sich in einem weiten Verständnis auf die Ausübung von Aktivitäten und Beteiligung an Beziehungen, die gesellschaftlich bedingte Möglichkeiten individueller Lebensführung eröffnen (Bartelheimer, Kädtler 2012: 52).

Unter Lebensplanung wiederum verstehen Geissler und Oechsle (1990) den mehr oder weniger bewussten Umgang mit biografischer Zeit. Cornelißen (2013) weist demgegenüber darauf hin, dass Lebensplanung lediglich als eine mögliche Praxis der Lebensgestaltung zu sehen ist, die intuitiv-improvisierte und nicht intendierte Praktiken der Lebensgestaltung ausblendet.

## Strukturierungstheoretischer Blick auf Erwerbsorganisationen

Vor wie nach der Debatte um ein mögliches Ende der Arbeitsgesellschaft lautet der sozialwissenschaftliche Tenor: Erwerbsarbeit bildet einen zentralen Bezugspunkt der Lebensgestaltung. Und Erwerbsarbeit findet in westlichen Industrie- (und mittlerweile Wissens-)Gesellschaften überwiegend in Erwerbsorganisationen – Organisationen, innerhalb derer einzelne oder auch alle Mitglieder einer erwerbsförmigen Tätigkeit nachgehen – statt. Wodurch zeichnen sich (Erwerbs-)Organisationen als zentrale Bezugspunkte der Lebensgestaltung aus? Die folgenden Definitionen von Organisationen finde ich sehr hilfreich:

Mit Wilz sind Organisationen in einer praxistheoretischen und insbesondere auch an Giddens orientierten Perspektive ausgehandelte lokale, symbolisch und material fundierte soziale Ordnungen, die im Kommunizieren und Handeln menschlicher Akteure entstehen. Sie bilden „eine je spezifische Ordnung von Regeln, Ressourcen, Symbolen und Artefakten, die das Handeln und Entscheiden der Organisationsmitglieder ermöglicht und begrenzt“ (Wilz 2015: 264). Dabei sind organisationale Strukturen – Praktiken, kognitiv-symbolische Ordnungen oder materiale Arbeitsvollzüge – durch persönliche Beziehungen und lebensweltliche Vorstellungen geprägt. Ortman et al. definieren Organisationen als „Systeme organisierten Handelns“, die sich „über das – mehr oder minder zweckgerichtete – Handeln kompetenter Akteure“ (Ortman et al. 1997: 317) reproduzieren. Es sind „diejenigen sozialen Systeme, innerhalb derer das Handeln mittels Reflexion, und zwar mittels Reflexion auf eine Strukturierung, gesteuert und koordiniert wird“ (Ortman et al. 1997: 317f.).

Aus beiden Definitionen wird deutlich, dass Organisationen ihren Mitgliedern nicht als etwas unabhängig von ihren Praktiken der alltäglichen Lebensführung Bestehendes gegenüberstehen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Beschäftigte selbst als Akteure der Organisation deren Strukturen in ihrem und durch ihr praktisches Handeln mit (re-)produzieren. Individuelle Lebensentwürfe sind Teil der ‚sozialen Welt Organisation‘ und gehen als lebensweltliche Vorstellungen in konkrete Praktiken, symbolische Ordnungen und Arbeitsvollzüge dieser sozialen Welt ein. Gleichzeitig bleibt die Steuerung des Handelns innerhalb von Organisationen nicht auf das Arbeitshandeln im engeren Sinne begrenzt. Erst in ihrer Bezugnahme auf die Strukturierung werden für Beschäftigte konkrete Lebensziele und „Arten von Leben“ überhaupt als individuelle Entwürfe im Sinne erlebter Optionshorizonte (Zinn 2001: 38) „denkbar“ und ggf. handlungsrelevant.

Diese Reflexion einer Strukturierung beschreibt Giddens auch mit dem für ihn zentralen Konzept der Dualität von Struktur. „By the duality of structure, I mean the essential recursiveness of social life, as constituted in social practices: structure is both medium and outcome of the reproduction of practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and ‚exists‘ in the generating moments of this constitution“ (Giddens 1979: 5). Demnach bilden soziale Struktur und Handlung keine für sich stehenden sozialen Einheiten. Sie stehen vielmehr für zwei Seiten ein und derselben Medaille. Das Material, aus dem die Medaille gemacht ist, könnte man sagen, sind soziale Praktiken. Organisationale Strukturen werden durch soziale Praxis (re-)produziert. Organisationsmitglieder (re-)produzieren diese Strukturen im Handeln. Dabei reflektieren sie im Handlungsprozess die sozialen Strukturen, die sie zuvor selbst (re-)produziert haben.

