

Erfolgreich bis zur Spitze Berufliche Bewährung in Wissenschaft und Wirtschaft

Denis Hänzi und Hildegard Matthies

Summary: Although leadership positions in society are no longer reserved only for people with upper-class origins, class-specific experience essentially remains the way careers are shaped and developed. This is shown by three types of professional probation patterns that could be reconstructed through interviews with top executives from academia and industry: "self-development", *Selbstentgrenzung* (going beyond one's own boundaries) and "self-assertion". For all their differences, as a whole it is clear that the development of such thinking and behavioral patterns conducive to a top career, are established biographically early and remain closely intertwined with social background.

Kurz gefasst: Obwohl die Einnahme gesellschaftlicher Spitzenpositionen heute nicht mehr nur Menschen mit großbürgerlicher Herkunft vorbehalten ist, prägen milieuspezifische Erfahrungshintergründe nach wie vor wesentlich die Art und Weise, wie Berufskarrieren realisiert werden. Das zeigen die drei Typen beruflicher Bewährungsmuster, die durch Interviews mit Spitzenkräften aus Wissenschaft und Wirtschaft rekonstruiert werden konnten: „Selbstentfaltung“, „Selbstentgrenzung“ und „Selbstbehauptung“. Bei allen Unterschieden wird insgesamt deutlich, dass die Entwicklung solcher Denk- und Handlungsmuster, die einer Spitzenkarriere förderlich sind, biografisch früh einsetzt und eng mit der sozialen Herkunft verwoben bleibt.

„Sei selbstbewusst!“, rät Margarete Haase, Vorstandsmitglied beim Motorenbauer Deutz in Köln – neulich in der Frauenzeitschrift *Brigitte* unter der Rubrik *Erfolgreiche Frauen: Tipps für den Weg an die Spitze* –, und Dorothee Blessing, Partnerin bei Goldmann und Sachs, sieht das A und O einer erfolgreichen Frauenkarriere schlicht in Disziplin. Aber kann man derlei Tugenden einfach erlernen? Die aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds geförderte Studie „Exzellenz und Geschlecht in Führungspositionen der Wissenschaft und Wirtschaft“ ist dieser Frage nachgegangen.

Während die sozialwissenschaftliche Forschung sich bisher vor allem mit den Barrieren für Frauen auf dem Weg in eine Spitzenposition befasst hat, interessiert sich unsere Studie für die Frage, was jene Frauen – und Männer – auszeichnet, die auf der Karriereleiter ganz oben angekommen sind: Welche Triebkräfte geben ihrem beruflichen Handeln gleichsam den Drive, sich bis an die Spitze durchzuschlagen und dort zu bewähren? Diese Frage zielt auf die Eigenschaften und routinisierten Praktiken, die im Zuge der beruflichen Bewährung zum Einsatz kommen, den erfolgreichen Frauen und Männern aber nur bedingt bewusst sind.

Für die Rekonstruktion der jeweiligen Bewährungsmuster wurde deshalb ein biografischer Zugang gewählt. Analysiert wurden die Audiomitschnitte von 62 biografisch-narrativen Interviews: Universitätsprofessorinnen und -professoren und wissenschaftliche Leiterinnen bzw. Leiter von Universitäten oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Feld der Wissenschaft, Vorstandsvorsitzende oder Vorstandsmitglieder von DAX-Unternehmen, Geschäftsführer international agierender Konzerne, Partner global tätiger Beratungsfirmen und Gründer sehr erfolgreicher Unternehmen im Feld der Wirtschaft. Im Ergebnis konnten drei Erfolgstypen rekonstruiert werden, in denen sich unterscheidbare Muster beruflicher Bewährung verdichten.

