

Matthies, Hildegard

**Research Report**

## Erfolgskarrieren beginnen früh: Wer mehr Frauen an der Spitze will, sollte Mädchen fördern

WZBrief Bildung, No. 27

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Matthies, Hildegard (2013) : Erfolgskarrieren beginnen früh: Wer mehr Frauen an der Spitze will, sollte Mädchen fördern, WZBrief Bildung, No. 27, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201312202641>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/88926>

**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.*

---

# WZBrief Bildung

---

27 | Dezember 2013

---

---

**Erfolgskarrieren beginnen früh**

**Wer mehr Frauen an der Spitze will,  
sollte Mädchen fördern**

*Hildegard Matthies*

Das für Spitzenpositionen nötige Selbstvertrauen wird im Kindesalter gelernt, im Idealfall von den eigenen Eltern.

Kinder aus bildungsarmen Milieus brauchen soziale Paten außerhalb der Familie.

Da Geschlechterstereotype weiter wirksam sind, profitieren Mädchen doppelt von früher Förderung.

# Erfolgskarrieren beginnen früh

## Wer mehr Frauen an der Spitze will, sollte Mädchen fördern

*Hildegard Matthies*

Dass Frauen geringere Chancen auf eine gesellschaftliche Führungsposition haben, ist bekannt. Warum schaffen es einige wenige dennoch, an die Spitze aufzusteigen? Die Antwort ist: Sie hatten Förderer. Wie ihre männlichen Kollegen in vergleichbaren Positionen auch. Zu diesem Ergebnis kommt unsere aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds geförderte Studie „Exzellenz und Geschlecht in Führungspositionen der Wissenschaft und Wirtschaft“, in der die Werdegänge beruflich außerordentlich erfolgreicher Frauen und Männer untersucht wurden. Die Studie gibt Auskunft darüber, was sie angetrieben und befähigt hat, sich auf den Wettbewerb um die raren Spitzenpositionen einzulassen und sich durchzusetzen.

### Die Weichen werden in der Familie gestellt

Ein wichtiger Befund der Studie ist, dass die Weichen für eine Erfolgskarriere biografisch früh gestellt werden. Dabei kristallisiert sich ein profundes Selbstvertrauen als ein wichtiges gemeinsames Merkmal des ansonsten in vielerlei Hinsicht sehr unterschiedlichen Habitus der analysierten Führungskräfte heraus. Die Wege allerdings, über die sich das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten entwickelt, unterscheiden sich ebenso wie die Stabilität der Selbstbilder deutlich voneinander. Dabei ist überraschenderweise die soziale Herkunft prägender als die Geschlechtszugehörigkeit – ohne dass damit freilich geschlechtsspezifische Muster in den beruflichen Werdegängen vollkommen überwunden wären.

In materiell, kulturell und sozial gut ausgestatteten Milieus bekommen Mädchen ähnlich wie Jungen schon im frühen Kindesalter durch die Familie vermittelt, dass sie fähig sind, gestaltend auf die Welt einzuwirken. Angetrieben von dem Wunsch, den eigenen Erfolg und gegebenenfalls das kulturelle Erbe der Familie in den Kindern weiterleben oder sogar vermehren zu lassen, verwenden die typischerweise akademisch gebildeten Eltern viel Mühe darauf, die in ihren Kindern steckenden Potenziale zur Entfaltung zu bringen: Sie unterstützen die Kinder in ihrem Bewegungsdrang und fördern ihre Teilnahme am Leistungssport, sie ermöglichen den Besuch einer besonderen Schule, in der spezifische Talente gefördert werden, sie verbringen die Sommerurlaube der Familie im Ausland, um die Kinder zum Erlernen einer Fremdsprache zu bewegen, und nicht zuletzt stellen sie sich der Neugierde und Entdeckungslust ihrer Kinder im alltäglichen Umgang und setzen sich mit ihnen über die Frage auseinander, „was die Welt im Innersten zusammenhält“, wie etwa eine erfolgreiche Physikerin die Gespräche zusammenfasst, die sie als Kind mit ihrem Vater geführt hat.