Sie tun dies als ‚knowledgeable agents‘ (kompetente Akteure). Organisationsmitglieder reflektieren organisationale Strukturen, indem sie formale (nämlich kodifizierte) Regeln (etwa offizielle Beförderungskriterien) und informelle Regeln (etwa Präsenzzeit als Ausweis hoher Einsatzbereitschaft) interpretieren; indem sie bewusst anerkannte Regeln einhalten oder diesen zuwider handeln; ihnen zur Verfügung stehende allokativen und autoritativen Ressourcen nutzen, um diese Interpretationen und Normen durchzusetzen.

Dabei konzipiert Giddens individuelles Handeln auf den drei in einem rekursiven Prozess miteinander verbundenen Ebenen von Handlungsmotivation, Handlungsrationalisierung und reflexiver Steuerung des Handelns. Davon ausgehend, dass Handeln sich nicht in diskreten Handlungsakten, sondern in kontinuierlichen Handlungsströmen vollzieht, rücken für Giddens einzelne Handlungsmotive zugunsten Handlungsrationalisierung (Handeln basierend auf Handlungsschemata/Regeln) und der reflexiven Steuerung des Handelns in den Hintergrund (Giddens 1984: 3ff.). Handlungsrationalisierung und auf praktischem Bewusstsein (routinemäßig angewandt, aber bei Nachfrage erklärbar) beruhendes Handeln beziehen sich auf rationalisierte Schemata (Regeln); sie erlauben erfahrungsbasierte Deutungen sozialer Situationen, begründen aber eine generalisierte Fähigkeit, auch neue Situationen zu deuten und zu beeinflussen. Reflexive Steuerung wiederum bezieht sich auf das praktische Bewusstsein der Akteure (Verhaltenserwartungen erfüllen) sowie auf ihr reflexives Bewusstsein (Verhaltenserwartungen reflektieren und auf dieser Reflexion basierend ggf. alternative Handlungsweisen wählen, auch als Ausgangspunkt für ‚abweichendes Verhalten‘ und sozialen Wandel). In diesem Sinne besitzen soziale Strukturen – auf die sich Akteure, in unserem Beispiel (potenzielle) weibliche Führungskräfte, beziehen – handlungsermöglichenden wie auch -beschränkenden Charakter (Zinn 2001: 39ff.).

Was bedeutet das bislang Gesagte nun konkreter für individuelle Lebensentwürfe?

## Individuelle Lebensentwürfe, ‚agency‘ und ‚social structure‘

Die eingangs formulierte zentrale Fragestellung lautete: Wie strukturieren Erwerbsorganisationen (mögliche) individuelle Lebenskonzepte und eröffnen damit unterschiedliche Chancen auf soziale Teilhabe für Beschäftigte mit diversen (Erfahrungs-)Hintergründen? Teilhabe wird „durch soziales Handeln von Personen unter bestimmten Bedingungen realisiert. [...] Teilhabe geht über Bedarfsdeckung und Konsum hinaus; sie wird im Rahmen selbstbestimmter Lebensführung individuell erreicht und an Lebenszielen bewertet“ (Bartelheimer, Kädtler 2012: 52). Im wissenschaftlichen Diskurs ist der Begriff der Teilhabe eng mit Armatya Sens Konzept der ‚Verwirklichungschancen‘ (Capabilities) verknüpft. Verwirklichungschancen beziehen sich auf „die umfassenden Fähigkeiten („Capabilities“) und realen Chancen der Menschen, ein Leben führen zu können, für das sie sich mit guten Gründen entscheiden konnten und das die Grundlagen der Selbstachtung auf keinen Fall in Frage stellt“ (Sen 2000: 60). Was sind aber wichtige Orientierungspunkte, also die guten Gründe für diese Entscheidung?

