

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Wirtschaft & Soziales
Department Soziale Arbeit
Master Soziale Arbeit

Die Bedeutung des Habitus als Überwindung einer Schichtgrenze im Kontext von Führungspositionen

Habitus als Vererbung von Karrierechancen?

Masterthesis

Tag der Abgabe: 07.01.2025

Vorgelegt von: Katharina Hailer

Matrikelnummer: [REDACTED]

Adresse: [REDACTED]

E-Mail: [REDACTED]

Betreuende Prüfer:

Prof. Dr. Peter Tiedeken (Erstprüfer)

Jürgen Georg Brandt (Zweitprüfer)

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	iv
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas	2
1.2 Beweggründe und persönliche Motivation.....	3
1.3 Zielsetzung der Arbeit	4
1.4 Kontextualisierung des Forschungsfeldes und Stand der Forschung	6
1.5 Methodisches Vorgehen.....	10
1.6 Aufbau der Arbeit	10
1.7 Definition der Begriffe	12
2. Das Feld der Führung	14
2.1 Einflussfaktoren zur Bestimmung von Führungsverhalten	14
2.1.1 Die Bedeutung globaler, digitaler und kultureller Einflüsse auf Führungskräfte ...	14
2.1.2 Diversity in Unternehmen	16
2.1.3 Das Rollenkonzept von Führungskräften im Kontext narrativer Strukturen	16
2.2 Kompetenzanforderungen an Führungskräfte	19
3. Habitus im arbeitsweltlichen Kontext	23
3.1 Das Konzept des Habitus nach Pierre Bourdieu	23
3.2 Soziale Herkunft und Habitus als Einflussfaktoren ungleicher Arbeitsmarkt- und Karrierechancen.....	25
3.2.1 Soziale Benachteiligung und Reproduktion sozialer Ungleichheit.....	25
3.2.2 Der Einfluss normativer Erwartungen und Lebensstilbewertungen auf soziale Segregation.....	27
3.3 Bildungs-, und Karriereentscheidungen als Ausdruck milieugebundener Prägung	29
3.3.1 Bildungsentscheidungen und Berufswahlverhalten im Kontext sozialer Herkunftseffekte	30

3.3.2 Kollektive Erfahrungen sozialer Ungleichheit: Die Auswirkungen von Scham, Unterdrückung und internalisierten Barrieren auf Selbstwahrnehmung und berufliche Entwicklung	32
3.4 Habitus im Feld der Führungskräfte und kulturelle Codes	35
3.5 Habitus-Struktur-Konflikt im Feld der Führung	37
4. Attribution und soziale Urteilsbildung im Kontext sozialer Mobilität.....	39
4.1 Die Attributionstheorie nach Heider, Weiner und Kelly	40
4.2 Der Prozess der Fehlattribution im Rahmen sozialer Urteilsbildung.....	41
4.3 Soziale Mobilität im Bildungs- und Arbeitskontext.....	44
4.4 Das Konzept der High Potentials im Kontext der Personalförderung	47
5. Soziale Schichtdiversität und Differenzsensibilität in Unternehmen	51
5.1 Soziale Benachteiligung in Unternehmen: Macht, Gleichstellung und Intersektionalität	51
5.1.1 Machtkritische Perspektiven auf soziale Benachteiligung in Unternehmen	52
5.1.2 Herausforderungen und Grenzen der Gleichstellung: Soziale Benachteiligung in Unternehmen und der rechtliche Rahmen.....	54
5.1.3 Intersektionale Perspektiven auf soziale Benachteiligung in Unternehmen	55
5.2 Überlegungen und Konzepte zur Förderung differenzsensibler Praktiken im Kontext von sozialer Herkunft	56
5.2.1 Techniken zur Förderung habitusreflexiven Umdenkens: Die Sozioanalyse als Instrument.....	58
5.2.2 Der Befähigungsansatz nach Amartya Sen	60
5.3 Implikationen für die Praxis.....	61
5.3.1 Überprüfung der herkunftsbedingten Handlungsdispositionen und Bewertungsschemata als Aufgabe für Führungspersonen.....	61
5.3.2 Reproduzierende Strukturen und Konzepte: Erkennen und Durchbrechen ungewollter Rückkopplungseffekte als Aufgabe der Unternehmens- und Personalführung	62