Was auch immer die Eltern tun: Im Vergleich zu anderen in ihrer Altersgruppe nehmen sich die mit einem derartigen Aufwand geförderten Mädchen und Jungen schon frühzeitig als besonders befähigt wahr. Die mit dem elterlichen Engagement verbundene unausgesprochene Erwartung, sie mögen es im Leben zu außergewöhnlichen Leistungen bringen, um das Familienerbe fortzusetzen, verstärkt diesen Effekt eher noch. Denn aus der Erwartung spricht Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Kinder. Dieses Vertrauen ist eine wichtige Grundlage dafür, dass sie Herausforderungen in ihrem Leben als Ansporn wahrnehmen und auf eher spielerische Weise mit ihnen umgehen.

Nicht explizite Karriere- oder Erfolgsambitionen treiben das berufliche Handeln der so aufgewachsenen Frauen und Männer an, sondern die Lust daran, sich selbst zu erproben und der bestehenden Welt etwas Neues oder Besseres hinzuzufügen, „etwas bewegen“ zu wollen, wie es beispielsweise der Vorstandsvorsitzende eines DAX-Unternehmens beschreibt. Mit einem derartigen Selbstbewusstsein ausgestattet, stoßen diese Kinder auch außerhalb der Familie frühzeitig auf Förderer, gewinnen durch deren Unterstützung weiter an Profil und qualifizieren sich so wie von selbst für gesellschaftliche Spitzenpositionen. „Also ich hab‘ keine Karriereplanung unternommen [...] weil ich mich einfach sehr begeistert hab‘ für mein Thema oder für meine Texte“: So fasst etwa eine aus einer klassischen Akademikerfamilie stammende Professorin ihren beruflichen Werdegang zusammen. „Ich hätt‘ auch was ganz anderes machen können. Ich glaube auch, dass ich das gekonnt hätte“, fügt sie selbstbewusst hinzu.

### „Soziale Paten“ kompensieren familiäre Defizite

Im Unterschied dazu präsentieren sich die aus materiell oder kulturell bescheidener ausgestatteten Familien stammenden Männer und Frauen deutlich weniger selbstgewiss. Sie mussten sich für ihren beruflichen Aufstieg in ein Milieu begeben, das ihnen nicht von Kindesbeinen an vertraut ist. Entsprechend kommt die Triebkraft ihres beruflichen Handelns in hohem Maße aus Erlebnissen mit Personen außerhalb des Elternhauses: Verwandte oder Freunde der Familie, Eltern von Schulkamerad/-innen, Lehrer/-innen etc. Im Sinne von „sozialen Paten“<sup>1</sup> trugen diese Personen maßgeblich dazu bei, dass die jungen Menschen eine reizvolle Alternative zum Lebensweg ihrer Eltern kennen lernten und den Ehrgeiz entwickelten, sich im Sinne eines „Über-Ichs“ einen Habitus anzueignen, mit dem sie die Grenzen des Herkunftsmilieus überwinden und sich in gehobenen Milieus behaupten konnten. Ein aus einfachen bäuerlichen Verhältnissen stammender Chief Executive Officer eines internationalen Großkonzerns etwa wurde von einer Grundschullehrerin dazu ermutigt, als erster in der Familie eine höhere Schule zu besuchen. Eine in der DDR aufgewachsene Professorin, deren aus der Landwirtschaft stammende Eltern bei der Polizei arbeiteten, bekommt über einen „Club junger Poeten“, in den sie ihre Grundschullehrerin vermittelt, Kontakt zu „bildungsaffinen“ Kreisen und entwickelt durch diese Erfahrung den starken Willen, intellektuell dazuzugehören. Und im Fall einer weitgehend ohne Vater groß gewordenen Professorin, deren Mutter als Apothekenhelferin für den Familienunterhalt sorgen musste, sind es der Philosophielehrer sowie der Vater ihrer Schulfreundin, die sich dafür eingesetzt haben, dass sie ein Studium aufnehmen konnte, obwohl die Familie sagte: „So‘n Blödsinn, ‘ne Frau muss nich‘ studieren“.