Individuelle Lebensentwürfe beziehen sich als handlungsleitende Orientierungen neben der „subjektive[n] Relevanz eines Lebensbereichs im Horizont der Lebensentwürfe [...] auf Interventionen (restriktive ebenso wie eröffnende) von relevanten Institutionen“ (Geissler, Oechsle 1990: 21). Aus Perspektive einzelner Akteure ist die Entwicklung individueller Lebensentwürfe – ‚mein Leben entwerfen‘ – Bestandteil einer rekursiven, individuellen Handlungspraxis (Dualität von Struktur), in der sie sich auf die sozialen Strukturen ihrer Organisation ebenso beziehen, wie sie diese und mit dieser verbundene Handlungsspielräume erst hervorbringen.

Nehmen Organisationsmitglieder ein spezifisches Lebensziel wie beispielsweise hierarchischen Aufstieg als mögliche Orientierung für eigene Aktivitäten wahr, interpretieren sie Regeln, stützen sich auf Normen innerhalb der Organisation und kalkulieren ihr Handlungsvermögen in Form von Ressourcen derart, dass Ihnen eine Durchsetzung ihrer Interpretation möglich erscheint. Ihre Interpretationen (der Regeln selbst wie der Einschätzung möglicher Ressourcen zur Durchsetzung ihrer Interpretation dieser Regeln) erfolgt unter Voraussetzung persönlicher Hintergründe und Erfahrungen.

Ihre Interpretationen (der Regeln selbst wie der Einschätzung möglicher Ressourcen zur Durchsetzung ihrer Interpretation dieser Regeln) erfolgt unter Voraussetzung persönlicher Erfahrungen und Hintergründe bzw. Interpretationen und Bedeutungszuschreibungen bestimmter Hintergründe, die als solche wahrgenommen werden. In Konsequenz handeln sie unter Voraussetzung je spezifischer, unterschiedlicher Wissensstände. Nicht alle innerhalb einer konkreten Organisation relevanten Regeln und Ressourcen sind allen Akteuren innerhalb der Organisation gleichermaßen bekannt. Des Weiteren können Regeln und Ressourcen nicht von allen Akteuren überhaupt oder auch auf gleiche Weise genutzt werden. Spezifische Gültigkeiten von Regeln und Normen sowie Zugänge zu unterschiedlichen Ressourcen unterscheiden sich je nach spezifischer Subjektposition.

So zeigt beispielsweise die Forschung einen Gender Bias, der die Chancen auf wie auch das Potenzial von Mentoringbeziehungen beeinträchtigt. Managerinnen begegnen größeren Barrieren beim Zugang zu geeigneten Mentor/-innen. Beispielsweise identifizieren potentielle Mentoren Manager eher als Nachwuchspotenziale (Inklusion), während sie bei Managerinnen ein höheres Risiko des Scheiterns vermuten und eher „Fehlinvestitionen“ oder Reputationsverluste befürchten. Des Weiteren werden unter anderem aus Sorge um Unterstellungen sexueller Motive durch Dritte gleichgeschlechtliche Mentoringbeziehungen bevorzugt (Dolff, Hansen 2002). Finden weibliche Hochqualifizierte Mentoren, stellt sich die Frage, inwiefern diese als Rollen-Modelle beispielsweise für eigenes Auftreten oder eigene Strategien dienen können, denn für sie gelten nicht zwangsläufig die gleichen Verhaltensregeln (Bührmann et al. 2015). Potentielle Mentorinnen wiederum besitzen in männlich dominierten Führungsriegen höheren „Seltenheitswert“ und haben als Token mehr zu verlieren (Dolff, Hansen 2002). Purcell (2013) weist darauf hin, dass die Aktivierung kulturellen Kapitals im Karriereverlauf sowohl für Managerinnen als auch zum Teil für homosexuelle Manager im Vergleich zu heterosexuellen Managern stärker mit der Herausforderung verbunden ist, sich einer entsprechend traditioneller Stereotype männlich-dominierten Kultur anzunähern und darin zu behaupten.

Das durch die Akteure artikulierbare oder auch implizite Wissen über Regeln und Normen der Organisation, wie auch die Verbindlichkeit von Regeln und Normen und der Zugang zu materiellen sowie Machtressourcen können für verschiedene Organisationsmitglieder sehr unterschiedlich strukturiert sein, abhängig von ihrem funktionalen Background, Ihrer Qualifikation, aber auch ihrem Lebensstil und Familienstand, Geschlecht etc.

