

Grulich, Julia

**Article**

## Powerfrauen und Heldinnen - Autobiographische Selbstdarstellungen der weiblichen Wirtschaftselite

Industrielle Beziehungen

**Provided in Cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Grulich, Julia (2022) : Powerfrauen und Heldinnen - Autobiographische Selbstdarstellungen der weiblichen Wirtschaftselite, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 29, Iss. 3-4, pp. 233-253, <https://doi.org/10.3224/indbez.v29i3.04>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/324670>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



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

# Powerfrauen und Heldinnen – Autobiographische Selbstdarstellungen der weiblichen Wirtschaftselite\*

Julia Grulich\*\*

**Zusammenfassung:** Der Beitrag untersucht die Selbstinszenierungen und Deutungsmuster der weiblichen Wirtschaftselite. Die empirische Datengrundlage bilden aktuelle deutschsprachige Autobiographien erfolgreicher Spitzenmanagerinnen und Unternehmerinnen. Der Fokus liegt auf der Wirtschaftselite, da diese als finanzstärkste und mächtigste Elite gilt und damit sowohl eine starke symbolische Vorbildfunktion hat wie auch über großen gesellschaftlichen Einfluss verfügt. Basierend auf der Autobiographieanalyse rekonstruiert der vorliegende Beitrag, auf welche (Selbst-)Deutungen und Wissensrepertoires sich die Inhaberinnen von Spitzenpositionen beziehen, um die disparaten gesellschaftlichen Vorstellungen von Weiblichkeit und Führung zu bedienen.

**Schlüsselwörter:** Elite, Weiblichkeit, Management, Gründerinnen, Unternehmerinnen, Autobiographie

## ‘Power Women’ and heroines – Autobiographical self-representations of the female business elite

**Abstract:** This article analyses the self-presentations and patterns of interpretation of the female business elite. The empirical data basis is formed by current German-language autobiographies of successful female top managers and entrepreneurs. The focus is on the business elite, since it is considered the financially strongest and thus most powerful elite that has both a strong symbolic role model function and great social influence. On the basis of autobiographical analysis, this article reconstructs which (self-)interpretations and knowledge repertoires the holders of top positions refer to in order to serve the disparate social ideas about femininity and leadership.

**Keywords:** elite, femininity, women in management, female founders and entrepreneurs, autobiography. JEL: Z130, B54, J71

## 1 Einleitung

Frauen in Spitzenpositionen sind nach wie vor selten. 2021 lag der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten der großen DAX-Unternehmen bei 35,9 Prozent, in den Vor-

\* Artikel eingegangen: 17.09.2021. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 10.11.2022

\*\* Dr. Julia Grulich, Georg-August-Universität Göttingen, Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Diversitätsforschung, Platz der Göttinger Sieben 3, 37073 Göttingen, [julia.grulich@uni-goettingen.de](mailto:julia.grulich@uni-goettingen.de)

ständen betrug er 13 Prozent (FidAR, 2021).<sup>1</sup> Auch der Anteil weiblicher Unternehmerinnen und Gründerinnen liegt in Deutschland relativ niedrig, 2021 betrug er 38 Prozent (Metzger, 2021) – wobei hier einschränkend bedacht werden muss, dass es sich im Bereich der Selbstständigkeit nicht unbedingt um Top-Positionen handelt, insbesondere mit Blick auf die oftmals prekäre Soloselbstständigkeit (Hobler, Pfahl, & Wittmann, 2021). Erfolgreiche Gründerinnen und Unternehmerinnen gelten in der Forschung eher als Ausnahmerecheinung denn als Normalfall (Hahn, 2019) und zu weiblich geführten Unternehmen sowie Frauen in der Unternehmensnachfolge wird erst in jüngster Zeit verstärkt geforscht (Kay, 2020; Welter, 2004).

Mit den wenigen Frauen in Spitzenpositionen sind jedoch vergleichsweise hohe Erwartungen verknüpft. Zum einen gelten sie als Gradmesser für den Stand der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft (Holst und Wiemer, 2010). Zum anderen wird von ihnen ein anderes, sozialeres und nachhaltigeres Führungshandeln als von bisherigen, männlichen Führungskräften erwartet. So formuliert beispielsweise die OECD in ihren *Environment Working Papers* die Erwartung, dass Frauen in Entscheidungspositionen den Klimawandel engagierter bekämpfen würden, weil sie eher an der Umwelt, Sozialem, Demokratie und Nachhaltigkeit interessiert seien (Strumskyte, Magaña, & Bendig, 2022, S. 3). Auch im Hinblick auf Korruption in Wirtschaft und Politik wird ihnen ein positiver Einfluss attestiert (Breen, Gillanders, McNulty, & Suzuki, 2016; Bauhr & Charron, 2021). In wirtschaftlicher Hinsicht verknüpft die Bundesregierung mit mehr Frauen in Aufsichtsräten auch einen Reputationsgewinn für die Unternehmen; sie sollen als Vorbilder für andere Frauen fungieren und begehrte Fachkräfte anziehen (KPMG AG & BMFSJ, 2015, S. 18).

Wissenschaftlich wird hingegen durchaus ambivalent diskutiert, ob die neuen machtvollen Frauen eine neue Form von Weiblichkeit repräsentieren oder ob sie, da sie sich entlang vorherrschender Arbeits- und Karrierevorstellungen orientieren, nicht doch eher hegemoniale Männlichkeitsvorstellungen reproduzieren (Gruhlich, 2013; Stückler, 2013; Scholz, 2010). Die weiblichen Führungskräfte selbst stehen wiederum vor dem Problem, dass hegemoniale Weiblichkeitsvorstellungen, bei denen Weiblichkeit mit Emotionalität und Mütterlichkeit assoziiert wird, im Widerspruch zu Vorstellungen von Macht und Professionalität stehen (Holtz-Bacha, 2008; Müller, 1999; Jamieson, 1995; Kanter, 1977), was bedeutet, dass sie entweder als Frau anerkannt, aber damit als nicht kompetent genug gelten, oder aber sich entsprechend gängiger, meist männlich geprägter Vorstellungen von Professionalität verhalten können, dabei aber immer drohen als „unweiblich“, „Mannsweib“ etc. sanktioniert zu werden (Bührmann, 2014, S. 101). In einer Studie zur medialen Darstellung der weiblichen Wirtschaftselite arbeitet Bührmann (2014) heraus, dass erfolgreiche Frauen in der Wirtschaft entweder als Typ „Businessfrau“ oder als „Powerfrau“ dargestellt werden. Als Businessfrau werden sie als „zu männlich“ marginalisiert, als „Powerfrau“ wird ihnen zwar durchaus das Recht auf eine eigenständige Karriere zugestanden, gleichwohl aber erwartet, dass sie die ihr „als natürlich gegeben zugeschriebene Mütterlichkeit wenigstens in einem (für)sorgenden Führungsverhalten“ zeigen (Bührmann, 2014, S. 101). Auch die Historikerin Mary Beard (2018) zeigt in ihrem Essay „Frauen und Macht“ auf, dass Frauen in Machtpositionen auch heute noch keine Selbstverständlichkeit seien und von ihnen vielfach immer noch die eher

1 Mit der Einführung der Frauenquote für Vorstände vom Juni 2021 wird eine Erhöhung des Frauenanteils in den Top-Positionen der Wirtschaft erwartet.

weiblich konnotierten Verhaltensweisen von Zurückhaltung und Bescheidenheit erwartet werden.

Vor diesem Hintergrund widmet sich der vorliegende Beitrag der Frage, wie erfolgreiche Frauen mit den unterschiedlichen an sie gerichteten Ansprüchen umgehen und wie sie sich zu ihrer Führungsposition ins Verhältnis setzen. Damit knüpft der Beitrag an bereits vorhandene Studien zu den Deutungsmustern von Führungskräften in der Wirtschaft an (Alemann, 2015; Liebold, 2010; Imbusch, 2007), fokussiert aber nur die weibliche Wirtschaftselite und analysiert unter Anwendung der Dokumentarischen Methode (Bohnsack, 2010) die Deutungsmuster von Frauen im Top-Management und in der Unternehmensleitung.

Da die Elite eine empirisch schwer zugängliche soziale Gruppe bildet (Brandl & Klinger, 2006), wird zur Beantwortung der Ausgangsfrage auf die deutschsprachigen Autobiographien erfolgreicher Spitzenmanagerinnen und Unternehmerinnen zurückgegriffen. Liebold zufolge eignen sich „massenmediale Selbst-Veröffentlichungen“ in besonderer Weise, um etwas über die Art und Weise in Erfahrung zu bringen, „wie die Akteure die gesellschaftlichen Erwartungen übersetzen, die an sie herangetragen werden“ (Liebold, 2010, S. 281). Die Autobiographie als empirisches Material zu begreifen, ist demnach eine einzigartige Möglichkeit, sich dem Selbstverständnis von Eliten anzunähern. Bisher liegt eine solche Analyse lediglich von Liebold (2010, 2018) vor, die die Autobiographien männlicher Manager und Unternehmer analysiert hat, sodass der vorliegende Beitrag mit dem Fokus auf die weibliche Wirtschaftselite einen innovativen Beitrag zur Weiterentwicklung in diesem Forschungsfeld leistet.

## 2 Selbstverständnis und Deutungsmuster der weiblichen Wirtschaftselite

Die Anzahl an Studien, die Einblick in die Werthaltungen und Deutungsmuster der Wirtschaftselite erlauben, ist insgesamt alles andere als groß, schrumpft aber noch weiter, wenn spezifisch nach der weiblichen Wirtschaftselite gesucht wird. In den frühen Elitestudien, wie z. B. der Potsdamer Elitestudie aus dem Ende der 1990er Jahre, wurde darauf verwiesen, dass der Frauenanteil in der Wirtschaftselite im Vergleich zur politischen Elite deutlich geringer sei und sich über die Zeit kaum erhöht habe, so lag er 1981 bei einem Prozent und 1995 bei ein bis zwei Prozent (Schnapp, 1997, S. 95). Auch das Sample der Untersuchung von Buß (2007) zu Werten deutscher Spitzenführungskräfte setzte sich ausschließlich aus männlichen Spitzenmanagern zusammen, weil Frauen in Spitzenpositionen der Gesellschaft und insbesondere der Wirtschaft „nach wie vor selten anzutreffen“ seien (Buß, 2007, S. 12). In der großen deutschen Elitenstudie von Allmendinger et al. (2013) zu gesellschaftspolitischen Einstellungen und Handlungsmaximen bei Inhaber\*innen von Spitzenpositionen aus Politik und Verwaltung, Justiz und Militär, Wirtschaft und Gesellschaft, Kultur und Wissenschaft in Deutschland finden sich sektorübergreifend immerhin 12,1 Prozent Frauen im Sample.