5.3.3 Coaching- und Seminarangebote zur Förderung von Diversität, Inklusion und diskriminierungskritischem Denken in Unternehmen.....	65
5.3.4 Konzeptionierung struktureller Rahmenbedingung auf Unternehmensebene.....	66
6. Schlussbetrachtung	68
Literaturverzeichnis.....	75
Eidesstattliche Erklärung	82

Abkürzungsverzeichnis

ADS - Antidiskriminierungsstelle des Bundes

AGG – Allgemeines Gleichstellungsgesetz

Ebd. – Ebenda

Et al. – et alteri (und die jeweils anderen)

Etc. – Et cetera

z.B. – Zum Beispiel

1. Einleitung

„Eine Gesellschaft, in der der soziale Status der Eltern über die beruflichen Chancen ihrer Kinder entscheidet, ist eine Gesellschaft, die ihr eigenes Potenzial verschwendet.“

- Michelle Obama

Die Ursachen der klassengebundenen Möglichkeitsspielräume sind vielschichtig und tragen dazu bei, dass soziale Ungleichheit, insbesondere im Bereich der Arbeitsmarktchancen, durch gesellschaftliche und strukturelle Mechanismen legitimiert und durch den Mythos der Chancengleichheit aufrechterhalten und reproduziert wird. Die Vorgabe angeblicher Chancengleichheit wird über das Leistungsprinzip legitimiert, was bedeutet, dass soziale Ungleichheiten in modernen Gesellschaften als *erworbene* Ungleichheiten verstanden werden, da der Zugang zu Bildung und Beruf vor allem durch individuelle Leistung von Personen geregelt und gerechtfertigt wird (Turner, 1960).

Nach dem Bildungssoziologen Aladin El-Mafaalani besteht im Sinne der Verteilungs- sowie der Leistungsgerechtigkeit ein breiter gesellschaftlicher Konsens, dass alle den gleichen Zugang zu Lebenschancen erhalten sollen. Wer jedoch mehr kann und schafft, dem soll auch mehr zustehen.

„Entsprechend wird soziale Ungleichheit, also die ungleiche Verteilung von Ressourcen, gesellschaftlich weitgehend akzeptiert, wenn diese nach dem Leistungsprinzip legitimiert wird und gleichzeitig prinzipielle Chancengleichheit vorliegt“ (El-Mafaalani 2021, 58).

Demzufolge wird die Verteilung von Status, Einkommen, Macht und anderen Privilegien nicht aufgrund eines vererbten Status im Sinne der familiären Herkunft und dem damit verbundenen Zugang zu Bildung und Kapital legitimiert, sondern durch im Wettbewerb erworbene individuelle Leistung. (Turner 1960). Abgesehen davon wird über das Leistungsprinzip eine Reproduktion bestehender Strukturen weiterhin generiert, nach dem jeder Mensch, unabhängig von seiner sozialen Herkunft, aus eigener Kraft mit Fleiß und Geschick seines Glückes Schmied werden kann. (El-Mafaalani 2021, 58).

In Reaktion auf soziale Benachteiligung und klassistische Diskriminierung erfolgte im Juli 2023 die Vorlage eines Reformvorschlags zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) durch die unabhängige Antidiskriminierungsbeauftragte Ferda Ataman. Ziel des

Grundlagenpapiers ist es, die Diskriminierungsmerkmale (§1 AGG) um den Aspekt *des sozialen Status* zu erweitern und im Zuge dessen Diskriminierung aufgrund sozialer Benachteiligung anzuerkennen sowie Klagemöglichkeiten zu erleichtern (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2023). Hierdurch rückt aus der Perspektive politischer Gestaltungsmöglichkeiten die bestehende sozioökonomische Ungleichheit, insbesondere im Zusammenhang mit der anstehenden Gesetzesreform, stärker ins Zentrum der politischen Debatte. Eine Gesetzeserweiterung ließe sich somit als rechtliche Anerkennung werten, welche bestätigt, dass soziale Unterschiede, die aus Benachteiligungen resultieren, ein Diskriminierungsrisiko darstellen und künftig auf Rechtsebene verfolgt werden können. Dieses Beispiel verdeutlicht die Notwendigkeit, das Thema Klasse in den gesetzlichen Rahmen mit einzubinden und somit eine rechtliche Grundlage für den Schutz vor Diskriminierung aufgrund der sozialen Herkunft zu schaffen.