Witzel und Kühn (2000) weisen darauf hin, dass organisationale Gelegenheitsstrukturen einen doppelten Referenzpunkt individuellen Handelns bilden und damit in doppelter Weise ungleichheitsverstärkende Wirkungen entfalten können. Zum einen ermöglichen oder erschweren sie spezifische Aktivitäten ihrer Mitglieder. Sie sind direkt ungleichheitserzeugend, wenn sie ungleiche Bedingungen für individuelles Handeln schaffen und so spezifische Mitglieder benachteiligen oder auch privilegieren. Zum anderen wirken organisationale Gelegenheitsstrukturen als Reflexionsgegenstände indirekt ungleichheitsverstärkend. Organisationsmitglieder antizipieren bzw. reflektieren in der Vergangenheit individuell wahrgenommene Ungleichheitserfahrungen bei zukünftigen Aktivitäten und Entscheidungen. Dabei reflektieren ihre Interpretationen ebenso eigene Erfahrungen, wie auch die Dritter (Familie

Arbeitskolleg/-innen, Vorgesetzte) sowie weiterer Informationsquellen (etwa Medien, Institutionen) (Zinn 2001: 40):

Die Gestaltung von Arbeits- und Organisationsstrukturen ist orientiert an Normalitätsvorstellungen wie dem Ideal der (implizit männlichen) von Care-Arbeit befreiten, der Berufsrolle verpflichteten „Normalarbeitskraft“. Zu diesem Ideal zählt auch die Vorstellung hoher Verfügbarkeit, langer Arbeitszeiten und Präsenz am Arbeitsplatz unter anderem als scheinbarer Nachweis von Leistungsbereitschaft (Wilz 2006; Acker 2009). Mit diesem Ideal und weiteren geschlechtlichen Zuschreibungen sind geschlechtlich strukturierte Leistungswahrnehmungen und -beurteilungen verbunden. So werden Frauen unabhängig von ihren individuellen Lebensentwürfen ein Kinderwunsch und damit verbunden Reproduktionspflichten, sowie eine mangelnde Bereitschaft zur Zurückstellung von Ansprüchen an ein Familienleben zugeschrieben (Alemann 2007; Krell 2012). Wippermann (2010) zieht auf Grundlage seiner Untersuchung den Schluss, dass Frauen für eine dauerhafte Karriere nach wie vor regelmäßig auf Karriere verzichten wollen oder müssen.

Die im männlichen Normalarbeitszeitverhältnis und Alleinernährermodell institutionalisierte Zuweisung von Sorgearbeit an Frauen sicherte die breite Verfügbarkeitsspielräume bei männlichen Beschäftigten (Hofbauer 2014) und schaffte Fakten, indem Frauen tatsächlich häufig umfangreichere Verantwortung für Reproduktionsarbeit übernehmen bzw. übernehmen müssen. Diese Verhaltenserwartungen schränken ebenso Verwirklichungsspielräume männlicher Führungskräfte ein. So konstataren Alemann und Beaufays (2015) entscheidende Vorteile mit Blick auf Einkommen, Status und Machtpositionen bei karriereorientierten Vätern und diesbezügliche Verluste bei jenen, die eine aktive Vaterschaft zu verwirklichen suchen. Zugleich variieren die Verwirklichungschancen letzterer entlang der jeweiligen konkreten organisationalen Bedingungen (und durch diese ermöglichte Vereinbarkeitspraxen).

Antizipieren potenzielle weibliche Führungskräfte eine Erwartungshaltung, wonach eine Entscheidung für eine Managementkarriere mit Verzicht auf Familie verbunden ist, stehen ihnen verschiedene Optionen zur Verfügung, sie können „vielleicht die typischen beruflichen Benachteiligungsmuster erkennen und überlegen, wie sie damit umgehen wollen [...] nach Alternativen Ausschau halten, die Situation akzeptieren, das Beste daraus machen, die Familie der Berufskarriere vorziehen“ (Zinn 2001, 40f.). Dies gilt selbstverständlich ebenso für männliche Führungskräfte.