Die Ergebnisse der bisherigen Studien zeigen keine systematischen Unterschiede in den Werthaltungen männlicher und weiblicher Führungskräfte – einzige Ausnahme bildet die Bedeutung von Geschlecht und Familie für die Karriere bzw. die Möglichkeiten für den Aufstieg. Demnach messen Frauen dem Aussehen entscheidenden Einfluss auf ihre Er-

folgschancen bei (Allmendinger et al., 2013, S. 11), während Männer die Familie stärker als Erfolgsfaktor werten, insbesondere die Ehe wurde auf dem Karriereweg als förderlich eingeschätzt (Allmendinger et al., 2013, S. 12). Dies deckt sich mit anderen Befunden, die belegen, dass die Karrieren in Spitzenpositionen im Grunde ein „Anderthalb-Personen-Beruf“ (Beck-Gernsheim, 1976, S.103) sind und die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere für berufstätige Mütter einen Wettbewerbsnachteil darstelle, während Männer ihre Ehefrau als Karriere-Ressource nutzen können, die ihnen Care-Verpflichtungen sowie andere Aufgaben (Koordination von Umzügen, Reisen, Herstellung eines Zuhauses etc.) abnimmt (Spiegel & Mense-Petermann, 2016).

Entgegen dieser Befunde halten die Führungskräfte selbst jedoch an der Idee der Geschlechterdifferenz fest. So zeigt Alemann (2015), dass männliche wie weibliche Führungskräfte davon überzeugt seien, „dass Frauen besonders gute Führungskräfte“ seien und „das zum Teil sogar besser können als Männer“ (Alemann, 2015, S. 250). Ihre Studie verdeutlicht, dass die Wirtschaftselite im Vergleich zu anderen Eliten nach wie vor eher traditionelle Einstellungen im Hinblick auf die Gleichberechtigung der Geschlechter und die Berufstätigkeit von Frauen aufweist (Alemann, 2015; Liebig, 2000). Außerdem, so Alemann, sei sich die Wirtschaftselite im Vergleich zur politischen Elite weniger über die kulturellen und sozialen Barrieren für den Aufstieg von Frauen bewusst und bevorzuge individualistische Erklärungen (Alemann, 2015, S. 48). So betone die Wirtschaftselite die individuelle Leistungsbereitschaft und gehe damit davon aus, dass „vor allem der Wille zählt“ (Alemann, 2015, S. 229) – besonders ausgeprägt sei der Glaube an die Kraft des eigenen Willens und Anstrengung bei sozialen Aufsteiger\*innen und weiblichen Führungskräften, die davon überzeugt seien, dass sich schlechtere Startbedingungen durch überdurchschnittliches Engagement ausgleichen lassen (Alemann, 2015, S. 229). Trotz öffentlicher Debatten um die strukturellen Barrieren für Geschlechtergerechtigkeit in der Wirtschaft würden insbesondere Managerinnen die androzentrischen Organisations- und Machtstrukturen als gegeben erachten, diese nicht in Frage stellen, sondern im Gegenteil von Frauen eine Anpassung an die männlich geprägten Spielregeln fordern (Alemann, 2015, S. 255). Dazu passen die Befunde von McRobbie (2010), die anhand erfolgreicher Frauen bzw. den „Top Girls“ in der Medien- und Populärkultur zeigt, dass diese besonders dann Akzeptanz erfahren, wenn sie sich an die androzentrischen und neoliberalen Prinzipien des globalen Kapitalismus anpassen, ohne dabei bestehende Geschlechterhierarchien grundlegend in Frage zu stellen (McRobbie, 2010, S. 201).

Intersektionale Analysen, die die Bedeutung von Geschlecht und Kombination mit anderen sozialen Zugehörigkeiten für die Wirtschaftselite analysieren, sind selten. Vorhandene Studien verweisen darauf, dass die Wirtschaftselite großbürgerlich geprägt sei (Hartmann, 2013, S. 120) und die Klassenzugehörigkeit einen Unterschied mache in der Einschätzung von strukturellen Hindernissen und den Möglichkeiten, diese durch individuelle Leistung zu überwinden (vgl. auch Vester, 2003). So seien Aufsteiger\*innen aus dem Arbeitermilieu eher der Auffassung, dass „das Elternhaus für die Lebenschancen entscheidend ist“ (Hartmann, 2013, S. 127), während Angehörige der Mittelschicht, stärker noch als das Bürger- und Großbürgertum davon ausgehen, „dass die persönliche Leistung und nicht die Herkunft den Lebensweg bestimmt“ (Hartmann, 2013, S. 127). Insgesamt dominiert in der Selbstwahrnehmung der Eliten, so auch Alemann (2015, S. 344), eine Selbstpositionierung als ‚Leistungsträger‘ und die Überzeugung, dass sich ihre Position ihren überdurchschnittlichen Leistungen verdanke.

### 3 Methodologie und Methode

Ein allgemeines Kennzeichen des autobiographischen Schreibens ist, dass es mit Blick auf sich selbst und eine Öffentlichkeit erfolgt und ein Anspruch auf Wahrheit erhoben wird, die eigene Geschichte ‚wahrhaftig‘ zu erzählen. Gleichzeitig kann es die eine ‚wahre‘ Geschichte des eigenen Lebens nicht geben und der Wahrheitsgehalt von Erlebnissen und Gefühlsbeschreibungen ist nicht verifizierbar (Klüger, 1996, S. 406 f.). Es handelt sich um eine Selektion an Lebensereignissen, die in einen spezifischen Zusammenhang gestellt und ex post und vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Verhältnisse mit Deutung versehen werden, um für andere nachvollziehbar und verständlich zu werden. Insofern sind erzählte Lebensgeschichten nicht nur Informationsträgerinnen der Vergangenheit, sondern auch Ausdruck aktueller sozialer Deutungsmuster. Anzunehmen ist daher, dass die öffentlichen Selbstdarstellungen der weiblichen Wirtschaftselite mit Blick auf die vorherrschenden Weiblichkeits- und Führungskräftevorstellungen erfolgen, da Frauen sich – sei es nun affirmativ oder abgrenzend – zu den gesellschaftlichen Deutungsmustern in Beziehung setzen müssen, um gesellschaftlich anschlussfähig zu sein (Volkening, 2006, S. 45). Auch liegt es laut Holdenried, die sich intensiv mit Autobiographien von Frauen befasst hat, nahe, dass das autobiographische Schreiben für Frauen eine andere Legitimationsfunktion als für Männer berge, da Frauen sich eher unter Rechtfertigungsdruck befinden, die „von Männern gesetzten Grenzen [zu] überschreiten und in männliche Domänen ein[zu]dringen“ (Holdenried, 1995, S. 419 f.).

Datengrundlage der vorliegenden Analyse bilden alle gegenwärtig auf dem deutschsprachigen Buchmarkt vorhandenen Autobiographien von Frauen in Spitzenpositionen der Wirtschaft, insgesamt handelt es sich um fünf Autobiographien; zwei Managerinnen und drei Unternehmerinnen unterschiedlicher Generationen und Branchen, die noch beruflich tätig sind:

- 1) Sheryl Sandberg (geb. 1969), hat einen Harvard MBA, arbeitete bei der Weltbank, dann bei Google und war zum Zeitpunkt des Erscheinens ihrer Autobiographie Co-Geschäftsführerin von Facebook Inc. Sie lebt in Kalifornien/USA. 2017 wurde sie vom Forbes Magazin als viertmächtigste Frau der Welt gekürt und mit ihrer Autobiographie „Lean In – Frauen und der Wille zum Erfolg“ (2015 [2013]) stand sie in Deutschland u. a. in der Spiegel-Bestseller-Liste. Sandberg gehört zu den reichsten Frauen der Welt (2014 wurde ihr Vermögen auf über eine Milliarde US-Dollar geschätzt).
- 2) Manuela Rousseau (geb. 1955) absolvierte nach ihrem Hauptschulabschluss zunächst eine Ausbildung, gründete danach, im Jahr 1979, ein Einzelhandelsunternehmen für Unterhaltungselektronik, das jedoch insolvent ging. Seit 1984 arbeitet sie bei Beiersdorf, einem börsennotierten, weltweit tätigen deutschen Konsumgüterkonzern. Dort gelangte sie 1999 – als erste Frau – in den Aufsichtsrat. 2019 wurde sie für eine fünfte Amtszeit im Aufsichtsrat von Beiersdorf bestätigt und kurz darauf als erste Frau zur stellvertretenden Vorsitzenden des Gremiums gewählt. Außerdem lehrt sie an einer Fachhochschule und wurde dort zur Professorin mit Schwerpunkten in Fundraising, Management und Public Relations berufen. 2002 war sie in der Liste der „100 Top Business Frauen“ der Vogue Business. Für ihr zivilgesellschaftliches Engagement wurde sie mit der Verdienstmedaille der Bundesrepublik Deutschland geehrt. Ihre Autobiographie „*Wir brauchen Frauen, die*

*sich trauen. Mein ungewöhnlicher Weg bis in den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns*“ erschien 2019.

