

Annette von Alemann

# Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik

Deutungsmuster von Führungskräften  
der deutschen Wirtschaft

 Springer VS

Annette von Alemann

# Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik

Deutungsmuster von Führungskräften  
der deutschen Wirtschaft



Springer VS

---

# Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik

---

Annette von Alemann

# Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik

Deutungsmuster von Führungs-  
kräften der deutschen Wirtschaft

Annette von Alemann  
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-03351-4      ISBN 978-3-658-03352-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-03352-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Inhalt

<b>Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen</b> .....	11
<b>1 Einleitung</b> .....	13
1.1 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft als Untersuchungsgegenstand .....	13
1.2 Die interne Differenzierung der Wirtschaftselite .....	16
1.3 Die Forschungsfragen .....	18
1.4 Kontext und Aufbau der Untersuchung .....	20
1.5 Danksagungen .....	22
<b>2 Theorie und Forschungsstand: Führungskräfte im Kontext der Elitenforschung</b> .....	23
2.1 Die Verortung von Eliten in der soziologischen Theorie .....	23
2.1.1 Eliten als Leistungsträger in meritokratischen Gesellschaften .....	24
2.1.2 Reproduktion und Legitimation von Eliten .....	28
2.1.3 Geschlecht und Elite .....	31
2.2 Forschungsstand und aktuelle Datenlage .....	33
2.2.1 Soziale Ungleichheit und Elite I: Soziale Herkunft .....	33
2.2.2 Soziale Ungleichheit und Elite II: Geschlecht .....	37
2.2.3 Einstellungen, Wertorientierungen und Orientierungsmuster .....	44
2.3 Zusammenfassung und Fazit .....	61

<b>3</b>	<b>Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen</b>	63
3.1	Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen	63
3.2	Forschungsüberblick und Forschungslücken in Deutschland	68
3.2.1	Ausmaß und Formen des Engagements	69
3.2.2	Hauptfelder gesellschaftlicher Verantwortung	72
3.2.3	Motivationen, Ziele und strategische Umsetzung	77
3.3	Die Rolle der Führungskräfte für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen	82
3.3.1	Gesellschaftliche Verantwortung als Teil der Wirtschaftsethik	82
3.3.2	Der Einfluss individueller Merkmale auf Werte und Handlungen	85
3.3.3	Organisationsmerkmale und ethisches Handeln im Unternehmen	88
3.3.4	Der Einfluss von Führungskräften auf ethisches Unternehmenshandeln	90
3.3.5	Ethische Entscheidungen im Management: Dilemmata und Typologien	92
3.4	Zusammenfassung und Fazit	96
<b>4</b>	<b>Deutungsmuster als Gegenstand der Analyse</b>	99
4.1	Was sind Deutungsmuster? Merkmale und Eigenschaften	100
4.2	Deutungsmuster und Individuen: Derivationen	104
4.3	Deutungsmuster und soziale Gruppen: Milieubezug	106
4.4	Elemente und Ebenen von Deutungsmustern	108
4.5	Begriffsabgrenzung zu anderen Konzepten der Interpretation von Wirklichkeit	110
4.5.1	Habitus	110
4.5.2	Leitbilder	112
4.5.3	Diskurse	115
4.5.4	Subjektive Theorien	118
4.6	Zusammenfassung und Fazit	120
<b>5</b>	<b>Methodik der Untersuchung: Interview und Auswertung</b>	123
5.1	Interviewformen zur Rekonstruktion von Deutungsmustern	123
5.1.1	Das problemzentrierte Interview	124
5.1.2	Das diskursive Interview	125
5.2	Der Interview-Leitfaden	126