Ergebnisse der neueren Gender Studies zeigen, das Gender zugleich als Prozess- und Strukturkategorie zu verstehen ist (Bührmann 2015). Kahlert (2012) weist auf den Mehrwert einer strukturations-theoretischen Analyseperspektive für eine genderreflektierende Analyse von Verbindungslinien zwischen individuellen Aktivitäten auf der Mikroebene und sozialen Strukturen auf Meso- bzw. Makroebene hin. Analog zum Konzept der Dualität von Struktur führt sie das Konzept der ‚Dualität von Geschlecht‘ als (1) Prozess- und (2) Strukturkategorie ein. Mit Dörhöfer (2014) bedeutet das für die Analyse von Organisationen, dass Prozesse des Doing Gender und ‚gendered organisations‘ in einer gemeinsamen theoretischen Perspektive integriert werden können.

## ‚Structure‘ und ‚agency‘ in der erzählten Lebensgeschichte

Narrative Interviews gelten als besonders geeignet für Analysen, die die Verbindung zwischen individuellen Aktivitäten und sozialen Strukturen in den Blick nehmen. In der erzählten Lebensgeschichte verbinden sich gewissermaßen soziale Struktur und individuell-biographische Sinnkonstruktion. Das „Zusammenspiel von sozialer Struktur und kollektiven Regelsystemen einerseits und individuell-

biographischer Sinnkonstruktion in einer je bestimmten Situation andererseits macht erzählte Lebensgeschichten zu einem interessanten Material“ (Dausien 2001: 59).

Bei einer aktuellen Analyse beziehe ich mich auf narrative Einstiegspassagen von 14 Interviews mit Vorstandsmitgliedern überwiegend börsennotierter und in unterschiedlichen Prime Standards gelisteter Unternehmen. Die Interviews stammen aus dem Projekt ‚Frauen in Top-Management-Teams‘.<sup>2</sup> Es handelt sich somit um eine Sekundäranalyse.

Die Interviews begannen mit einer Erzählaufforderung zum beruflichen Werdegang und intensiven Nachfragen, orientiert an der Methode des narrativen Interviews. Die narrativen Einstiegspassagen waren überwiegend circa 45–70 Minuten lang.

Ich verzichte aus Platzgründen auf eine Darstellung meines Auswertungsverfahrens entsprechend Grounded Theory (Strauss, 1996). Die folgenden Auszüge dienen zur Illustration dessen, was meines Erachtens in der oben entfalteten Perspektive mit einer Auswertung erzählter Lebensgeschichte zu gewinnen ist.

Die erste Passage stammt von Frau Berger. Sie war 28 Jahre alt, als sie ihre erste Führungsposition erhielt; sie erzählt, dass sie im Verlauf ihrer Karriere regelmäßig erlebte, wie ihre Befähigung für eine Position aufgrund ihres Alters in Frage gestellt wurde; außerdem betont sie, blond zu sein.

*Berger:* Dann kommt da so eine junge Frau und die sagt ihm, was er zu tun hat [...]. Also ich bin von ihm am Anfang gar nicht ernst genommen worden, so nach dem Motto: ‚Na, das kleine Mädchen, das kriege ich wohl auch noch in den Griff.‘ So bin ich häufig betrachtet worden. [...] Eine ganz typische Situation, die mir auch mehrfach so begegnet ist. Wir saßen in dem Vorstandszimmer, ich saß an der Tür und wir erwarteten Gäste. Hochrangige Gäste. Und die machten dann die Tür auf, die sahen nur mich, weil die anderen sozusagen im Schatten der Tür saßen und dann haben sie gesagt: „Also hier sind wir falsch, wir wollen zum Vorstand.“ [...] Ich glaube, ich bin vielfach, und das spielt eher für mich – mittlerweile setze ich das sogar bewusst ein, unterschätzt worden in vielen Diskussionen. Weil die sich dann nicht vorbereitet hatten oder einfach die Situation unterschätzt haben, bin ich dann letztendlich doch mit meinem Ziel aus den Gesprächen rausgegangen.

Frau Berger beschreibt nicht explizit, wie eine Führungskraft aussehen sollte. Ihr Wissen ist aber deutlich geschlechtlich strukturiert, insofern als ihrer Wahrnehmung zufolge weiblich und blond in Kombination Attribute sind, die das Erkennen einer Führungskraft doch zumindest deutlich erschweren. Sie weiß, dass ihr Alter und ihr Aussehen informellen Regeln zuwiderlaufen, „wie eine (weibliche) Führungskraft so sein sollte“ (artikulierbares Wissen über informelle Regeln hinsichtlich Alter und Erscheinungsbild einer Führungskraft). Sie bezieht sich auf diese Regeln, indem sie diese nicht einfach akzeptiert, sondern strategisch unterläuft (Entwicklung einer eigenen subversiven Strategie in Rekurs auf diese Regeln).