Vor allem die in Deprivationsmilieus aufgewachsenen Spitzenkräfte bekommen ihre besondere Befähigung nahezu ausschließlich über Personen vermittelt, die nicht ihre Eltern sind. Karriereförderung, so lässt sich als ein Fazit aus dieser Studie ziehen, heißt, Kinder möglichst frühzeitig dabei zu unterstützen, Vertrauen in das Selbst und die eigene Leistungsfähigkeit zu entwickeln. Das gilt besonders für solche, die aus materiell, kulturell und sozial weniger gut ausgestatteten Eltern-

häusern stammen. Denn während Personen aus der gebildeten Mittel- oder Oberschicht solche Förderung von Kindesbeinen an erhalten, sind Kinder aus bildungsarmen Milieus auf das „Glück des Zufalls“ angewiesen, jenseits ihres Elternhauses auf Personen zu treffen, die ihr Potenzial erkennen und sie in ihrer Entwicklung unterstützen.<sup>2</sup>

### Stereotype Geschlechterbilder bremsen zusätzlich

Und das gilt umso mehr für Frauen, die für ihren beruflichen Aufstieg auch tradierte Geschlechtsrollenzuschreibungen überwinden müssen, wie das Beispiel der oben zitierten Professorin zeigt. Es lässt erkennen, dass das Geschlecht seine Bedeutung als Strukturkategorie längst nicht eingebüßt hat. Das Geschlechterverhältnis ist zumindest in bildungsarmen Milieus noch durch asymmetrische Sichtweisen geprägt (vgl. dazu auch Koppetsch 2001). In unserer Studie ist es insbesondere die Rolle der Mutter, welche von den Frauen mit Blick auf ihren Werdegang als zu überwindende Bezugsfigur konstruiert wird. Hinzu kommen geschlechtsspezifische Diskriminierungen in der beruflichen Sphäre, von denen die Frauen aus diesen sozialen Milieus sehr viel stärker berichten als Frauen mit bildungsbürgerlicher Herkunft.

Die bisher angebotenen Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Chancen von Frauen wie Mentoring-Programme oder spezielle Qualifizierungsstellen haben sich zur Überwindung dieser Barrieren zweifellos als nützlich erwiesen und werden auch von den erfolgreichen Frauen unserer Studie als hilfreich wahrgenommen. Doch wenn der Pool potenzieller weiblicher Führungskräfte erweitert werden soll, reicht das nicht aus. Denn diese Maßnahmen sind auf Frauen zugeschnitten, die bereits mit einer gehörigen Portion an Gestaltungs- und Führungswillen ausgestattet sind. Frauen, die weder in ihren Herkunftsfamilien noch außerhalb entsprechende Förderung hatten, werden durch solche berufsbezogenen Fördermaßnahmen hingegen kaum erreicht. Um mehr Frauen aus diesen sozialen Milieus für Führungspositionen zu interessieren und zu befähigen, müssten Maßnahmen institutionalisiert werden, die biografisch früher ansetzen. Patenschaftsmodelle für Kinder oder Mentoring-Programme für Schüler/-innen, wie sie derzeit ehrenamtlich angeboten oder über private Stiftungen finanziert werden, könnten dabei als Orientierungsrahmen dienen. Allerdings müssten solche Angebote für alle Mädchen zugänglich sein. Dazu böte sich die Schule an, die alle Mädchen durchlaufen müssen. Sowohl in der Primär- wie in der Sekundärschule könnten beispielsweise Lernpatenschaften zu sozialen Patenschaften ausgebaut und institutionalisiert werden, durch die Mädchen mehr als bisher dazu angeregt werden, ihre spezifischen Neigungen und Fähigkeiten zu erkennen und zur Entfaltung zu bringen, um darin zu wachsen und innere Stärke und Selbstvertrauen zu gewinnen. Darüber hinaus könnten vergleichbare Programme bereits in Kindertagesstätten angeboten werden, um die Chancen für Mädchen auszubauen, die Grenzen ihrer Herkunft auf spielerische Weise zu überwinden. Sicherlich lässt sich durch solche Maßnahmen die Benachteiligung von Frauen in unserer Gesellschaft nicht rundum aufheben. Das Argument aber, es gebe zu wenig Frauen, die das Potenzial und den Willen hätten, eine Führungsposition einzunehmen, ließe sich durch sie ein Stück weit entkräften.