- 3) Sina Trinkwalder (geb. 1978), hat nach dem Abbruch des Studiums (Politik und Betriebswirtschaft) zunächst eine eigene Werbeagentur gegründet und geleitet. Nach der Geburt ihres Sohnes gründete sie 2010 die Textilfirma Manomama, die mit ehemaligen Erwerbslosen und gering qualifizierten Arbeitskräften (insbesondere alleinerziehenden Frauen, jungen Erwachsenen ohne Ausbildung und älteren Menschen) ökologische nachhaltige Kleidung in Augsburg produziert. Als Vertreterin nachhaltigen Unternehmertums ist sie durch zahlreiche mediale Auftritte, mehrere Sachbücher sowie Auszeichnungen und Preise für nachhaltiges Sozialunternehmertum öffentlich sichtbar. Ihre Autobiographie *„Wunder muss man selber machen. Wie ich die Wirtschaft auf den Kopf stelle“* erschien 2013.
- 4) Vanessa Kullmann (geb. 1972) studierte Textilbetriebswirtschaft, jobbte in New York und gründete nach ihrer Rückkehr, 1998 nach US-amerikanischem Vorbild den Coffee-Shop „Balzac Coffee“, den sie zur Kette ausbaute. Die Coffeeshop-Kette machte im Jahr 2005 einen Umsatz von etwa 12 Millionen Euro. Kullmann wurde auch als „Kaffeekönigin“ bezeichnet. 2005 erhielt sie den Existenzgründerpreis der Hamburger Handels- und Handwerkskammer. 2006 wurde sie zur Unternehmerin des Jahres gekürt. 2011 verkauft sie den größten Teil des Unternehmens und soll jetzt in New York leben. Ihre Autobiographie *„Keine große Sache: Coffee to go oder wie man den Traum vom eigenen Unternehmen verwirklicht“* erschien 2007.
- 5) Sara Nuru (geb. 1989) wurde 2009 in Deutschland bekannt, weil sie Siegerin der vierten Staffel der Castingshow *Germany's Next Topmodel* wurde. Ihre Eltern sind aus Äthiopien nach Deutschland geflohen, sie ist in Deutschland geboren und aufgewachsen. Sie arbeitete zunächst als Model und gründete dann 2016 gemeinsam mit ihrer Schwester Sali die Firma *nuruCoffee*. Das sozial-ökologisch ausgerichtete Unternehmen verkauft „fair und ökologisch nachhaltig“ produzierten Kaffee aus Äthiopien und unterstützt mit ihrem Verein *nuruWomen* äthiopische Frauen mit Mikrokrediten als Starthilfe für ein eigenes Geschäftsmodell. 2019 erschien ihre Autobiographie *„Roots. Wie ich meine Wurzeln fand und der Kaffee mein Leben veränderte“*.

Ergänzend zu den Autobiographien wurden zudem fünf Veröffentlichungen miteinbezogen, die zwar nicht gänzlich dem Genre der Autobiographie entsprechen, sondern eher der Sach- und Ratgeberliteratur folgen, jedoch durchaus autobiographische Anteile enthalten, weil entweder die Autorinnen selbst oder die dargestellten Führungskräfte ihre Geschichte erzählen. Darunter *„Mission Female. Frauen. Macht. Karriere“* von Frederike Probert (2020), *„Mit Biss und Bravour. Lebenswege von Topmanagerinnen“* von Elisa Streuli (2007), *„Erfolgsgloss. Deutsche Topmanagerinnen machen's vor“* von Marita Thiel (2002), *„Women in Top Management. Role Models from around the globe share their paths to success“* von Bettina Al-Sadik-Lowinski (2021) und *„It's now. Leben, Führen, Arbeiten. Wir kennen die Regeln, jetzt ändern wir sie“* von Janina Kugel (2021).

Die Auswertung der Ego-Dokumente erfolgt mit den Mitteln der dokumentarischen Autobiographieanalyse, die Liebold (2018) in Anlehnung an die Dokumentarische Methode nach Bohnsack (2010) entwickelt hat. Die Dokumentarische Methode eignet sich besonders gut, um die den individuellen Selbstbeschreibungen und Erzählungen zugrundeliegenden kollektiven Bedeutungsmuster zu rekonstruieren. Deutungsmuster sind nicht mit isolierten

Meinungen und Einstellungen zu verwechseln, sondern beziehen sich auf tief verinnerlichte Sinnschemata, die in der Sozialisation und durch Institutionen der Gesellschaft oder z. B. auch Unternehmen geprägt werden und ihrerseits wiederum die individuelle Wahrnehmung prägen (Kleemann, Krähnke, & Matuschek, 2009, S. 156 f.). Diese Deutungsmuster bilden das soziale Regelwerk entlang dessen Wahrnehmen, Denken und Handeln erfolgt. Laut Bohnsack bewegen sich die biographischen Orientierungs- bzw. Deutungsmuster im Spannungsfeld von positiven und negativen Gegenhorizonten (Bohnsack, 1989, S. 27). Positive Gegenhorizonte beziehen sich auf für sinnvoll, erstrebenswert befundene Ideale, negative Gegenhorizonte beziehen sich auf Positionen, Handlungen, Personen oder Haltungen, von denen sich die Individuen abgrenzen wollen (Bohnsack, 2010, S. 31 f.). Um dieses zugrundeliegende Orientierungswissen, das die autobiographische Darstellung strukturiert und prägt, zu rekonstruieren, bietet die Dokumentarische Methode ein mehrstufiges Verfahren, im Zuge dessen der thematische Verlauf der Erzählungen erschlossen, eine explizierende und formulierende Analyse sowie „reflektierenden und sinngenetischen Interpretationen“ und schließlich fallübergreifende Generalisierungen vorgenommen werden (Bohnsack, 2010; Liebold, 2018, S. 116).

## 4 Ergebnisse

Ein zentrales Ergebnis der Auswertung ist, dass Weiblichkeit und Führung in den Autobiographien auf drei unterschiedlichen Weisen thematisiert wird: (1) Macht als Zuschreibung durch Andere; (2) Macht als individuelle Anstrengung; (3) Macht als gesellschaftliche Verantwortung. Im Folgenden werden diese drei Thematisierungsweisen analytisch getrennt dargestellt, auch wenn sie in den Erzählungen eng miteinander verwoben sind. Hier zeigen sich zum einen deutliche Unterschiede zu den Selbstbildern und Selbstinszenierungsformen der männlichen Wirtschaftselite, wie sie Liebold (2010) anhand der Autobiographien von Unternehmern rekonstruiert hat und auf die im Weiteren an den entsprechenden Stellen verwiesen wird. Zum anderen unterscheiden sich die Selbstinszenierung zwischen Unternehmerinnen und Managerinnen, so dass im Weiteren differenziert auf die Deutungsmuster der jeweiligen sozialen Gruppe eingegangen wird.

### 4.1 Adressierungsmodus: In aller Bescheidenheit ‚Anderen ein Vorbild sein‘

Von männlichen Unternehmern und Managern, deren Autobiographien Liebold (2010) analysiert hat, wissen wir, dass diese über die öffentliche Selbsterzählung ihre vermeintliche Bedeutsamkeit und die Einzigartigkeit ihrer Person hervorheben wollen. Die von Liebold analysierten Autobiographien sind denn auch „allesamt nicht für Nachahmer und Nachahmerinnen geschrieben. Im Gegenteil: Sie geben Auskunft über exzeptionelle Karrieren, die, wie noch zu zeigen sein wird, Genialität und Herkunftsmilieu in kongenialer Weise verbinden“ (Liebold, 2010, S. 284). Deutlich anders gestaltet sich die Selbstinszenierung der weiblichen Elite: Als Schreibanlass setzen sie nicht primär die Überzeugung einer personenbezogenen Exzeptionalität, nicht ihre herausragende Leistung (obwohl diese, wie später gezeigt wird, auch relevant gemacht wird) oder ihre soziale Herkunft, die sie zu vermeintlich

Höherem beruft, sondern ihre beruflichen und persönlichen Erfahrungen, die sie mit einer ratsuchenden Leserschaft und möglichen Nachahmer\*innen teilen wollen. Der Einstieg der Autobiographien erfolgt damit im Modus der Bescheidenheit: Im Vordergrund steht nicht das eigene Ego, sondern die Unterstützung anderer. Sie wollen anderen helfen, indem sie ihre Geschichte erzählen und entsprechen mit dieser Form der Selbstinszenierung den gängigen Vorstellungen einer sorgenden Weiblichkeit. Allerdings handelt es sich um eine selbstbewusste Form der Weiblichkeit, die nicht von einem weiblich konnotierten Unterwerfungsgestus begleitet wird: Sie zeigen sich stolz auf das Erreichte, das weder durch ihr Geschlecht noch ihre soziale Herkunft verbürgt wird, sondern – ganz im neoliberalen Sinne – durch ihr individuelles Durchhaltevermögen, ihren Eigensinn und ihre Leistung.

#### 4.1.1 Die Unternehmerinnen – Rat und Inspiration

Selbsterzählungen von Gründungsgeschichten sind relativ verbreitet, weil lange Zeit nur wenig standardisiertes Wissen zu Unternehmensgründungen vorhanden war. Dazu passt es, dass Kullmann, die Gründerin einer Kaffeehauskette, mit ihrer Autobiographie anderen vorbildhafte Orientierung geben und die Erfolgsgeschichte ihrer unkonventionellen Geschäftsidee publik machen möchte, die ihr zufolge auf „Herz“, „Leidenschaft“ und einer „Vision“ (14) beruhe:

„Ich bin keine Expertin in Sachen Unternehmensgründung und versuche hier nun genau das Buch zu schreiben, das ich mich mir zu Beginn meiner Unternehmung selbst gewünscht habe. Eine exemplarische Geschichte, die stets daran erinnert, dass Startschwierigkeiten normal sind, und dessen Lektüre Hemmungen abbauen kann“ (Kullmann, 2007, S. 13).

Dass Kullmann sich selbst explizit nicht als Expertin beschreibt, lässt sich als Versuch interpretieren, mögliche Anspruchshaltungen an ihr Buch gering zu halten, sie verspricht kein überprüftes Fachwissen, keine zertifizierte Sachkunde oder einen Spezialdiskurs, sondern eine persönliche Geschichte. Dabei kommt ihr Buch einem Ratgeberbuch durchaus noch am nächsten, weil sie immer wieder kleine Merksätze formuliert, auf die es ihrer Ansicht nach bei der Gründung zu achten gelte. Trinkwalder spart sich eine Begründung für ihre Autobiographie und stellt sich selbst als tragende Person mit einer exzeptionellen Idee in den Mittelpunkt, sie bezieht also ihre Relevanz und Legitimität aus sich selbst heraus und ähnelt damit den von Liebold rekonstruierten Selbstdarstellungen männlicher Unternehmer. Was bei Trinkwalder nur implizit geschieht, macht Nuru explizit: Sie beruft sich auf ihre Vorbildfunktion als Person und legt den Schwerpunkt ihrer Erzählung auf ihre persönliche Entwicklung und weniger auf die Vorstellung ihrer besonderen Geschäftsidee. Sie versteht sich dabei zum einen als Vorbild für andere Frauen sowie als Vorbild für People of Color in Deutschland und erklärt die Veröffentlichung ihrer Geschichte vor diesem Hintergrund gar zur ethischen Verpflichtung:

„Es reicht nicht, als dunkelhäutige Frau in der Öffentlichkeit zu stehen und somit ein Vorbild für Mädchen und junge Frauen zu sein. Es ist auch an mir, meine Stimme zu erheben und die Geschichte der ‚People of Color‘ in Deutschland mit zu ändern. Schließlich habe ich, als eine von ihnen, schon aufgrund meiner Reichweite die Verpflichtung, mich für den Kampf gegen Rassismus einzusetzen“ (Nuru & Borufka, 2019, S. 266).