Zu Frau Cörner, Vorstandsmitglied, sollte man wissen, dass sie als jüngstes von fünf Geschwistern geboren wurde. Frau Cörner erzählt:

*Cörner:* Es geht schon einmal darum, einfach mit Jungs groß zu werden, zu merken, dass die in ihrer Art ein bisschen ruppiger sind und dass es da mal öfter blaue Flecken gibt. Es geht auch darum zu merken, dass die untereinander in Konkurrenz stehen

---

<sup>2</sup> Das 2011/12 unter der Leitung von Andrea D. Bührmann, Universität Göttingen, und Katrin Hansen, Westfälische Hochschule, durchgeführte Projekt wurde finanziert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

und dass man unter fünf Kindern immer mal mit jemandem streitet, aber sich wieder verträgt. Das ist auch so etwas, das man glaube ich im Management lernen muss. Das zweite was mir einfällt ist, was man wichtiges in der Beobachtung lernt wenn man beim Fußball zuschaut. Ich mag Fußball zwar nicht, aber ich finde es immer klasse, weil ich ganz viel darauf übertragen kann, wie Männer im Beruf ticken. Dass man sich einfach hart angeht, sich nach dem Spiel aber auf die Schulter klopf und wieder Freund ist. Dass man durchaus foulen kann, wenn man den Ball erwischt, aber eine rote Karte kriegt oder eine gelbe, wenn man den Ball nicht kriegt. [...] Als Frau ist man, finde ich, völlig verblüfft über dieses Verhalten, weil sie unter Frauen stark beleidigt wären, wenn jemand einen so hart angehen würde.

Das Beispiel von Frau Cörner zeigt die Bedeutung individueller biografischer Dynamiken für die Interpretation von Regeln und Entwicklung von Handlungsstrategien. Sie eignete sich aufwachsend mit älteren Brüdern in doppeltem Sinne geschlechtlich strukturiertes, „lebensweltliches“ Wissen an, welches sie später für sich im organisationalen Kontext nutzbar machen kann. Ihr Wissen ist in dem Sinne doppelt geschlechtlich strukturiert, als sie es einerseits als Wissen über „typisch männliche Verhaltensweise“ nutzt, dass sie andererseits zugleich als aus weiblicher Perspektive irritierendes Verhalten reflektiert. Sie weiß aufgrund ihrer Biografie an dieser Stelle gewissermaßen „so viel wie die Männer“ und mehr als andere Frauen.

## Resümee und Ausblick

Erwerbsorganisationen wirken mit ihrem strukturierenden Einfluss auf die Entwicklung und Realisierung individueller Lebensentwürfe direkt wie indirekt ungleichheitserzeugend. Dabei werden strukturierende Einflüsse der Organisation nicht als Äußeres an die Organisationsmitglieder herangetragen. Die Organisationsmitglieder (re-)produzieren vielmehr selbst durch ihre Handlungspraxis die Ihre Handlungsspielräume begrenzenden und ermöglichenden organisationalen Strukturen. Dabei greifen sie auf artikulierbares wie implizites Wissen über innerhalb der Organisation gültige Regeln zurück.

Wie könnte dann eine Analyse der Handlungsspielräume weiblicher Hochqualifizierter als ‚knowledgeable actors‘ bei der Entwicklung und Realisierung eines karriereorientierten Lebensentwurfs aussehen? Folgende analyseleitende Fragestellungen lassen sich ableiten: Welche karriererelevanten (formellen wie informellen) Regeln „kennen“ sie (bewusst und artikulierbar als geltend für sie oder auch andere)? Welches implizite Wissen über diese Regeln kann aus ihren Erzählungen abgeleitet werden? Welche Regeln erfahren sie (für sich und/oder andere) innerhalb der Organisation in welchem Maße als verbindlich? Welchen Regeln können sie (und andere) sich ggf. entziehen? Und schließlich: Auf welche Ressourcen können sie sich bei der Durchsetzung eigener Interpretationen dieser Regeln beziehen?