## Zur Methodik

Empirische Basis der Studie sind 62 biografisch-narrative Interviews mit Spitzenkräften aus Wissenschaft und Wirtschaft: ausgezeichnete Universitätsprofessor/-innen, Direktor/-innen beziehungsweise Präsident/-innen namhafter wissenschaftlicher Institutionen, Vorstandsvorsitzende und Vorstandsmitglieder von DAX-Unternehmen, Geschäftsführer/-innen international agierender Konzerne, Partner/-innen von global tätigen Unternehmensberatungen und sehr erfolgreiche Unternehmensgründer/-innen sowie außerdem einige ausgezeichnete Nachwuchskräfte. Innerhalb dieser Personengruppen erfolgte die Auswahl der Interviewpartner/-innen entlang der Divergenzlinien Geschlecht, Generation und soziale Herkunft. Die Interviews starteten im Prinzip immer gleich. Auf die je spezifische berufliche Position der interviewten Person Bezug nehmend wurde gefragt: „Wie sind Sie in diese Position gekommen? Wie haben Sie das geschafft?“, was das Gegenüber in der Regel zu einem längeren (berufs-)biografischen Narrativ brachte. Die Auswertung der Interviews erfolgte sequenzanalytisch in Anlehnung an das Konzept der Objektiven Hermeneutik. Anschließend wurden die aus den Fallanalysen gewonnenen Einsichten im Hinblick auf materialgesättigte strukturelle Gemeinsamkeiten und Divergenzen (Über- und Unterschneidung sind für Außenstehende schwer zu verstehen) zu einer Typologie erfolgreicher Bewährungsmuster verdichtet.

---

## Literatur

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

Hänzi, Denis/Matthies, Hildegard: „Erfolgreich bis zur Spitze. Berufliche Bewährung in Wissenschaft und Wirtschaft“. In: WZB Mitteilungen, 2013, Heft 139, S. 44-46.

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.

Koppetsch, Cornelia: „Milieu und Geschlecht. Eine kontextspezifische Perspektive“. In: Anja Weiß/Cornelia Koppetsch/Albert Scharenberg/Oliver Schmidtke (Hg.): Klasse und Klassifikation. Die symbolische Dimension sozialer Ungleichheit. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001, S. 109-137.

Möller, Christina: „Wie offen ist die Universitätsprofessur für soziale Aufsteiger?“  
Erscheint in: Soziale Welt 4/2013.

Pollak, Reinhard: Kaum Bewegung, viel Ungleichheit. Eine Studie zu sozialem Aufstieg in Deutschland. Heinrich-Böll-Stiftung: Berlin 2010.

Schmeiser, Martin: „Deutsche Universitätsprofessoren mit bildungsferner Herkunft“. In: Jahrbuch für Historische Bildungsforschung, 3/1996, S. 135-183.

---

Der WZBrief **Bildung** erscheint mehrmals im Jahr in unregelmäßigen Abständen. Er bietet zu einem Thema knappe Analysen von WZB-Forscherinnen und -Forschern.

Der WZBrief **Bildung** wird elektronisch versandt. Abonnieren unter: [www.wzb.eu/de/presse/presseverteiler](http://www.wzb.eu/de/presse/presseverteiler)



WZB auf Twitter

[https://twitter.com/WZB\\_news](https://twitter.com/WZB_news)

## Zur Autorin

*Hildegard Matthies ist wissenschaftliche  
Mitarbeiterin der Forschungsgruppe  
Wissenschaftspolitik*

---

### Fußnoten

<sup>1</sup> *Hier zeigen sich Parallelen zu einer historischen Studie von Martin Schmeiser über Professorenbildungsferner Herkunft. Diese kompensierten ihre mit Blick auf den sozialen Aufstieg „soziokulturelle Elternlosigkeit“ (Schmeiser 1996) durch den intensiven Kontakt mit Personen, die für sie eine signifikant andere als die elterliche, gleichwohl aber erstrebenswerte Welt verkörperten.*

<sup>2</sup> *Der neuerdings konstatierte Rückgang an sozialer Aufstiegsmobilität (vgl. etwa Pollak 2010; Möller 2013) könnte insofern auch einen Mangel an sozialen Paten spiegeln.*

---

### Impressum

---

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung

WZB Berlin Social Science Center  
Herausgeberin  
Prof. Jutta Allmendinger Ph.D.

Redaktion  
Dr. Paul Stoop  
Gabriele Kammerer

Produktion  
Ingeborg Weik-Kornecki

Reichpietschufer 50  
10785 Berlin

Telefon +49 (30) 25491-0  
Telefax +49 (30) 25491-684

wzb@wzb.eu  
www.wzb.eu