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Trotz bereits bestehender Konzepte und Bemühungen zur Gleichberechtigung und der Prävention von Benachteiligung in Unternehmen, beispielsweise durch Integrationsbeauftragte für Menschen mit Migrationshintergrund, chronisch erkrankte Menschen oder Menschen mit Schwerbehinderung, sowie die Einführung der Frauenquote, Konzeptentwicklungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Anerkennung diverser Geschlechtsidentitäten bleibt die Schichtzugehörigkeit und damit verbundene Benachteiligung aufgrund der sozialen Herkunft im Unternehmenskontext oft unbeachtet. Auch im Unternehmenskontext treffen Menschen aus verschiedenen sozialen Klassen aufeinander, was zu deutlichen Kontrasten in der Interaktion oder Beurteilung von Mitarbeitenden führen kann.

Die thematische Eingrenzung der Untersuchung konzentriert sich auf Führungspositionen sowohl in der Mitarbeiter:innen- als auch in der Unternehmensführung. Dieser Fokus wurde gewählt, da hier Kontraste besonders deutlich hervortreten können, insbesondere im Hinblick auf die soziale Mobilität von Personen. Die Analyse konzentriert sich dabei auf den Habitus von Menschen in Führungspositionen und Mitarbeitende in Form von klassenspezifischen Unterschieden. Die theoriebasierte Analyse der Unterschiede im Habitus beziehen sich sowohl auf die Interaktion von Personen auf derselben Hierarchieebene als auch in der Interaktion mit Mitarbeitenden.

Die Relevanz der Thematik für die Soziale Arbeit besteht darin strukturelle Benachteiligungen in Unternehmen und in der Gesellschaft aufzudecken und konkrete Ansätze für mehr soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit zu entwickeln. Daraus ergibt sich ein Handlungsbedarf,

der sich primär an Angehörige privilegierterer Gesellschaftsschichten richtet und insbesondere den arbeitsweltlichen Kontext betrifft. Es wird jedoch keine strikt eingegrenzte organisationale Rahmung aufgegriffen. Dieser Handlungsbedarf umfasst die Sensibilisierung von Personen für den herkunftsspezifischen Habitus, das Aufdecken unterbewusster Unterdrückungsstrukturen und Obrigkeitsdenken sowie die Förderung von Antidiskriminierung und Vielfalt. Oftmals fehlt in Unternehmen ein Problembewusstsein. Eine verstärkte Thematisierung ist hilfreich dabei die Ressourcen aller gesellschaftlichen Schichten zu erkennen und zu nutzen, um eine inklusive Gesellschaft zu fördern. Die vorliegende Arbeit bietet einen Mehrwert, indem sie zu einer gesellschaftsöffnenden Wirkung beiträgt und Möglichkeiten aufzeigt, wie die Unternehmenskultur zur Förderung sozialer Gerechtigkeit genutzt werden kann. Diese Arbeit setzt sich zum Ziel, eine vorurteilsfreie (Arbeits-)Kultur zu fördern, indem insbesondere Führungskräfte für die Bedeutung von Herkunftsdiversität sensibilisiert werden. Dabei sollen Merkmale von Schichtherkunft oder Milieu nicht übergangen, sondern Schichtvielfalt in qualitativ hochwertigen Positionen, insbesondere in Führungspositionen, gezielt realisiert werden. Ein besonderes Anliegen der Thesis besteht darin, dass Mitarbeiter:innenpotenziale nicht weiter verkannt werden. Mit Bezug auf das Habituskonzept soll die Arbeit nicht nur Machtphänomene in Unternehmen beleuchten. Die Arbeit soll aufzeigen, wie eine Gesellschaft durch Verkennung von Habitus, aufgrund von Unterdrückungsstrukturen und Machtmissbrauch im Arbeitskontext unter ihren Möglichkeiten arbeitet. Die vorliegende Arbeit wird durch die These untermauert, dass Führungspersonen über die Deutungshoheit verfügen die Qualität einer Leistung zu definieren und somit in Bezug auf (potenzielle) Mitarbeitende darüber entscheiden, was eine *gute* Leistung beinhaltet, wie diese entsprechend einer Beförderung belohnt wird und was sie von einer unerwünschten Leistung unterscheidet. Des weiteren baut die Arbeit auf der These auf, dass Personalauswahlentscheidungen vielfach aufgrund habituellem Passung getroffen werden, wobei zwar wahrgenommene Unterschiede bestehen, diese jedoch nicht im Hinblick auf den Habitus und symbolische Macht¹ reflektiert werden.