---

5.3	Durchführung der Interviews .....	130
5.4	Auswertung .....	133
5.4.1	Kodierung und Textanalyse .....	134
5.4.2	Deutungsmusteranalyse und Typenbildung .....	138
5.4.3	Orientierung an der wissenssoziologischen Diskursanalyse .....	139
5.5	Zusammenfassung und Fazit .....	142
<b>6</b>	<b>Merkmale der befragten Führungskräfte im Überblick .....</b>	<b>143</b>
6.1	Positionen und Organisationsmerkmale .....	143
6.2	Persönliche Merkmale der Befragten .....	149
6.2.1	Soziale Herkunft .....	149
6.2.2	Altersstruktur .....	150
6.2.3	Qualifikation .....	153
6.2.4	Familienstand und Kinder .....	155
6.3	Zusammenfassung und Fazit .....	156
<b>7</b>	<b>Selbstwahrnehmung und Selbstpositionierung .....</b>	<b>159</b>
7.1	Vorbilder: Bezugspersonen und Referenzgruppen .....	160
7.1.1	Vorbilder aus dem Nahbereich .....	162
7.1.2	Vorbilder aus der Ferne .....	165
7.1.3	Umgang mit Vorbildern: Feste Leitfiguren, wechselnde Vorbilder oder Distanz .....	167
7.1.4	Die Vorbilder der befragten Führungskräfte im Überblick ...	172
7.2	Persönliche Relevanzen der beruflichen Tätigkeit .....	173
7.2.1	Autonomie und Gestaltungsfreiheit .....	173
7.2.2	Gemeinsam Ziele erreichen und das Unternehmen weiter entwickeln .....	175
7.2.3	Arbeitsinhalte: Vielfalt, Koordination und Kommunikation .....	175
7.2.4	Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, die Welt verbessern .....	176
7.2.5	Die berufliche Selbstwahrnehmung im Überblick .....	177
7.3	Gerechtigkeitsvorstellungen und Selbstpositionierungen .....	180
7.3.1	Leistungsgerechtigkeit und die Selbstpositionierung als Leistungselite .....	181
7.3.2	Leistungsgerechtigkeit gibt es nicht: Vergleiche mit Pförtnern und Popstars .....	193
7.4	Selbstwahrnehmung und Selbstpositionierungen im Überblick ...	195



<b>8</b>	<b>Deutungsmuster der Fremdwahrnehmung</b>	199
8.1	Verzerrte und realistische Wahrnehmungen	200
8.2	Ursachen für die verzerrte Wahrnehmung	202
8.2.1	Verzerrte Mediendarstellung	202
8.2.2	Fehlende Anerkennung in der deutschen „Neidgesellschaft“	208
8.3	Strategien des Umgangs mit der öffentlichen Wahrnehmung	212
8.4	Zusammenfassung und Fazit	214
<b>9</b>	<b>Deutungsmuster sozialer Ungleichheit</b>	219
9.1	Definitionen und Problembeschreibungen sozialer Ungleichheit	220
9.1.1	Ungleichheit als soziale Tatsache	220
9.1.2	Chancengleichheit in Deutschland	221
9.1.3	Soziale Ungleichheit im Zeitverlauf	222
9.2	Erklärungen für soziale Ungleichheit	223
9.2.1	Individualistische Erklärungen	224
9.2.2	Strukturalistische Erklärungen	229
9.2.3	Fatalistische Erklärungen	236
9.2.4	Zwischenfazit zu den Erklärungsansätzen	237
9.3	Lösungsvorschläge	238
9.3.1	Förderung der Chancengleichheit	238
9.3.2	Elitenförderung	241
9.3.3	Förderung von Eigenverantwortung	243
9.4	Zusammenfassung und Fazit	244
<b>10</b>	<b>Deutungsmuster der Geschlechterverhältnisse</b>	249
10.1	Aussagen zur Gleichheit bzw. Ungleichheit der Geschlechter	250
10.1.1	Männer und Frauen sind unterschiedlich	250
10.1.2	Männer und Frauen sind gleich	258
10.1.3	Geschlechterkonstruktionen im Überblick	259
10.2	Erklärungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen	261
10.2.1	Die strukturalistische Argumentation: Karriere und Familie schließen sich aus	261
10.2.2	Die kulturalistische Argumentation: Geschlechterrollen erschweren Karrieren	266
10.2.3	Die individualistische Argumentation: Frauen setzen andere Prioritäten	268

---

10.2.4	Die akteurszentrierte Argumentation: Frauen werden benachteiligt	271
10.2.5	Erklärungen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Überblick	273
10.3	Lösungsansätze der befragten Führungskräfte	274
10.3.1	Gesellschaftlicher Wandel	274
10.3.2	Bewusstseinswandel in der Wirtschaft	278
10.4	Erklärungen der sozialen Ungleichheit und Geschlechterungleichheit im Vergleich	281
<b>11</b>	<b>Deutungsmuster unternehmerischer Entscheidungen</b>	<b>287</b>
11.1	Abwägungskonflikte	288
11.1.1	Unternehmen versus Beschäftigte	288
11.1.2	Gewinn versus Gemeinwohl	291
11.2	Abwägungsmuster in Konflikten zwischen ethischen und ökonomischen Kriterien	297
11.2.1	Kein Konflikt	297
11.2.2	Keine Abwägung, sondern Entscheidung nach ökonomischen Kriterien	298
11.2.3	Abwägung zu Gunsten des Unternehmens	299
11.2.4	Abwägung zu Gunsten des Unternehmens, aber nicht um jeden Preis	303
11.2.5	Abwägung zu Gunsten ethischer Kriterien	304
11.3	Zusammenfassende Analyse der Konflikte und Abwägungsmuster	307
<b>12</b>	<b>Deutungsmuster gesellschaftlicher Verantwortung</b>	<b>313</b>
12.1	Bereiche gesellschaftlicher Verantwortung	314
12.1.1	Verantwortung innerhalb der Wirtschaft	316
12.1.2	Verantwortung als Staatsbürger	319
12.1.3	Verantwortung für die Gesellschaft	320
12.2	Gestaltung und Grenzen des gesellschaftlichen Engagements	321
12.3	Verständnisse und Zielsetzungen gesellschaftlicher Verantwortung	325
12.3.1	Verantwortung als Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft	326
12.3.2	Verantwortung als Verbesserung der Welt	327
12.3.3	Verantwortung als gesellschaftspolitisches Handeln	329
12.3.4	Verantwortung als Win-win-Situation	331