Erlaubt das Konzept der Dualität von Struktur eine integrierte Analyseperspektive auf soziale Differenzierungsvorgänge und damit verbundene Ein- und Ausschlüsse unter Berücksichtigung der sozialen Kategorie Geschlecht, ist dies für eine auf Diversität in Organisationen gerichtete Perspektive spannend, in der Organisationen nicht nur Orte von doing gender, sondern auch eines ‚doing ethnicity‘, ‚doing disability‘ ... sind, ebenso wie für eine Perspektive, die Analysen anstrebt, die unterschiedliche Strukturkategorien und deren Verschränkungen berücksichtigen (intersektionale Forschungsperspektive).

Der Mehrwert einer Analyse biografischer Erzählungen für die Organisationsforschung bzw. für die Analyse des Verhältnisses zwischen structure und agency kann sich beziehen auf den spezifischen

Zugang, den diese um impliziten Wissen der Akteure eröffnen. Dies wäre in der hier noch ausstehenden systematischen Analyse zu zeigen. Sie eröffnet zudem Zugänge zu biografisch relevanten Erfahrungen außerhalb von Erwerbsorganisationen, die beispielsweise in leitfadengestützten Interviews zum Handeln in der Organisation bzw. erwerbstätigkeitsbezogenen Handeln durch die Akteure von sich aus keine Erwähnung fänden.

## Literatur

- Acker, J. 2009: From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51. Jg., Heft 2, 199–217, [http://www.academia.edu/download/44793248/glass\\_ceiling\\_1.pdf](http://www.academia.edu/download/44793248/glass_ceiling_1.pdf) (letzter Aufruf 08. Januar 2017).
- Alemann, A. von 2007: Chancenungleichheit im Management. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30. Jg., Heft 1, 21–38, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-38813> (letzter Aufruf 08. Januar 2017).
- Alemann, A. von, Beaufays, S. 2015: Die Verteilung von Care und Karriere bei Vätern. In S. Lessenich (Hg.), *Routinen der Krise - Krise der Routinen*, [http://publikationen.sociologie.de/index.php/kongressband/article/view/282/pdf\\_50](http://publikationen.sociologie.de/index.php/kongressband/article/view/282/pdf_50) (letzter Aufruf 07. Januar 2017).
- Bartelheimer, P., Kädtler, J. 2012: Produktion und Teilhabe. In *Forschungsverbund SOEB* (Hg.), *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland; zweiter Bericht*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., 41–85, [http://www.soeb.de/fileadmin/redaktion/downloads/soeb\\_2\\_Buchfassung/soeb\\_2\\_Kap02\\_Bartelheimer\\_K%C3%A4dtler.pdf](http://www.soeb.de/fileadmin/redaktion/downloads/soeb_2_Buchfassung/soeb_2_Kap02_Bartelheimer_K%C3%A4dtler.pdf) (letzter Aufruf 07. Januar 2017).
- BMFSFJ. 2013: *Neue Wege, gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht*. Berlin.
- Bührmann, A., Hansen, K., Biele Mefebue, A., Rosenbaum, M., Thiele-Manjali, U., Mielke, A. 2015: *Frauen in Top-Management-Teams*. Berlin, Münster: LIT.
- Bührmann, A. 2015: Gender – a central dimension of diversity. In S. Vertovec (Hg.), *Routledge International Handbook of Diversity Studies*. New York: Routledge, 23–32.
- Commerzbank AG. 2011: *Frauen und Männer an der Spitze*. In Frankfurt am Main, <https://www.unternehmerperspektiven.de/portal/media/unternehmerperspektiven/up-studien/up-studien-einzelseiten/up-pdf/Studie10-Mai-2011-Frauen-und-Maenner-an-der-Spitze.pdf> (letzter Aufruf 08. Januar 2017).
- Cornelißen, W. 2013: Zur Koordinierung von Karrieren in Paarbeziehungen. In N. Bathmann, W. Cornelißen, D. Müller (Hg.), *Gemeinsam zum Erfolg? Berufliche Karrieren von Frauen in Paarbeziehungen*. Wiesbaden: Springer, 23–64.
- Dausien, B. 2001: Erzähltes Leben - erzähltes Geschlecht? *Feministische Studien*, 19. Jg., Heft 2, 57–73.
- Dörhöfer, S. 2014: Organisation als reflexive Strukturierung. In M. Funder (Hg.), *Gender cage – revisited*. Baden-Baden: Nomos, 166–192.
- Dolff, M., Hansen, K. 2002: *Mentoring: internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis*. Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Geissler, B., Oechsle, M. 1990: *Lebensplanung als Ressource im Individualisierungsprozess*. Arbeitspapiere SFB 186, Nr. 10, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-57153> (letzter Aufruf 07. Januar 2017).
- Giddens, A. 1979: *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. Oakland: University of California Press.
- Giddens, A. 1984: *The constitution of society. Outline of structuration*. Cambridge: Polity Press.