Der erste Typ, den wir begrifflich als „Selbstentfaltung“ fassen, bezeichnet das Bewährungsmuster von Spitzenkräften, die Inhalt und Qualität ihres beruflichen Tuns als unmittelbare Manifestation dessen begreifen, was in der eigenen Persönlichkeit immer schon angelegt war und nur noch zur Blüte gebracht werden musste. Idealtypisch wird dieser Typ von Männern und Frauen repräsentiert, die aus ökonomisch konsolidierten (bildungs-)bürgerlichen Milieus stammen, in denen insbesondere die Väter bereits eine herausgehobene, mit hohem gesellschaftlichen Ansehen verbundene berufliche Position innehaben. Bedingt durch ihre Herkunft sind die Repräsentanten dieses Typs mit einem großen Selbstvertrauen ausgestattet, mit Schwierigkeiten und Widerständen in ihrem Leben zurechtzukommen. Sie sind somit ausgezeichnet präpariert, berufliche Bewährungsproben mit spielerischer Leichtigkeit anzugehen: in der Wissenschaft zum Beispiel etwas Bleibendes zu schaffen, das sie als ihr genuin Eigenes begreifen, in der Wirtschaft etwas zu bewegen, durch das sie der Welt gleichsam ihren Stempel aufdrücken können. Hier wie dort begreifen diese Personen ihren beruflichen Erfolg als etwas, das aus ihnen selbst erwächst und keiner äußeren Anreize bedarf. Person und Sache bilden vielmehr ganz selbstverständlich eine Einheit.

Beim zweiten Typ, den wir „Selbstentgrenzung“ genannt haben, sind hingegen äußere Erfolgsmaßstäbe eine wichtige Handlungsorientierung: Die Männer wie

Frauen dieses Typs wollen explizit „etwas werden“ und „Karriere machen“. Entsprechend deuten sie den eigenen Werdegang als stufenweise Ausdehnung des Möglichkeitsraums, wobei jeder gelungene Schritt ihre Handlungsorientierung stabilisiert. Für die Vertreterinnen und Vertreter aus der Wirtschaft sind das etwa die Ausweitung des Verantwortungsbereichs oder mittels Kennziffern objektivierbare ökonomische Erfolge. Für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben vorzeigbare Produkte (zum Beispiel Publikationen) oder formalisierte Akte der Leistungsanerkennung wie Preise und Auszeichnungen oder das Erreichen der Promotion oder Habilitation eine vergleichbare Funktion. Der Tendenz nach geht dieses Bewährungsmuster mit einer strategischen Ausrichtung an den Anforderungen des jeweiligen Bewährungsorts einher. Dabei neigen diese Personen zu Techniken der Selbstoptimierung und der Selbstkontrolle, was in Fragen mündet wie: „Was erwartet man von mir? Was muss ich tun, damit meine Leistung gesehen und anerkannt wird?“

Die Entstehung dieses Bewährungsmusters fußt typischerweise auf einer bereits im Elternhaus existierenden Orientierung an Erfolg, der sich an Positionen messen lässt. Pointiert ausgedrückt stammen die Repräsentanten dieses Typs aus kleinbürgerlichen, von utilitaristisch-zweckrationalen Denkstilen geprägten Milieus, in denen zumeist die Väter, zuweilen aber auch die Mütter, bereits einen sozialen Aufstieg erreicht haben. Diese Aufwärtsmobilität setzt sich bei den Kindern in der Weise fort, dass sie den Erfolg der Eltern toppen wollen. Der Ansporn indes, den im Herkunftsmilieu vorgegebenen Rahmen des beruflich Möglichen zu sprengen, wird durch eine Figur außerhalb der Familie ausgelöst, deren Glanz, Charisma oder Status die Männer und Frauen dieses Typs sich auch zu eigen machen möchten.