12.4	Merkmale gesellschaftlicher Verantwortung .....	333
12.4.1	Effizienz- bzw. Outputorientierung .....	333
12.4.2	Vernetzung .....	335
12.5	Zusammenfassung und Fazit .....	335
<b>13</b>	<b>Die Deutungsmuster der Führungskräfte im Überblick .....</b>	<b>341</b>
13.1	Deutungsmuster als soziale Konstruktionen der Wirklichkeit .....	342
13.2	Zusammenfassender Überblick über die Deutungsmuster .....	343
13.2.1	Leistungsgerechtigkeit .....	343
13.2.2	Fehlende Anerkennung und Neid .....	345
13.2.3	Negativ verzerrte Fremdwahrnehmung .....	346
13.2.4	Ungleichheit als soziale Tatsache .....	348
13.2.5	Unaufhebbare Geschlechterungleichheit .....	349
13.2.6	Konflikte zwischen Unternehmen und Gesellschaft .....	352
13.2.7	Gesellschaftliche Verantwortung in konzentrischen Kreisen .....	354
13.3	Wertbezüge und persönliche Relevanzen der Führungskräfte .....	356
13.4	Universelle Handlungsprobleme und übergreifende Topoi .....	359
13.5	Differenzierungen im Material als Folge unterschiedlicher Problembetroffenheit .....	362
13.5.1	Individuelle Merkmale .....	362
13.5.2	Merkmale der Organisation .....	364
13.5.3	Entwurf einer Typologie von Führungskräften .....	365
13.5.4	Schlussfolgerungen .....	368
13.6	Weiterführende Überlegungen .....	369
	Literatur .....	375

# Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

## Tabellen

Tabelle 3.1	Engagementquoten von Unternehmen nach Eigentumsverhältnissen .....	70
Tabelle 3.2	Formen des Engagements .....	71
Tabelle 3.3	Felder und Bereiche gesellschaftlichen Engagements .....	74
Tabelle 3.4	Adressaten gesellschaftlicher Verantwortung .....	76
Tabelle 3.5	Reichweite des gesellschaftlichen Engagements .....	76
Tabelle 3.6	Beweggründe für gesellschaftliches Engagement der Unternehmen .....	78
Tabelle 3.7	Bewertung des gesellschaftlichen Engagements .....	81
Tabelle 6.1	Gesamtüberblick über die Interviews .....	144
Tabelle 6.2	Befragungspersonen aus Unternehmen nach Region und Geschlecht .....	144
Tabelle 6.3	Positionen der Befragungspersonen nach Geschlecht .....	146
Tabelle 6.4	Befragungspersonen aus Unternehmen nach Branche und Geschlecht .....	147
Tabelle 6.5	Befragungspersonen aus Verbänden nach Position und Geschlecht .....	148
Tabelle 6.6	Ausbildung der befragten Führungskräfte .....	154
Tabelle 11.1	Entscheidungsmuster beim Konflikt Gewinn versus Gemeinwohl .....	296
Tabelle 11.2	Abwägungsmuster im Konflikt zwischen ethischen und ökonomischen Kriterien .....	308
Tabelle 12.1	Strategien der Gestaltung des gesellschaftlichen Engagements .....	323

**Abbildungen**

Abbildung 3.1	Die Verantwortungspyramide nach Carroll .....	65
Abbildung 6.1	Beruf des Vaters der Befragungspersonen .....	150
Abbildung 6.2	Beruf der Mutter der Befragungspersonen .....	150
Abbildung 6.3	Alter der Befragten nach Geburtsjahrgang .....	151
Abbildung 6.4	Familienstand der befragten Führungskräfte .....	156
Abbildung 12.1	Das Modell konzentrischer Verantwortungskreise .....	316

In diesem Buch geht es um die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft aus der Sicht ihrer Spitzenführungskräfte. Auf der Grundlage einer Analyse von Interviews mit hochrangigen Führungskräften der deutschen Wirtschaft wird der Frage nachgegangen, in welcher Weise diese gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, und inwieweit sie einer ökonomischen Handlungslogik folgen.