Geprägt ist Nurus Erzählung durch ihre persönlichen Erfahrungen von Rassismus und Sexismus sowie den in den letzten Jahren sichtbar werdenden Diskurs um Rassismus in Deutschland und die Unterrepräsentanz von Frauen sowie Personen mit Migrationsgeschichte

unter den Gründer\*innen in Deutschland (vgl. dazu Bührmann, Fischer, & Jasper, 2010). Schreibend kommt Nuru demnach einer politischen Verantwortung nach, die sie als Ergebnis ihrer gesellschaftlichen Verortung als Schwarze Unternehmerin in Deutschland deutet.

#### 4.1.2 Die Managerinnen – Vorbild und Leistungsplädoyer

Für Erzählungen weiblicher Managerinnen gibt es ein, im Vergleich zu weiblichen Gründerinnen, breiteres Diskursfeld: In öffentlichen Debatten werden die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und die Exklusionsmechanismen des männlichen Managements skandalisiert. Mentoring-Programme adressieren gezielt Frauen in Führungspositionen, die aufgefordert werden, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit anderen zu teilen. Nicht nur sind Form und Inhalt ihrer Erzählungen vor dem Hintergrund dieser feministischen Diskurse zu verstehen, auch die Tatsache, dass sie überhaupt schreibend in die Öffentlichkeit treten, erfährt durch diese Diskurse eine Legitimierung. Schreibend kommen sie ihrer feministischen Verantwortung nach. Rousseau dazu:

„Die Idee, meine beruflichen Erfahrungen, Erfolge und Niederlagen mit anderen Frauen zu teilen, entstand im Lauf vieler Jahre. Vor allem bei meinen Studentinnen und meinen Mentees spürte ich immer wieder, dass junge Frauen Orientierung bei weiblichen Vorbildern suchten.“ (Rousseau, 2019, S. 7)

Adressat\*innen sind die wertschöpfungsstarken weiblichen highpotentials, die – ganz im Sinne eines (neo)liberal-feministischen Diskurses – ihr individuelles Leistungsvermögen voll ausschöpfen sollen, sich dabei aber bisher selbst im Weg stünden. Die Managerinnen richten ihr Augenmerk auf die „inneren Barrieren“ (Sandberg, 2015, S. 16), dazu gehört die „Angst nicht gemocht zu werden. Angst, die falschen Entscheidungen zu treffen. Angst, negative Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Angst, sich zu übernehmen. Angst, bewertet zu werden. Und die heilige Dreifaltigkeit der Ängste: die Angst, eine schlechte Mutter / Ehefrau / Tochter zu sein“ (Sandberg, 2015, S. 38). Von diesen Ängsten, so Sandberg, müsse frau sich emanzipieren (Sandberg, 2015, S. 17). Ganz ähnlich Rousseau:

„Mit meinem Buch möchte ich Mut machen. Mut, Ja zu sagen zu Chancen, die es ermöglichen, den Berufsweg nach eigenen Regeln zu gestalten. Mut, authentisch zu sein, um überholte Klischees zu überwinden. Mut, risikobereit zu sein und bestehend überzogene Erwartungen hinter sich zu lassen. Mut, sichtbar zu sein, um sich mit individuellen Stärken erfolgreich in die Geschäftswelt einzubringen“ (Rousseau, 2019, S. 8)

Sandberg beschreibt ihr Buch als „ein Plädoyer dafür, sich reinzuhängen und ehrgeizig in allem Streben zu sein“ (Sandberg, 2015, S. 18). Hervorgehoben wird das individuelle Wollen, das als vermeintlich entscheidende Voraussetzung für den Erfolg proklamiert wird. Frauen sind aus dieser liberal-feministischen Perspektive letztlich selbst mitverantwortlich dafür, wenn sie in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Die strukturellen Rahmenbedingungen, wie z.B. die Unmöglichkeit eine Vollzeitstelle oder gar Überstunden mit Care-Aufgaben in Erziehung und Haushalt zu vereinbaren oder auch die mal mehr oder weniger subtilen Ausgrenzungsmechanismen männerbündischer Netzwerke, spielen in diesen Darstellungen keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Im US-Amerikanischen Kontext hat Sandbergs Buch, das bereits 2013 im englischen Original erschien, entsprechend viel Kritik für die Außerachtlassung struktureller Barrieren und der unterschiedlichen Ausgangssituation von beispielsweise Schwarzen Frauen (hooks, 2013) oder auch Alleinerziehenden und Frauen ohne Kinder auf sich gezogen (Faludi, 2013).

## 4.2 Darstellungsmodus: Geschichten von ‚Powerfrauen‘ und ‚Heldinnen‘

Dass es Unterschiede in den Selbstdarstellungen der männlichen Unternehmer und Manager, die Liebold (2010) analysiert hat, zu den hier analysierten Autobiographien gibt, hängt vor allem auch mit der sozialen Position der analysierten Personen zusammen. Liebold hatte die Autobiographien von Carl H. Hahn, Hans-Olaf Henkel und Ferdinand Piëch zum Gegenstand, die jeweils einflussreiche Positionen in der Industrie einnehmen und in ihren Erzählungen ihr bildungsbürgerliches Herkunftsmilieu hervorheben, um ihre „Zugehörigkeit zur ‚guten Gesellschaft‘ unter Beweis“ zu stellen und bei der Leserschaft ein Wissen um ihre Person voraussetzen (Liebold, 2018, S. 119).

Anders gestaltet sich die Selbstdarstellung der weiblichen Wirtschaftselite: Sie verstehen ihren Erfolg nicht als Prädestination oder Ergebnis einer vermeintlich natürlichen Überlegenheit. Ganz im Gegenteil: Sie heben hervor, dass ihnen der Erfolg nicht in die sprichwörtliche Wiege gelegt worden sei, weder sind sie Erbinnen oder Nachfolgerinnen von Unternehmen in Familienbesitz, noch verdanken sie ihren Aufstieg ihrer sozialen Herkunft oder ihrem Geschlecht. Als Marginalisierte und Außenseiterinnen, so die Erzählung, mussten sie gegen innere und äußere Widerstände kämpfen und Außergewöhnliches leisten, um ihre Positionen zu erreichen. Verbürgt wird ihr Erfolg also durch ihren Mut und ihre Anstrengung in Form von Eifer, Leistungsverausgabung, Strebsamkeit und Fleiß. Was ihnen geglückt ist, kann auch anderen gelingen, wenn sie ‚dranbleiben‘ und nicht aufgeben. Diese Selbsterzählung fügt sich ein in die neoliberalen Anrufungen an ein unternehmerisches Selbst und den weiblichen Arbeitskraftunternehmer (Voß & Weiß, 2009, S. 81).

### 4.2.1 Die Unternehmerinnen – Selbstfindung und Welttrettung

In der (auto-)biographischen Gründungsliteratur ist es verbreitet, dass sozial-ökologische Unternehmer\*innen als ‚superheroes‘ oder ‚heroic change makers‘ bezeichnet werden (Steiner & Teasdale, 2016). Mit diesem Personenkult ist gerade im Kontext des Sozialunternehmertums nicht selten auch eine moralische Überhöhung verbunden. Das hat dazu geführt, dass die Gründer\*innenszene von einzelnen ‚Lichtgestalten‘ dominiert wird, deren Geschichten zum Vorbild ganzer Generationen werden (Steiner & Teasdale, 2016; Mauksch, 2017). Schmitz und Then (2011) erklären dies damit, dass die innovative Leistungserbringung und besondere Organisationskultur von Sozialunternehmen im ökonomischem Feld zunächst als legitim anerkannt werden muss und Gründer\*innen dies durch eine emotionalisierte Erzählung ihrer Unternehmensgeschichte erreichen. In dieser Erzähltradition bewegen sich auch die weiblichen Unternehmerinnen, insbesondere aber die zwei Sozialunternehmerinnen Trinkwalder und Nuru.

Trinkwalder ist Gründerin der sozial-ökologisch ausgerichteten Textilfirma manomama und startet ihre Selbsterzählung mit einem Erweckungserlebnis: Die Geburt ihres ersten Kindes habe sie zum Umdenken geführt; war sie vorher noch an profanen Werten wie Geld und Erfolg interessiert, sei sie nun für nichts Geringeres als das Wohl der gesamten Gesellschaft und der nachfolgenden Generationen verantwortlich:

„Ich musste umdenken. Und ich wollte versuchen, meinem Sohn und seiner Generation das zu geben, was in meiner Kindheit noch einigermaßen in Ordnung war: eine Welt, in der nicht nur Geld und Gier zählten [...] ich wollte die Welt verbessern. Auf meine Art, Manomama war geboren.“ (Trinkwalder, 2013, S. 17)

Die Erzählung, dass erst die Rolle als Mutter die Unternehmerin hat umdenken lassen, knüpft an das hegemoniale Narrativ der Mütterlichkeit an und reproduziert die traditionelle Verknüpfung von Weiblichkeit mit Emotionalität und Sorge-Arbeit. Ein weiterer bedeutsamer Erzählstrang, der auch in diesem Zitat durchscheint, ist die Idealisierung und Romantisierung einer vermeintlich besseren Vergangenheit, in der „man sich auch mal die Finger dreckig macht“ (Trinkwalder, 2013, S. 43) und Arbeit noch „Sinn, Sicherheit und Wertschätzung“ (Trinkwalder, 2013, S. 33) vermittelte. Als negativer Vergleichshorizont dienen ihre die abstrakte „Wissengesellschaft“ (Trinkwalder, 2013, S. 33), in der „ehrliche, authentische Arbeit“ im Handwerk an Bedeutung verloren habe (Trinkwalder, 2013, S. 44) sowie eine globalisierte Wirtschaft (Trinkwalder, 2013, S. 44), die von einem „männerdominierten Management“ (Trinkwalder, 2013, S. 35) geführt werde und lediglich am Profit, nicht aber dem Menschen orientiert sei. „Die Art und Weise, wie unsere Arbeitswelt ökonomisch und sozial organisiert ist und durchgeführt wird, geht völlig an den Bedürfnissen der Menschen vorbei“ (Trinkwalder, 2013, S. 26). In ihre biographische Erzählung werden immer wieder kleine Exkurse zum Wandel der Arbeitswelt eingeflochten, in denen Globalisierung, Gier, Entfremdung, Ausbeutung und soziale Ungleichheiten und Frauenarmut problematisiert werden. Auf Status und Profit, so äußert sie an vielen Stellen, lege sie keinen Wert, eine Welt, die von „Geld und Gier“ dominiert wird, lehnt sie ab. Den Großunternehmen der Textilindustrie wirft Trinkwalder (2013, S. 216 f.) doppelte Ausbeutung vor: Zum einen Ausbeutung der Arbeitskräfte in Asien durch Niedriglöhne und Ausbeutung der Konsument\*innen in Deutschland durch überzogene Preise, schlechte Qualität und geplante Obsoleszenz. Daneben nimmt sie die politische und mediale Elite aufs Korn (Trinkwalder, 2013, S. 88), die mit „Augenwischerei“ (Trinkwalder, 2013, S. 217) und „Greenwashing“ nur an ihr eigenes Image denke, aber Worten keine Taten folgen lasse.