Beim dritten Typ, „Selbstbehauptung“, ist die Triebkraft beruflichen Handelns demgegenüber vergleichsweise archaisch. Bewährungsproben haben für die Repräsentanten dieses Typs weder den Charakter eines Spiels noch den der Möglichkeit einer Grenzüberschreitung, sondern zielen – ungleich fundamentaler – auf die schiere soziale Anerkennung im Beruf. Typischerweise bildet die Herkunftskonstellation für diese Personen eine negativ besetzte Bezugsfolie, die sie rundum zu überwinden trachten: Skizziert werden etwa mit Bildungsdefiziten behaftete Arbeitermilieus oder Prekariats- und Deprivationserfahrungen infolge eines beruflichen und sozialen Scheiterns der Eltern. Zugleich zeichnet sie die Überzeugung aus, über außergewöhnliche Stärken oder Begabungen zu verfügen, die sie für eine Spitzenposition prädestinieren. Darin sind sie dem ersten Typ nicht unähnlich. Gleichwohl sind sich diese Erfolgsfälle ihres Erfolgs nie sicher, sodass dem Bewährungsmuster der Selbstbehauptung eine nicht stillstellbare „Jetzt erst recht“-Logik innewohnt. Ihr folgen die Repräsentanten dieses Typs und setzen alles daran, die eigene Genialität stets aufs Neue und umso dezidierter unter Beweis zu stellen.

Mit Ausnahme des Typs „Selbstbehauptung“, der in unserem Sample nur unter Männern zu finden war, konnte in der Studie kein spezifisch männliches oder spezifisch weibliches Bewährungsmuster ausgemacht werden. Anders verhält es sich bei der Wahrnehmung des eigenen beruflichen Handelns sowie des Bewährungsfeldes: Die Männer unseres Samples reflektieren die eigene geschlechtliche Subjektposition und deren Passfähigkeit im beruflichen Bewährungsfeld – wenn überhaupt – allenfalls vor dem Hintergrund einer beruflichen und privaten Krisenerfahrung; bei den Frauen indes ist ein derartiges „Vergessen des Geschlechts“, wie es der Soziologe Stefan Hirschhauer nennt, nur in Ausnahmefällen anzutreffen.

Dabei deutet sich an, dass primär solche Frauen zur Selbstdeutung eines geschlechtsunabhängigen Bewährungsmusters neigen, die bereits in ihrem Herkunftsmilieu hervorragend für berufliche Herausforderungen präpariert wurden und bei denen die unausgesprochene Überzeugung herrschte, dass die Tochter ebenfalls geeignet ist, das kulturelle und berufliche Erbe der Familie zu vervollkommen. Bei der Mehrzahl der Repräsentantinnen unseres Samples hingegen wird der eigene Werdegang explizit auf der Folie eines geschlechtsspezifisch geprägten Bewährungsfelds gedeutet, in dem Frauen stets mit Benachteiligungen rechnen müssten. Während jedoch ein Teil dieser Frauen her-



Denis Hänzi ist promovierter Soziologe und seit Dezember 2012 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie an der TU Darmstadt tätig. Er arbeitete zuletzt in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am WZB mit. Sein Interesse gilt geschlechter- und kultursociologischen Fragen sowie der Analyse von Berufsfeldern und Habitusformationen.

(Foto: Ingeborg Weik-Korneck)

haenzi@ifs.tu-darmstadt.de



Hildegard Matthies ist Senior Researcher in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik und seit 1998 am WZB. Sie ist promovierte Sozialwissenschaftlerin und forscht vor allem zu Karrieren in der Wissenschaft im Kontext von Organisation, Profession und Geschlecht. (Foto: David Ausserhofer)

hilde.matthies@wzb.eu

ausstreicht, es dennoch – und ganz aus eigener Kraft – zu beruflichem Erfolg gebracht zu haben und jedwede Inanspruchnahme von persönlicher oder institutionalisierter Unterstützung von sich weist, räumen andere Frauen ein, dass sie ohne spezielle Fördermaßnahmen oder Hilfestellungen kaum in die erreichte Position gelangt wären. Beide Deutungsmuster indes verweisen auf traditionelle Geschlechterrollenvorstellungen im Herkunftsmilieu, die es hinter sich zu lassen galt. Insbesondere die Mütter werden als Bezugsfiguren konstruiert, die zu überwinden sind; der Wille, deren Abhängigkeitsposition nicht zu reproduzieren, scheint in einem nicht unbeträchtlichen Ausmaß den beruflichen Drive dieser Frauen zu bestimmen.