1.2 Beweggründe und persönliche Motivation

Die Themenwahl der vorliegenden Arbeit wurde maßgeblich durch meine persönlichen und beruflichen Erfahrungen bestimmt. Demnach begründet sich die Motivation zur Anfertigung der wissenschaftlichen Arbeit auch in einer persönlichen Betroffenheit, da ich selbst als Arbeitnehmerin in einem großen Unternehmen von 15.000 Mitarbeitenden und einer weit

¹ Die Begriffsverwendung erfolgt nach dem Soziologen Pierre Bourdieu und wird in Kapitel 3.1 näher erläutert.

ausdifferenzierten Hierarchie tätig bin. Im Zuge meiner beruflichen Tätigkeit als Sozialarbeiterin mache ich die Erfahrung, dass Vorgesetzte, die viel Verantwortung tragen und sich in hohen Positionen befinden, häufig eine unbeteiligte Haltung gegenüber niedrig gestellten Mitarbeitenden einnehmen. Rahmenbedingungen wie wiederkehrende Befristungen der Anstellungsverhältnisse, kurzfristige Anstellungszusagen oder Vertragsverlängerungen sowie Schicht- und Wochenenddienste, die oftmals unvereinbar mit einem Familienalltag sind, erfordern ein hohes Maß an Flexibilität, deren Auswirkungen auf das Schicksal der Mitarbeitenden die Führungskräfte kaum zu erfassen scheinen.

Die Ersetzbarkeit der Mitarbeitenden wird spürbar, während wirtschaftliche Interessen und ein hohes Maß an Flexibilität in der Personalbesetzung für das Unternehmen wichtige Anhaltspunkte darstellen. Glücklicherweise wird geringere Bezahlung nicht automatisch mit einem Mangel an Anerkennung gleichgesetzt, was in multiprofessionellen Teams mit Personen unterschiedlicher Einkommensstufen in manchen Unternehmen jedoch zu Herausforderungen führen könnte. Deutlich wird, dass Vorgesetzte in höheren Leistungsfunktionen über ein ausgeprägtes Maß an Eloquenz, Gewandtheit in sozialen Situationen und über Repräsentationsgeschick verfügen, welches sie sehr bewusst einsetzen. Der Habitus von Führungspersonen formt sich in einem Selbstverständnis, das eine Perspektivübernahme für konträre Lebenslagen nur bedingt ermöglicht, da das Gefühl des *Schwebens über allem* sehr ausgeprägt zu sein scheint.

Die Themenwahl erfolgte in dem Bewusstsein, dass das Thema an manchen Stellen Unbehagen auslösen könnte, da es eine gewisse Brisanz mit sich bringt.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung der Thesis besteht darin, Dimensionen verdeckter und offenkundiger Diskriminierung aufgrund des sozialen Status tiefer zu ergründen. Die Bearbeitung des Themas ist insofern besonders relevant, da in der Forderung nach Diversität die Benachteiligung aufgrund der sozialen Herkunft meist vergessen wird und bisher zu wenig Erwähnung findet. Des Weiteren besteht das Ziel der Arbeit darin, durch habituell bedingte Ungleichheit hervorgerufene Benachteiligung in Unternehmensstrukturen und deren Entstehungsmechanismen zu durchleuchten. Diesbezüglich möchte ich anhand einer literaturbasierten Untersuchung rekonstruieren, durch welche Mechanismen die Entscheidungsprozesse von Führungskräften bei der Leistungs- und Potenzialbeurteilung von Mitarbeitenden geleitet sind. (Becker 2017, 13). Im letzten Teil der Arbeit werden im Rahmen der praktischen Implikationen Handlungsempfehlungen