- Hofbauer, J. 2014: Der Bourdieusche Werkzeugkasten. In M. Funder (Hg.), *Gender cage – revisited*. Baden-Baden: Nomos, 142–165.
- Hoff, E.-H. 2006: Lebensgestaltung, Zielkonflikte und Bewältigungskompetenzen. In E. Ewers und E.H. Hoff (Hg.), *Arbeit als Lebensinhalt?* Münster: Waxmann (Edition QUEM, 21), 252–289.
- Holst, E., Busch, A., Kröger, L. 2012: Führungskräfte-Monitor. 2012. DIW Berlin (Politikberatung kompakt, 65), [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.407592.de/diwwkompakt\\_2012-065.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwwkompakt_2012-065.pdf) (letzter Aufruf 07. Januar 2017).
- Kahlert, H. 2012: Dis/Kontinuitäten der Geschlechterverhältnisse in der Moderne. In H. Kahlert, C. Weinbach (Hg.), *Zeitgenössische Gesellschaftstheorien und Genderforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Gesellschaftstheorien und Gender), 57–79.
- Körner, T., Günther, L. 2011: Frauen in Führungspositionen. In *Wirtschaft und Statistik* (Mai), 434–451, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/FrauenFuehrungspositionen52011.pdf> (letzter Aufruf 08. Januar 2017).
- Krell, G. 2012: „Geschlecht“, „Führung“, „Karriere“ und deren Verschränkungen als diskursive Fabrikationen. In G. Krell, D. Rastetter, K. Reichel (Hg.), *Geschlecht Macht Karriere in Organisationen*. Berlin: Edition Sigma, 17–40.
- Liebsch, K. 2011: Lebensplanung und Zukunftsorientierung: Optionen auf das Erwachsenen-Leben. In K. Liebsch (Hg.), *Jugendsoziologie*. München: Oldenbourg, 209–220.
- Mayer, K., Diewald, M. 2007: Die Institutionalisierung von Lebensverläufen. In J. Brandtstädter (Hg.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne*. Stuttgart: Kohlhammer, 510–539.
- Ortmann, G., Sydow, J., Windeler, A. 1997: Organisation als reflexive Strukturation. In G. Ortmann, J. Sydow, K. Türk (Hg.), *Theorien der Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 315–354.
- Purcell, D. 2013: Baseball, Beer, and Bulgari. *Journal of Contemporary Ethnography*, 42. Jg., Heft 3, 291–319.
- Sen, A. 2000: *Ökonomie für den Menschen*. München [u.a.]: Hanser.
- Wilz, S. 2006: Geschlechterdifferenzierung von und in Organisation. In K.S. Rehberg (Hg.), *Soziale Ungleichheit, Kulturelle Unterschiede*. Frankfurt am Main u.a.: Campus-Verl., 3215–3232, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-14301> (letzter Aufruf 08. Januar 2017).
- Wilz, S. 2015: Skizze zur praxistheoretischen Debatte um Organisation. In M. Apelt, U. Wilkesmann (Hg.), *Zur Zukunft der Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 253–270.
- Wippermann, C. 2010: Frauen in Führungspositionen. Publikationsversand der Bundesregierung (Gleichstellung), <https://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf> (letzter Aufruf 08. Januar 2017).
- Witzel, A., Kühn, T. 2000: Orientierungs- und Handlungsmuster beim Übergang in das Erwerbsleben. In W. Heinz (Hg.), *Übergänge. Individualisierung, Flexibilisierung und Institutionalisierung des Lebensverlaufs*. Weinheim: Juventa, 9–29.
- Zinn, J. 2001: *Zwischen Gestaltungsanspruch und Strukturvorgaben*. Baden-Baden: Nomos.