---

## 1.1 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft als Untersuchungsgegenstand

Die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft ist seit vielen Jahren ein Thema öffentlicher und fachwissenschaftlicher Diskussionen. Zum einen werden konkrete Verhaltensweisen von Unternehmen und einzelnen Führungskräften als unverantwortlich bezeichnet. Zum anderen werden Erwartungen und Forderungen an die Wirtschaft ausgesprochen, und Unternehmen antworten darauf mit konkreten Programmen und Initiativen.<sup>1</sup> In den Diskussionen haben sich die beiden Begriffe „Corporate Social Responsibility“ (CSR; übersetzt etwa „soziale Verantwortung von Unternehmen“) und „Corporate Citizenship“ (CC; übersetzt

- 
- 1 Die Diskussion über gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung bzw. des sozial verantwortlichen Unternehmers ist nicht neu (Backhaus-Maul 2010: 55; Janes/Stuchtey 2008: 22). Neu erscheint allerdings die gesellschaftliche Debatte von Umwelt- und Wirtschaftsskandalen und die öffentlich ausgesprochenen Forderungen nach einer Verantwortung der Wirtschaft für wichtige gesellschaftliche Fragen (vgl. Backhaus-Maul 2010; Heidbrink 2008). Im Zuge der globalen Verflechtung von Unternehmen und die Auslagerung der Produktion in Schwellenländer ist ein Bewusstsein dafür entstanden, dass Probleme und Risiken nicht national begrenzt sind (vgl. Heidbrink 2008; Backhaus-Maul 2010; Backhaus-Maul et al. 2010b).

etwa „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“) zur Bezeichnung der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung durchgesetzt (Backhaus-Maul et al. 2010a; vgl. auch Kap. 3).

Zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen gibt es eine Reihe von Untersuchungen, überwiegend vergleichende Unternehmensfallstudien und quantitative Befragungen (für einen Überblick vgl. Polterauer 2010). Diese Arbeiten fragen vor allem nach der Ausgestaltung und den Feldern des gesellschaftlichen Engagements sowie der Zusammenarbeit von Unternehmen mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs), einige untersuchen auch die Einstellungen und Erwartungen der Bürger an eine Verantwortung der Wirtschaft. Wenig ist allerdings bekannt über die Perspektive derjenigen, die das Handeln der Unternehmen und damit auch ihre Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung mitbestimmen. Noch weniger Befunde liegen zum gesellschaftlichen Engagement von Wirtschaftsverbänden vor, obwohl sich gerade deren hochrangige Repräsentanten und (sehr viel seltener) Repräsentantinnen in öffentliche Diskussionen einbringen und zu gesellschaftlichen Problemen Stellung nehmen.

Spitzenführungskräfte von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden werden in der Soziologie zur *Wirtschaftselite* gezählt (Imbusch/Rucht 2007b; Galonska et al. 2007; für eine kritische Diskussion des Begriffs vgl. Galonska 2012: 20). Dazu zählen Topmanagerinnen und Topmanager, also Mitglieder des Vorstands und der Geschäftsführung, sowie Eigentümer und Eigentümerinnen von Großunternehmen, aber auch von wichtigen mittelständischen Unternehmen. Auch Mitglieder des Präsidiums und der Geschäftsführung von bundesweit agierenden Wirtschaftsverbänden werden dazu gerechnet. In der Soziologie kann Elite als eine gesellschaftliche Gruppe definiert werden, die im Hinblick auf Status, Macht und/oder Einkommen die gesellschaftlichen Spitzenpositionen besetzt. Die Zugehörigkeit zur Elite<sup>2</sup> wird in der Regel mit einer überdurchschnittlichen Bildung und hochselektiven Rekrutierungsprozessen verknüpft, die von einigen Theorien als Voraussetzung, von anderen als Folge der Elitenmitgliedschaft dargestellt werden (vgl. Kap. 2.1). In Wissenschaft und Öffentlichkeit werden Eliten kontrovers diskutiert – einerseits wird der Ruf nach Führung durch Eliten laut, andererseits wird Kritik am Fehlverhalten von Elitenangehörigen geäußert. Einige Autoren konstatieren eine „besondere Verantwortung der Eliten für das gesellschaftliche Ganze“ auf Grund der

---

2 In der Öffentlichkeit wird in der Regel von ‚der‘ Elite im Singular gesprochen, während in soziologischen Arbeiten weitgehend Konsens darüber herrscht, dass sich die Elite in Sektoren unterteilen lässt (vgl. Kap. 2.1). Einige Arbeiten sprechen auch von politischen, kulturellen, Wirtschafts- und Medieneliten in der Mehrzahl. In dieser Untersuchung wird von *der* Wirtschaftselite gesprochen, die intern vielfältig differenziert ist.