gegeben, die Hinweise darauf bieten, wie Klassismus² im Unternehmenskontext, insbesondere wenn dies von der Führungsebene ausgeht, wirksam verhindert und wie differenzsensible Vielfalt verwirklicht werden kann. Gerade das Wissen über die Barrieren ist unabdingbar, um einen Zugang zu ermöglichen und das Wissen an die Menschen zu adressieren, welche über den Verantwortungs- und Einflussbereich verfügen, Distinktionen abzubauen oder wirksam zu verhindern.

Die wissenschaftliche Arbeit zielt darauf ab durch die Thematisierung und Betonung von Habitus ein Bewusstsein für Klasse und damit einhergehende Unterdrückungsstrukturen in Unternehmen anzusprechen und die Themen vor allem an die Ebene der *Unterdrückter:innen* und *Machtmissbraucher:innen* zu adressieren. Im Umkehrschluss soll verhindert werden, dass weiterhin das Bewusstsein der Unterdrückten verändert wird, weil sie dies auf ihr persönliches Verschulden zurückführen und darüber hinaus keine situationsbedingte, strukturelle Veränderung erfolgt.

Die vorliegende Arbeit beabsichtigt, eine Verschränkung von verschiedenen Aspekten beruflicher Positionserlangung im Zusammenhang mit dem Habitus zu untersuchen. Die zentrale Fragestellung, auf die die Arbeit eine wissenschaftlich begründete Antwort anstrebt, lautet wie folgt:

Inwiefern beeinflusst der Habitus, insbesondere im Kontext von Führungspositionen, den sozialen Aufstieg und den Zugang zu bestimmten beruflichen Chancen? Und auf welche Weise können schichtspezifische Vielfalt und eine diverse Führungskultur in Unternehmen nachhaltig gefördert werden?

Die leitenden Fragestellungen gliedern sich in spezifische untergeordnete Teilfragestellungen. Ein Fokus liegt auf der Untersuchung des schichtspezifischen Habitus als möglicher Funktionalität für Führungskompetenz. Hierbei werden Denkstil, Verhalten, Sprachcodes und Dresscodes, ein bestimmter Zugang zu Wissen und Kapital als potenzielle Funktionalitäten für Führungskompetenz betrachtet.

Das übergeordnete Thema der Thesis konzentriert sich auf die Habitusformation³ als mögliche Überwindung einer Schichtgrenze im Kontext von Führungspositionen. Dabei wird die Fragestellung erörtert, ob der Habitus, welcher an die soziale Herkunft von Personen geknüpft ist, als

² Diskriminierung aufgrund der sozialen Herkunft oder Klassenzugehörigkeit (Seeck 2020, 11).

³ Die Formation des Habitus ist ein dynamischer Prozess, der stark von sozialen und kulturellen Einflüssen abhängt und sowohl individuelle als auch strukturelle Aspekte verbindet.

ein Faktor zur Vererbung von Karrierechancen fungiert. Die weiteren untergeordneten Untersuchungsfragen der Arbeit sind wie folgt formuliert:

1. Welche Aspekte des Habitus erleichtern den Zugang zu Führungspositionen? Und in welcher Weise manifestiert sich gesellschaftliche Benachteiligung in der Berufsbiografie von Personen?
2. Welche Anforderungen sind für den Zugang zu Führungspositionen relevant, unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen wie Wettbewerb, Digitalisierung, Innovation und Kostendruck?
3. Bestehen eindeutige Merkmale im Habitus von Personen, die im Zusammenhang mit Führungspositionen oder Führungseigenschaften identifiziert werden können?
4. Wie stehen die Aspekte des Habitus, welche nicht dem bildungsbürgerlichen Habitus entsprechen oder nicht als solche erkannt werden, im Vergleich gegenüber?
5. Auf welche Weise kann schichtspezifische Vielfalt und Differenzsensibilität in Unternehmen nachhaltig umgesetzt werden, und wie können insbesondere Führungskräfte alle Mitarbeitenden erreichen? Und inwiefern kann die Verankerung möglicher Konzepte als Erweiterung bestehender Diversity-Konzepte dazu beitragen, Schichtdifferenzen auf Führungsebene zu überwinden?