Den positiven Vergleichshorizont bildet Trinkwalder selbst – ganz im Sinne des Titels „Wunder muss man selber machen“. Ausgehend von ihren politischen Überzeugungen gründet sie bei Augsburg, der ehemaligen Textilstadt, ein sozial-ökologische Textilunternehmen, in dem sie auf einen ganzheitlichen Produktionsprozess (in Abgrenzung zu kapitalistischer Arbeitsteilung und Entfremdung vom Produkt), faire Löhne und die gezielte Förderung sozioökonomisch benachteiligter Frauen setzt. Trinkwalder inszeniert sich als Superheldin einer sozial und ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsweise und vergleicht sich mit Pippi Langstrumpf: „Die sagte nämlich sinngemäß: ‚Im Grunde genommen kann ich alles.‘ Und ergänze: Was nicht, lerne ich!“ (Trinkwalder, 2013, S. 37). Trinkwalder, das Überkind und Supermädchen, steht hier sinnbildlich für die Emanzipation von gesellschaftlichen Konventionen. Das Ziel ihrer Heldinnenreise zielt dabei auf nichts Geringeres als die Rettung der Welt, indem sie sich für eine andere und gerechtere Wirtschaft einsetzt.

Auch Nuru verdeutlicht explizit, nicht in erster Linie an ihrem Profit, sondern am Wohle anderer interessiert zu sein. Zusammen mit ihrer Schwester gründet sie *nuruCoffee*, um mit fair produzierten Kaffee aus Äthiopien dort lebende Frauen mit Mikrokrediten zu unterstützen und ihnen auf diese Weise zu mehr Unabhängigkeit und Selbstbestimmung zu verhelfen. Ihre Autobiographie ist eine *Coming-of-Age*-Geschichte, die dem klassischen Erzählmuster eine Held\*innengeschichte folgt. Die Geschichte von Held\*innen wird typischerweise entlang der Akte Abreise, Initiation und Rückkehr erzählt: Die zu Beginn unerfahrene junge Frau reist als Model durch die Welt und nach Äthiopien, das Herkunftsland ihrer Eltern, verändert dabei ihre Sicht auf sich und die Welt und kehrt als sozial engagierte Unternehmerin zurück. Diese

Metamorphose drückt sich unter anderem in der folgenden Sequenz aus, in der sie von einer Reise nach Äthiopien erzählt, die sie zusammen mit ihrer Schwester unternimmt:

„Als wir in den Flieger steigen, mischt sich noch etwas anderes zu diesem Rückenschmerz und dem Gefühl der Wehmut, das ich mit den Jahren den ‚Äthiopien-Blues‘ getauft habe. Es überkommt mich immer, wenn ich aus Äthiopien zurückkehre und aufgewühlt bin von den vielen Problemen dort und der Tatsache, dass mein Leben so viel privilegierter ist. Der Wille, etwas zu ändern, wirklich etwas dazu beizutragen, dass sich die Lage der Frauen in dem Land meiner Eltern verbessert“ (Nuru & Borufka, 2019, S. 35 f.)

Angestoßen durch den krassen Kontrast zwischen ihrer eigenen, als privilegiert wahrgenommenen Position als Woman of Color mit deutschem Pass und sozioökonomischen Wohlstand und den in Armut lebenden Frauen im Herkunftsland ihrer Eltern sei sie sich ihrer eigenen Privilegien bewusst und motiviert geworden, sich sozial zu engagieren. Die Idee der Selbstfindung und -entfaltung im Sinne einer Reise drückt sich nicht zuletzt auch im Titel ihrer Autobiographie aus: „Wie ich meine Wurzeln fand und der Kaffee mein Leben veränderte.“

#### 4.2.2 Die Managerinnen – im Powermodus

Die Managerinnen problematisieren die Sozialisationserfahrungen von Frauen sowie ihre verinnerlichten Weiblichkeitsvorstellungen, die sie zum wesentlichen Hemmschuh des Erfolgs erklären. Rousseau (2019, S. 21) beispielsweise macht ihre Mutter und ihr Herkunftsmilieu zum identitäts- und textbestimmten Zug ihrer Autobiographie, die sie „wie ein Korsett einengte“. Aus intersektionaler Perspektive ist dabei interessant, dass Rousseau neben ihrem Geschlecht auch ihre nicht-bürgerliche Herkunft als hinderlich für den sozialen Aufstieg thematisiert (Rousseau, 2019, 12 ff). So erklärt sich auch der Untertitel ihres Buches, in dem sie von ihrem „ungewöhnlichen Weg bis in den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns“ schreibt. Sie erzählt von ihrer Prägung durch das Arbeitermilieu (die Mutter Näherin, der Vater Lokführer), sie lernt die milieuspezifischen Tugenden „Disziplin, Fleiß, Genügsamkeit und Gehorsam“ und dass sie als Mädchen weniger wert sei als ein Junge. Die fehlende bildungsbürgerliche Herkunft und das fehlende Studium, so ihre Darstellung, bilden ihren Antrieb dafür, ihren Wert an immer höher gesteckten Zielen unter Beweis zu stellen (Rousseau, 2019, S. 35). Sie erfährt Selbstbestätigung dann, wenn sie sich in einer nach androzentrischen und bildungsbürgerlichen Prinzipien geprägten Geschäftswelt als erfolgreich erweist.

Ganz im Sinne der von Bührmann (2014) beschriebenen Powerfrauen, inszenieren sich die Managerinnen zwar als beruflich ambitionierte Frauen, ohne aber weiblich konnotierte Aspekte von Sorge, Liebe, Partnerschaft und Kinder auszusparen. Allerdings lassen die Managerinnen auch die vermeintlich ‚natürlich‘ gegebenen Nahbeziehungen (zu Kindern, zu Partner\*innen) zum Gegenstand kalkulierter Organisation werden. So erklärt beispielsweise Sandberg die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf zu einer Sache der geschickten Partnerwahl, oder wie Sandberg formuliert: „Ich bin felsenfest davon überzeugt, dass die mit Abstand wichtigste Karriereentscheidung, die eine Frau trifft, diejenige ist, ob sie einen Lebenspartner haben möchte und wer dieser Partner sein soll“ (Sandberg, 2015, S. 153). Rousseau, deren Autobiographie nach Sandbergs erschien, pflichtet ihr bei und ergänzt: „Ich kann dem nur zustimmen – und möchte hinzufügen: Der Weg zu einer Karriere mag bei der Partnerwahl anfangen, denn Liebe und Verantwortung füreinander zu tragen, bilden das Fundament. Karriere und Liebe schließen sich also nicht aus, sondern sie können einander beflügeln“ (Rousseau, 2019, S. 205 f.). Da in der Regel nicht eindeutig absehbar ist, wie Paare als Eltern

agieren, erscheint es unrealistisch, die Partnerwahl rational und entlang beruflicher Kriterien erfolgen zu lassen. Die Idee, Gleichberechtigung sei eine Frage der richtigen Partnerwahl, steht zudem im Widerspruch zu anderen Teilen von Sandbergs Geschichte, in der sie erzählt, wie unvorbereitet sie und ihr Partner auf die Geburt ihres Kindes waren, dass sie sich noch mal von anderen Seiten kennengelernt und die Verteilung der neu anfallenden Aufgaben zunächst aushandeln mussten, weil sie eben nicht von vorneherein klar gesetzt und vorhersehbar waren.

Weil Weiblichkeits- und Mütterlichkeitsvorstellungen institutionell eng miteinander verknüpft sind, scheinen die Autor\*innen eine Auseinandersetzung mit diesen gesellschaftlich hegemonialen Vorstellungen nicht vermeiden zu können. So äußert sich auch Rousseau, die gar keine Kinder hat, rechtfertigend: „Wir haben keine Kinder, das gibt uns mehr Zeit, als Eltern und Großeltern sie haben. Ich fühle mich aufgefordert, diese Zeit sinnstiftend einzusetzen und die Welt ein wenig besser zu machen“ (Rousseau, 2019, S. 118). Die durch das Fehlen von Kindern frei gewordene Zeit, so verdeutlicht sie hier, nutzt sie für ehrenamtliche Tätigkeiten, weil sie sich dazu „aufgefordert“ fühlt. Unbezahlte Arbeit wird hier geradezu zur Verpflichtung erklärt, freie Zeit gilt es zum gesellschaftlichen Nutzen einzusetzen, um sich auf diesem Wege als wertvolles Gesellschaftsmitglied zu beweisen und zu erfahren.

Insgesamt dominiert bei den Powerfrauen die Vorstellung, strukturelle Hindernisse, ebenso wie persönliche Beziehungen, Sorgen und Gefühle seien kalkulierbare Faktoren, die sich durch strategisch-rationales Handeln karrierewirksam managen lassen. Die Durchrationalisierung auch des Intimlebens im Dienste einer Optimierung beruflicher Chancen, erhöht den Druck auf das Individuum, das in jeder Hinsicht für den eigenen Erfolg verantwortlich gemacht wird. Diese Individualisierung von Erfolg und Scheitern kann, so lässt sich mit Blick auf die strukturellen Hürden für berufstätige Frauen vermuten, auch überfordern und erschöpfen. Von Ermüdung, Kraftlosigkeit oder Schwäche ist in den Autobiographien jedoch keine Spur. So anstrengend ihre Reise auch sein mag, sie bewältigen alle Hindernisse und lassen sich nicht unterkriegen.