Nicht nur diese Frauen haben auf ihrem Weg nach oben durch Menschen und Institutionen außerhalb der Familie eine wichtige Unterstützung erfahren. Dies beginnt bei der Schule, in der sich viele Frauen und Männer ihrer eigenen Leistungsfähigkeit bewusst werden konnten. Gleichmaßen spielten während des Studiums und im Beruf Mentorinnen oder Mentoren – im Feld der Wissenschaft vor allem die Doktorväter – eine wichtige Rolle für die Plausibilisierung des eigenen Tuns. Vor allem trifft das für die Repräsentanten der Typen 2 und 3 zu. Die Männer und Frauen des Typs „Selbstentfaltung“ sind sich herkunftsbedingt ihrer Bestimmtheit zum Erfolg derart gewiss, dass zeitweilige Misserfolge sie nicht aus der Bahn werfen. Dagegen stellt sich die Situation für den Typ „Selbstentgrenzung“ – und erst Recht den Typ „Selbstbehauptung“ – deutlich fragiler dar: Sie hatten das „Glück“, wie es viele formulieren, von Mentoren in vielfacher Weise gefördert worden zu sein. In der Wirtschaft vermag zudem die Adaption eines hypermaskulinen Habitus herkunftsbedingte Selbstsicherheitsdefizite zu kompensieren. Er wird üblicherweise in Kontexten außerhalb der Familie aktiviert und reaktiviert, die homosozial geprägt sind (zum Beispiel Mannschaftssport oder Militär).

Alles in allem macht die Studie deutlich, dass die für eine Spitzenkarriere relevanten Tugenden nicht einfach intentional angeeignet werden können. Obwohl die Fallbeispiele zeigen, dass die Einnahme einer Spitzenposition nicht mehr allein Menschen vorbehalten ist, die aus gut- oder großbürgerlichen Milieus stammen, erweist sich doch, dass auch bei jenen, denen die für eine Spitzenkarriere erforderlichen habituellen Grundlagen nicht in die Wiege gelegt worden sind, die Herausbildung entsprechender Dispositionen und Triebkräfte schon zu einem biografisch frühen Zeitpunkt einsetzt. So besehen entscheidet doch das soziale Milieu, ob jemand das Zeug hat, es ganz bis nach oben zu schaffen.

Literatur

Hänzi, Denis/Matthies, Hildegard: „Fit für die Spitze? Bewährungsmuster von Frauen und Männern in Top-Positionen der Wissenschaft und Wirtschaft“. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): *Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen*. Bonn/Berlin 2011, S. 20–25.

Hänzi, Denis: „Bewährungsstrategien von Topmanagerinnen – Was nicht passt, wird passend gemacht“. In: *PERSONALquarterly*, 2013, 01, S. 17–21.

Maier, Tanja: *Mediale Repräsentationen von wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Spitzenkräften*. WZB Discussion Paper SP III 2013–601. Berlin: WZB 2013.

Hänzi, Denis/Matthies, Hildegard: „Lust am Erfolg – Pflicht zum Erfolg – Versagensangst. Berufliche Antriebsstrukturen von Frauen und Männern in Spitzenpositionen der Wissenschaft und Wirtschaft“ (Arbeitstitel). In: Denis Hänzi/Hildegard Matthies/Dagmar Simon (Hg.): *Erfolg. Ausprägungen und Ambivalenzen einer gesellschaftlichen Leitorientierung*. Leviathan Sonderband (im Erscheinen).