#### 4.3 Legitimationsstrategie: ‚Es geht um die Sache, nicht um Macht‘

Eine dritte Thematisierung von Führung erfolgt mit Blick auf die eigene Gestaltungsmacht. Als Führungskräfte und Unternehmerinnen verfügen sie über relativ große Handlungsspielräume, über Entscheidungs- und personelle Weisungsmacht. Einig sind sich die Autorinnen darin, dass Führungspositionen kein Selbstzweck sind und es nicht darum gehe, die gegebenen Freiräume und Gelegenheiten nur zum Verfolgen eigener Ziele und Interessen zu nutzen. Sie betonen die aus ihrer Positionen erwachsende Verantwortung, die sie dazu verpflichte, das Wohl aller zu berücksichtigen. Der Rückgriff auf die Gemeinwohlorientierung ist zwar nicht ungewöhnlich für die Wirtschaftselite (Rucht, Imbusch, Alemann, & Galonska, 2007), denn ‚Macht‘ impliziert nicht selten auch die Vorstellung von Machtmissbrauch und bedarf daher der öffentlichen Legitimation und Beschwichtigung, gleichwohl umfasst die Rede von Verantwortung und Macht auch eine geschlechtliche Dimension, weil ersteres sowohl weiblich wie männlich konnotiert, letzteres aber eindeutig männlich belegt ist (Beard, 2018). Indem die Unternehmerinnen und Managerinnen also ihre Verantwortung betonen, bleiben sie in dem abgesteckten Rahmen von gesellschaftlich als legitim erachteten Weiblichkeitsvorstellungen.

#### 4.3.1 Die Unternehmerinnen – Empowerment von Frauen

Die Geschäftsmodelle von kleinen Unternehmen und besonders von Sozialunternehmern sind in der Regel nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet, sondern auf sozial-ökologische Ziele, die Gewinnmargen sind meist deutlich kleiner als bei klassischen Unternehmen und oft – davon sind auch die Geschichten der Unternehmerinnen geprägt – machen sie Verluste. Kompensiert wird dies nicht selten mit einem Übermaß an Engagement und schlechter Bezahlung – vor allem auch auf Führungsebene. Davon erzählen auch die Autobiographien, die deutlich machen, dass Gründungen einen hohen finanziellen, aber auch persönlichen Einsatz erfordern. Getragen wird ihr außergewöhnlicher Einsatz durch ihre Leidenschaft und Vision – in dieser Hinsicht bedienen sie ganz das Narrativ von Erfolg vermittelt exzeptioneller Persönlichkeit, das dann aber wiederum gebrochen wird, weil sie ihre sozialen Netzwerke hervorheben, denen sie ihren Erfolg zu verdanken haben (unterstützende Eltern, Partner\*innen, Freund\*innen, Vorgesetzte, Mentor\*innen und Geschäftspartner\*innen). Ihren Erfolg verdanken sie nicht allein sich selbst, sondern auch der Unterstützung durch andere.

Aus geschlechtertheoretischer Perspektive fällt auf, dass die Unternehmerinnen bei ihrem Verständnis von Führung traditionelle Weiblichkeitsvorstellungen betonen, wonach Frauen eine besondere Fähigkeit zur Empathie, Mitgefühl und prosozialem Verhalten besäßen. Sie plädieren dafür, weiblich konnotierte Eigenschaften und Werte wie Emotionalität, Nähe, Sorge um andere Menschen sowie die Natur als entscheidende Faktoren wirtschaftlichen Handelns zu berücksichtigen. Kullmann beispielsweise, die eine Kaffeehauskette betreibt, erklärt Herzlichkeit, Umsorgen, Verständnis, Rücksicht und Kundenbeziehungen zu zentralen Geschäftsprinzipien, die zum einen weiblich konnotiert sind, sich zum anderen in der Dienstleistungsökonomie aber auch als professioneller Standard durchgesetzt haben (Kullmann, 2007, S. 132 ff.). Weiblichkeit und Professionalität sind hier also deckungsgleich und ermöglichen ihr einen Ausweg aus dem klassischen double-bind erfolgreicher Frauen. Zwar heben sie in ihren Erzählungen auch männlich konnotierte Werte und Eigenschaften hervor, wie Mut, Durchsetzungskraft, Willensstärke und Risikofreude, aber ihren Erfolg schreiben sie letztlich der Kombination dieser Eigenschaften mit weiblich konnotierten Zielen und Werten zu. Damit fordern sie das dichotome Verständnis von Männlichkeit und Weiblichkeit durchaus heraus, gleichwohl reproduzieren sie auch eine dichotom-vergeschlechtlichte Sichtweise auf unternehmerisches Handeln. Ein unintendierter Effekt einer solchen Feminisierung von Unternehmertum, so sei an dieser Stelle auf einen Gedanken von Clark Muntean und Ozkazanc-Pan (2016) verwiesen, birgt die Gefahr, dass die Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt fortgeschrieben wird und unnötige und kontraproduktive Polarisierungen vorgenommen werden. Auf der einen Seite befänden sich dann die männlich dominierten schnellwachstumsorientierten, hoch angesehenen und mit Ressourcen ausgestatteten Firmen und auf der anderen Seite die weiblich konnotierten, ökonomisch randständigen und mit geringen Wachstumsmöglichkeiten versehenen Sozialunternehmen.

Wenn die Unternehmerinnen von Verantwortung sprechen, bezieht sich dieses nicht nur auf die Gesellschaft als Ganzes (Stichwort Weltrettung), sondern auch auf das Verhältnis zu ihren Angestellten: Trinkwalder beispielsweise stellt vor allem sozial benachteiligte Frauen in ihrer Textilfirma ein, um diesen zu einem selbständigen und sinnstiftenden Leben zu verhelfen. Die Arbeiterinnen in ihrem Unternehmen bezeichnet sie in Abgrenzung zu abwertenden Vorstellungen von Erwerbslosen und Arbeiterinnen als „echte Ladys“, was sich als symbolischer Versuch deuten lässt, ihre Leistungen zu ehren und nicht ohne besitzergrei-

fenden Stolz fügt sie hinzu, dass es ‚ihre Ladys‘ seien, um damit Verbundenheit und Zugehörigkeit zu markieren:

„Es sind Frauen zwischen fünfundvierzig und fünfundsechzig Jahren, von denen sich zimperliche Zwanzigjährige mehrere Scheiben abschneiden können. Es sind keine faulen Hartz-IV-Empfänger, die ihr Leben nicht auf die Reihe bekommen. Es sind Frauen, die aufgrund von Hundert gescheiterten Versuchen im Arbeitsleben wieder Fuß fassen möchten und leise auf ihre Chance warten. Es sind echte Ladys. Meine Ladys“ (Trinkwalder, 2013, S. 147).

Die Unternehmerin nutzt das Arbeitskraftpotential der von Armut und Prekarität betroffenen Frauen, die „leise“ und geduldig auf „ihre Chance“ gewartet haben und als besonders ehrenhaft dargestellt werden, weil sie vermeintlich besonders verlässliche, hart arbeitende und dankbare Angestellte sind. Nuru wiederum möchte mit ihrem Unternehmen äthiopischen Frauen helfen, die von absoluter Armut betroffen sind. Es ist keineswegs untypisch für Sozialunternehmen, dass sie Frauen als besonders vulnerable Gruppe adressieren, was sie wiederum anschlussfähig werden lässt an liberal-feministische Debatten um Empowerment von Frauen und die neoliberale Idee von der „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Gleichzeitig erweist sich die Nähe, die die Unternehmerinnen zu ihren Angestellten herstellen wollen, mitunter problematisch: Kullmann tut sich schwer damit, sich selbst als ‚Chefin‘ wahrzunehmen, nutzt den Begriff nur in Führungszeichen, denn sie möchte „gemocht werden“ (Kullmann, 2007, S. 189), sieht sich aber „oft dem Konflikt zwischen Freundin und Vorgesetzter ausgesetzt“ (Kullmann, 2007, S. 194). Auch Trinkwalder erzählt von ihrem nicht immer leichten Hineinwachsen in die Rolle einer Vorgesetzten, bei der sie sich vom negativen Führungsbild des Radfahrers abgrenzt, der nach unten tritt und nach oben buckelt (Trinkwalder, 2013, S. 110). Stattdessen strebt sie flache Hierarchien an, in denen sie mit ihren Angestellten ein Team bildet, das an der gemeinsamen Sache orientiert ist. Zu Ihren Führungsprinzipien zählen „Hingabe, Geduld, Wertschätzung“ (Trinkwalder, 2013, S. 110). Ähnlich auch Kullmann: Sie sieht ihre Aufgabe als Vorgesetzte darin, die Arbeit für ihre Angestellten zu mehr als nur einem Mittel der Existenzsicherung zu machen, vielmehr sollen sie Sinn, Wertschätzung und Anerkennung vermittelt bekommen (Kullmann, 2007, S. 99). Aspekte, die mit männlich konnotierten klassischen Unternehmertum verbunden sind, wie z. B. Profit, Gewinnmargen, Gehalt, finden hier keine Erwähnung, nicht etwa, weil sie in der tatsächlichen Alltagspraxis keine Rolle spielen, sondern weil der Fokus der Selbstdarstellung auf den weiblich konnotierten Aspekten von Führung liegt. Genau so, vielleicht sogar noch etwas expliziter, erfolgt auch die Selbstdarstellung der Managerinnen.

#### 4.3.2 Die Managerinnen – Aufwertung von Weiblichkeit

Obwohl in den Managementbiographien die Selbstverwirklichung großen Raum einnimmt, vermeiden die Managerinnen, dies als rein egoistisches und nur dem Selbstzweck dienliches Handeln darzustellen. Ihre Orientierung an den eigenen beruflichen Wünschen und Interessen wird hier nicht zum Gegensatz des Gemeinwohls, sondern ganz im Sinne von Adam Smiths ‚unsichtbarer Hand‘ bildet das interessensgeleitete Handeln Einzelner die entscheidende Grundlage für den Wohlstand aller. Wenn Frauen in Führungspositionen kommen, so vermitteln die Managementbiographien im Brustton der Überzeugung, profitierten davon alle und dies gleich in mehreren Hinsichten: So seien weibliche Führungskräfte, so Sandberg (2015, S. 19), nichts weniger als „der Schlüssel zur Lösung“ geschlechtlicher Ungleichheit in der Wirtschaft. Und Rousseau greift das bekannte Paradigma der Wohlstandssteigerung durch die Inwertsetzung weiblicher Arbeitskraft auf:

„Wenn wir anfangen, uns die Talente der gesamten Bevölkerung zu nutzen zu machen, werden unsere Institutionen produktiver und unsere Familien glücklicher sein, und die Kinder, die in solchen Haushalten aufwachsen, werden nicht mehr durch engstirnige Klischees ausgebremst“ (Rousseau, 2019, S. 239).

Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in den etablierten Wirtschaftskonzernen führe, so Rousseaus Logik, zu mehr Zufriedenheit der Einzelnen und mehr Rentabilität der Wirtschaft. Zum anderen verfügten Frauen über spezifische Fähigkeiten wie Geduld und eine „weibliche Stärken“ und orientierten sich am Gemeinwohl (Rousseau, 2019, S. 209). Derart differenztheoretische Argumentationsmuster, wonach die Geschlechter feste und klar distinkte Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen, werden immer wieder in den Autobiographien aufgegriffen. Rousseau geht davon aus, dass Frauen in den vormals von Männern besetzten Machtpositionen anders handeln würden und sie zelebriert einen vermeintlich genuin weiblichen Führungsstil, der vor allem Frauen zu eigen sei, während sie den männlich konnotierten Führungsstil stark problematisiert: „Frauen wollen Führungsverantwortung übernehmen. Aber nicht nach althergebrachten Spielregeln der Macht“ (Rousseau, 2019, S. 207). Frauen – wie sie selbst – handelten sachorientiert und nicht aus Neid und Machtbesessenheit. Sie würden einen neuen Typus „dynamischer Führungskräfte“ repräsentieren, die nicht als „patriarchale Alleinentscheider“ herrschten, sondern in flachen Hierarchien, konsensuell im Team arbeiteten und zum wechselseitigen Lernen anregen und sich weiter entwickeln wollten (Rousseau, 2019, S. 207). Aus dieser differenztheoretischen Perspektive repräsentieren Männer eine negativ konnotierte Zerstörungsgewalt, während Frauen ihre Macht zum sozialen Nutzen produktiv einsetzten.

Die differenztheoretische Argumentationsweise, bei der die bestehende Abwertung des Weiblichen einfach umgedreht wird, lässt sich mit Ernst (2003) als Strategie der Außenseiterinnen interpretieren, die auf diese Weise das Charisma der Etablierten demontieren und sich selbst eine positive Identität zulegen. Problematisch daran bleibt letztlich jedoch, dass damit die Vergeschlechtlichung von Führung in umgekehrter Weise fortgeschrieben wird (Ernst, 2003, S. 296). Am Ende erscheint es paradox, dass Rousseau und Sandberg Frauen einerseits dazu aufrufen, sich von stereotypen Weiblichkeitsvorstellungen zu lösen und stattdessen an männlich konnotierten Verhaltensweisen zu orientieren, andererseits aber die vermeintlich weibliche Art der Führung zelebrieren. Infrage stellen ließe sich auch, ob das von Sandberg und Rousseau formulierte Ziel eines höheren Frauenanteils im Management tatsächlich dem Gemeinwohl dient. Nicht umsonst wird dem liberalen Feminismus auch Elitenfeminismus vorgeworfen und so könnte eine anders gelagerte Annahme lauten, dass die von ihnen praktizierte weibliche Nachwuchsförderung eher den Partikularinteressen einer weiblichen, weißen und gebildeten Wirtschaftselite zugutekommt. Wenn die Managerinnen zudem ihre politische Forderung nach einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen an eine ökonomische Beweisführung koppeln, so tun sie dies zwar, um ihrem Anliegen zu mehr Akzeptanz und Durchschlagskraft zu verleihen, erreichen aber im Grunde auch hier das Gegenteil, da der Anspruch an gleiche Repräsentanz und Teilhabe, der eigentlich eine Frage der Gerechtigkeit ist, auf diese Weise letztlich wirtschaftlichen Interesse ungeordnet und zu einem nachrangigen Ziel erklärt wird (Fraser, 2006).

## 5 Fazit

Die hier untersuchten autobiographischen Texte geben Auskunft über spezifische Muster der Selbstdarstellung der weiblichen Wirtschaftselite und eröffnen damit einen soziologischen Zugang zum Selbstverständnis einer sonst nur schwer zugänglichen sozialen Gruppe. In den Deutungsmustern und Narrativen der Managerinnen und der Unternehmerinnen zeichnen sich Unterschiede ab, die sich zum einen mit ihren unterschiedlichen sozialen Positionen im Feld der Wirtschaft, aber auch mit den dort etablierten Diskursen erklären lassen, die abstecken, was sagbar und legitim erscheint und was nicht. Während es beispielsweise im Kontext der öffentlich recht intensiv geführten Debatte um Frauen in Führungspositionen durchaus etabliert ist, Geschlechterungleichheiten zu problematisieren, ist der Diskurs durch ein starkes Bias auf das Individuum sowie eine starke Betonung der individuellen Handlungsmacht geprägt. Mit Blick auf die Diskurse rund um Unternehmerinnen wird wiederum sichtbar, dass es keine vergleichbaren öffentlichen Debatten um die Bedeutung von Geschlecht und vorhandene Benachteiligungen und Schwierigkeiten von Frauen als Gründerinnen gibt und vielleicht liegt es auch an dieser fehlenden öffentlichen Wahrnehmung, dass die Unternehmerinnen Geschlecht und andere soziale Zugehörigkeiten in ihren Autobiographien kaum oder nur am Rande thematisieren.

Die Rede von Leistung dominiert die Erzählungen und plausibilisiert den Erfolg der weiblichen Wirtschaftselite; sie fügt sich in die hegemoniale Vorstellung eines kapitalistischen Arbeitsethos und die meritokratische Ideologie, dass außerordentliche Leistung auch außergewöhnlich belohnt gehört. Strukturelle Rahmenbedingungen (z. B. auch die Arbeitsorganisation) ebenso wie individuelle Privilegien werden in den Erzählungen jedoch größtenteils ausgeblendet. Beiden sozialen Gruppen ist dabei die Inszenierung als weibliche Superheldinnen und Powerfrauen zu eigen, die mit ihren Darstellungen von Leistung, Stärke und Kampfeslust auch das gängige Verständnis von Männlichkeit und Weiblichkeit herausfordern.

Die weibliche Wirtschaftselite wendet sich gegen traditionelle Weiblichkeitsvorstellungen: Frauen können demnach durchaus Machtpositionen innehaben, risikoaffin unternehmerisch tätig sein, große Ideen entwickeln und Unterstützung dafür einwerben, sie können Personal führen und auch unliebsame Entscheidungen fällen. Ihren gesellschaftlichen Ort sehen sie nicht im Privaten, bei den Kindern im Haushalt und als Ehefrau, sondern als machtvolle Entscheiderinnen und Führungskräfte in Unternehmen und in der Wirtschaft – allerdings mit dem familiären, organisationalen und gesellschaftlichen Wohl im Blick. Folgt man ihren Erzählungen, so sorgen und kümmern sie sich um das Wohlergehen der Partnerschaft, ihrer Kinder, ihren Angestellten sowie der Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes. Sie repräsentieren damit eine Form der Weiblichkeit, die Selbstbestimmtheit, ökonomisches Kalkül, Unabhängigkeit und Macht mit Verantwortung, Solidarität und Emotion verknüpft.

Sie inszenieren sich explizit als Frauen, die – anders als Männer – nicht aus egoistischen Eigennutz oder um des puren Machterhalts willens handeln, sondern an der (guten) Sache orientiert seien. Vor allem die Managerinnen betonen die Höherwertigkeit eines ‚weiblichen‘ Führungsstils, der zu mehr Sachlichkeit, Effizienz und zugleich auch Humanität in einem System beitrage, das als egomanisch, ungerecht, rein an Zahlen orientiert und damit von zentralen Werten menschlichen Miteinanders entfremdet vorgestellt wird. Die Aufwertung von Weiblichkeitsvorstellungen angesichts einer Wirtschaft, die sich vor allem auf männlich konnotierte Werte und Eigenschaften beruft und Frauen systematisch exkludiert, ist als Ge-

gendiskursstrategie durchaus nachvollziehbar, in seiner Konsequenz jedoch problematisch. Denn zu bedenken ist die mit dieser differenztheoretischen Strategie einhergehende Gefahr der Essentialisierung von Geschlecht und die empirisch nicht gedeckte Festschreibung von Frauen und Männern auf bestimmte Verhaltensweisen, Eigenschaften, Branchen, Positionen oder gar Unternehmensformen. Letztlich sind die vermeintlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern alles andere als ‚natürlich‘ gegeben, sondern das Ergebnis eben jener ungleichen gesellschaftlichen Machtverhältnisse, gegen die auch die weibliche Wirtschaftselite hier anschreibt.

## 6 Literatur

- Alemann, A. v. (2015). *Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03352-1>
- Allmendinger, J., Bunselmeyer, E., Ecker-Ehrhardt, M., Helbling, M., Holland-Cunz, M., Teney, C., & Weßels, B. (2013). *Entscheidungsträger in Deutschland: Werte und Einstellungen*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Al-Sadik-Lowinski, B. (2021). *Women in top management. Role models from around the globe share their paths to success*. Berlin/Boston: Degruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110715132>
- Bauhr, M., & Charron, N. (2021). Will women executives reduce corruption? Marginalization and network inclusion. *Comparative Political Studies*, 54(7), 1292–1322. <https://doi.org/10.1177/0010414020970218>
- Beard, M. (2018). Frauen und Macht. Ein Manifest. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Beck-Gernsheim, E. (1976). *Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt. Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen*. Frankfurt am Main: aspekte.
- Bohnsack, R. (1989). *Generation, Milieu und Geschlecht – Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen*. Opladen: Leske + Budrich. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97196-8>
- Bohnsack, R. (2010). Qualitative Evaluationsforschung und dokumentarische Methode. In R. Bohnsack & I. Nentwig-Gesemann (Hrsg.), *Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis* (S. 23–62). Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf062z>
- Brandl, J., & Klinger, S. (2006). Probleme eines Feldzugangs zu Eliten. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 31, 44–65. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf062z>
- Breen, M., Gillanders, R., McNulty, G., & Suzuki, A. (2016). Gender and corruption in business. *The Journal of Development Studies*, 53(9), 1–16. <https://doi.org/10.1080/00220388.2016.1234036>
- Bührmann, A. D. (2014). Geschlechtergerechtigkeit und Geschlechterkonstruktionen: Die mediale Darstellung von Frauen in Top-Führungspositionen. *WSI-Mitteilungen*, 67(2), 97–104. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2014-2-97>
- Bührmann, A. D., Fischer, U. L., & Jasper, G. (Hrsg.) (2010). *Migrantinnen gründen Unternehmen. Empirische Analysen und innovative Beratungskonzepte*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Buß, E. (2007). *Die deutschen Spitzenmanager – Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln*. München/Wien: Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486592917>
- Clark Muntean, S., & Ozkazanc-Pan, B. (2016). Feminist perspectives on social entrepreneurship: critique and new directions. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(3), 221–241. <https://doi.org/10.1108/IJGE-10-2014-0034>
- Ernst, S. (2003). From blame gossip to praise gossip? Gender, leadership and organizational change. *The European Journal of Women's Studies*, 10(3), 277–299. <https://doi.org/10.1177/1350506803010003003>

- Faludi, S. (2013). *Sandberg left single mothers behind*. Abgerufen von <https://edition.cnn.com/2013/03/13/opinion/faludi-poor-single-mothers-sandberg/> (14. 11. 2020).
- FidAR. (2021). *Women-on-Board-Index 2021*. FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. Abgerufen von [www.public-wob-index.de](http://www.public-wob-index.de).
- Fraser, N. (2006). Mapping the feminist integration. In U. Degener & B. Rosenzweig (Hrsg.), *Die Neuverhandlung sozialer Gerechtigkeit. Feministische Analysen und Perspektiven* (S. 37–51). Wiesbaden: VS Verlag. <https://doi.org/10.1111/j.1351-0487.2005.00418.x>
- Grulich, J. (2013). Weibliche Topführungskräfte in der Wirtschaft: Stellen diese Weiblichkeiten die hegemoniale Geschlechterordnung in Frage? *GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 5(2), 63–77. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-396619>
- Hahn, S.(2019). *Female Founders in der Games- und Medienbranche*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57832-2>
- Hartmann, M. (2013). *Soziale Ungleichheit – Kein Thema für die Eliten?* Frankfurt/New York: Campus.
- Hobler, D., Pfahl, S., & Wittmann, M (2021). *Erwerbsarbeit. Selbstständige Frauen und Männer mit und ohne Beschäftigte (1991–2020)*. WSI GenderDatenPortal. Abgerufen von [https://www.wsi.de/data/wsi\\_gdp\\_ea-verhaeltnis01.pdf](https://www.wsi.de/data/wsi_gdp_ea-verhaeltnis01.pdf) (15. 01. 2023)
- Holdenried, M. (1995). „Ich, die schlechteste von allen.“ Zum Zusammenhang von Rechtfertigung, Schuldbekennnis und Subversion in autobiographischen Werken von Frauen. In M. Holdenried (Hrsg.), *Geschriebenes Leben. Autobiographik von Frauen* (S. 402–420). Berlin: Erich Schmidt.
- Holst, E., & Wiemer, A. (2010). *Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft Ursachen und Handlungsansätze*. Discussion Paper, DIW Berlin. Abgerufen von [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.356535.de/dp1001.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.356535.de/dp1001.pdf) (19. 07. 2022)
- Holtz-Bacha, C. (Hrsg.). (2008). *Frauen, Politik und Medien. Die Darstellung von Frauen in höchsten Staatsämtern im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90963-9>
- hooks, b. (2013). *Dig deep: Beyond lean*. Abgerufen von <https://thefeministwire.com/2013/10/17973/> (14. 11. 2020).
- Imbusch, P. (2007). Globalisierung, Wirtschaftseliten und soziale Verantwortung. In I. Bemerburg, & A. Niederbacher (Hrsg.), *Die Globalisierung und ihre Kritik(er): Zum Stand der aktuellen Globalisierungsdebatte* (S. 199–213). Wiesbaden: VS Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90624-9\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90624-9_12)
- Jamieson, K. H. (1995). *Beyond the double-bind. Women and leadership*. New York: Oxford University Press.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kay, R. (2020). Frauen in der Unternehmensnachfolge. In A. Wiesehahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen* (S. 57–66). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9_4)
- Kleemann, F., Krähnke, U., & Matuschek, I. (2009). *Interpretative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Klüger, R. (1996). Zum Wahrheitsbegriff in der Autobiographie. In M. Heuser (Hrsg.), *Autobiographien von Frauen: Beiträge zu ihrer Geschichte* (S. 405–410). Tübingen: Niemeyer. <https://doi.org/10.1515/9783110938944.405>
- KPMG AG, & BMFSJ (2015): *Zielsicher mehr Frauen in Führung. Praxisleitfaden zum Gesetz*, hrsg. EAF Berlin. Diversity in Leadership, Berlin. Abgerufen von <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/83970/b4dad0318495566f9d4d6d78e50b1bc5/praxisleitfaden-data.pdf> (19. 07. 2022).
- Kugel, J. (2021). *It's now. Leben, Führen, Arbeiten. Wir kennen die Regeln, jetzt ändern wir sie*. München: Ariston.
- Kullmann, V. (2007). *Keine große Sache: Coffee to go oder wie man den Traum vom eigenen Unternehmen verwirklicht*. München: Heyne.

- Liebig, B. (2000). Perspectives on gender cultures in elites. In M. Vianello & G. Moore (Eds.), *Gendering Elites* (S. 220–232). Houndmills, New York: Macmillan, St. Martin's Press. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-62882-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-1-349-62882-7_18)
- Liebold, R. (2010). Autobiographien der Wirtschaftselite: Selbstbild und Selbstinszenierungsformen. *BIOS – Zeitschrift für Biographieforschung, Oral History und Lebensverlaufsanalysen*, 23(2), 280–297. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-354481>
- Liebold, R. (2018). Autobiografische Analyse und dokumentarische Methode am Beispiel der Wirtschaftselite. *Industrielle Beziehungen*, 25(1), 105–127. <https://doi.org/10.3224/indbez.v25i1.05>
- Mauksch, S. (2017). Managing the dance of enchantment: An ethnography of social entrepreneurship events. *Organization*, 24(2), 133–153.
- McRobbie, A. (2010). *Top Girls. Feminismus und der Aufstieg des neoliberalen Geschlechterregimes*. Wiesbaden: VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92293-5>
- Metzger, G. (2021). *KfW-Gründungsmonitor 2021. Gründungstätigkeit 2020 mit Licht und Schatten: Corona-Krise bringt Tiefpunkt im Vollerwerb, birgt für viele aber auch Chancen*. Frankfurt am Main. Abgerufen von <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2021.pdf> (17.09.2021).
- Müller, U. (1999). Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 8(2), 137–161. <https://doi.org/10.1515/arbeit-1999-0204>
- Nuru, S., & Borufka, S. (2019). *Roots. Wie ich meine Wurzeln fand und der Kaffee mein Leben veränderte*. München: Goldmann.
- Probert, F. (2020). *Mission Female. Frauen. Macht. Karriere*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Rousseau, A. (2019). *Wir brauchen Frauen, die sich trauen. Mein ungewöhnlicher Weg bis in den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns*. München: Ariston.
- Rucht, D., Imbusch, P., Alemann, A. v., & Galonska, C. (2007). *Über die gesellschaftliche Verantwortung deutscher Wirtschaftseliten: Vom Paternalismus zur Imagepflege*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Sandberg, S. (2015 [engl. 2013]). *Lean In – Frauen und der Wille zum Erfolg*. Berlin: Ullstein.
- Schmitz, B., & Then, V. (2011). Legitimation durch Narration – Bindungskräfte durch das Erzählen von Geschichten. In H. Hackenberg & S. Emptner (Hrsg.), *Social entrepreneurship, social business. Für die Gesellschaft unternehmen* (S. 339–350). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7_22)
- Schnapp, K.-U. (1997). Soziale Zusammensetzung von Elite und Bevölkerung. Verteilung von Aufstiegschancen in die Elite im Zeitvergleich In W. Bürklin, H. Rebenstorf u. a. (Hrsg.), *Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration* (S. 69–99). Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7_22)
- Scholz, S. (2010). Hegemoniale Weiblichkeit? Hegemoniale Weiblichkeit! *Erwägen Wissen Ethik*, 21(3), 396–398.
- Spiegel, A., & Mense-Petermann, U. (2016). Verflochtene Mobilitäten und ihr Management. Mobilitätspraktiken von Expatriate-Managern und ihren ‚trailing spouses‘ im Auslandseinsatz. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 41, 15–31. <https://doi.org/10.1007/s11614-016-0188-8>
- Steiner, A., & Teasdale, S. (2016). The playground of the rich? Growing social business in the 21st Century. *Social Enterprise Journal*, 12(2), 201–216. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2015-0036>
- Streuli, E. (2007). *Mit Biss und Bravour. Lebenswege von Topmanagerinnen*. Zürich: Orell Füssli.
- Strumskyte, S., Magaña, S. R., & Bendig, H. (2022). *Women's leadership in environmental action*. OECD Environment Working Papers No. 193, Abgerufen von <https://dx.doi.org/10.1787/f0038d22-en> (19.07.2022).

- Stückler, A. (2013). Auf dem Weg zu einer hegemonialen Weiblichkeit? Geschlecht, Wettbewerb und die Dialektik der Gleichstellung. *GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 5(3), 114–130. <http://dx.doi.org/10.25595/1778>
- Thiel, M. (2002). *Erfolgsstorys. Deutsche Topmanagerinnen machen's vor*. Frankfurt am Main: Fischer Krüger.
- Trinkwalder, S. (2013). *Wunder muss man selber machen. Wie ich die Wirtschaft auf den Kopf stelle*. München: Droemer HC.
- Vester, M. (2003). Die Bedeutung milieutheoretischer Ansätze für die Elitenforschung. In S. Hradil & P. Imbusch (Hrsg.), *Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen* (S. 133–144). Opladen: Leske + Budrich. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-99332-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-322-99332-8_9)
- Volkening, H. (2006). *Am Rand der Autobiographie. Ghostwriting – Signatur – Geschlecht*. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839403754>
- Voß, G., & Weiß, A. (2009). Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich? In K. Lohr und H.M. Nickel (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen* (S. 65–91; 2. Aufl.). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Welter, F. (2004). Institutionelle Einflüsse auf Gründerinnen und Unternehmerinnen. In KfW Bankengruppe (Hrsg.), *Chefinnensache. Frauen in der unternehmerischen Praxis* (S. 33–69). Heidelberg, Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2653-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2653-1_2)