Absicht der Arbeit ist, sich mit Themen wie sozialer Mobilität, Herkunftsvorteilen und Mechanismen sozialer Urteilsbildung auseinanderzusetzen. Neue Ansätze der Zusammenarbeit und des Führungsverständnisses sollen identifiziert und Implikationen für die Praxis in Form von Handlungsempfehlungen erarbeitet werden. Der Fokus liegt dabei auf einer diversitätssensiblen Führung mit einer diskriminierungskritischen Kompetenz, wobei die Kategorie des sozialen Status als spezifischer Diversitätsaspekt berücksichtigt wird.

1.4 Kontextualisierung des Forschungsfeldes und Stand der Forschung

Die vorliegende Arbeit steht in einem interdisziplinären wissenschaftlichen Kontext, der verschiedene Wissenschaftsgebiete miteinander vereint. Im Zentrum steht das Konzept des Habitus nach Pierre Bourdieu, welches eine zentrale theoretische Grundlage bildet. Pierre Bourdieus Theorie des Habitus ermöglicht es, die Wechselwirkungen zwischen sozialen Strukturen und individuellen Handlungen zu verstehen und legt die Basis für die Analyse der Reproduktion sozialer Schichten im Arbeitskontext.

Der weiteren vereint die vorliegende Arbeit Ansätze aus der Bildungssoziologie, die sich mit den Auswirkungen von sozialer Herkunft auf Bildungs- und Karrierewege beschäftigt, mit der Pädagogik, die insbesondere Fragen der Chancengleichheit in Bildungseinrichtungen thematisiert. Weiterhin fließen Erkenntnisse aus der Führungspsychologie und der Personalentwicklung ein, um zu untersuchen, wie Führungskräfte ihre Entscheidungen auf der Grundlage von habitusgebundenen Schemata und Attributionen treffen.

Die Arbeit dient zur Reflektion über die Notwendigkeit, die Legitimität und die Grenzen einer schichtsensiblen Führungskultur, die durch die Betrachtung von Habituskonstrukten und deren Auswirkungen auf Personalentscheidungen gestützt wird. Durch die Integration von Theorien der soziologischen Diskriminierungsforschung wird die strukturelle Benachteiligung in gesellschaftlichen und institutionellen Kontexten beleuchtet, während der Fokus auf die Mechanismen gerichtet ist, die zur Reproduktion sozialer Ungleichheit führen.

Die Antidiskriminierungsforschung wird einbezogen, um ein tieferes Verständnis für die Möglichkeiten einer diskriminierungsfreien Führungskultur zu ermöglichen, und um zu verstehen, wie eine Ausarbeitung antidiskriminierungskritischer Konzeptionen die Verfestigung bestehender Unterdrückungsmechanismen verhindern oder mildern kann. Die Arbeit befasst sich weniger mit Umverteilungsfragen, sondern konzentriert sich auf die strukturellen und psychologischen Aspekte der Führungskultur und deren Einfluss auf Chancengleichheit und soziale Teilhabe.

Durch die Betrachtung der Führungskompetenz und der Führungsforschung wird analysiert, wie Führungskräfte durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten zur Veränderung oder Festigung von sozialen Hierarchien beitragen können. Demnach betont die Arbeit die zentrale Rolle von Führungskräften als Gestalter:innen der Arbeitswelt und deren Einfluss auf die Gleichstellung und Chancengleichheit im beruflichen Kontext.

Das Thema der sozialen Benachteiligung im Kontext von Bildung und Berufschancen wird von einer Vielzahl von Forschenden und Wissenschaftler:innen aus unterschiedlichen Disziplinen untersucht. Führende Expert:innen befassen sich sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene mit den Auswirkungen sozialer Herkunft und Klassenstrukturen auf den Zugang zu Bildung und Führungspositionen.

Im deutschen Raum hat Hartmut Wächter, Professor an der Universität Trier, bereits in den 1990er-Jahren zentrale Beiträge zur Soziologie des Arbeitsmarktes und der Personalpolitik geleistet. Seine Forschung konzentrierte sich auf die Wechselwirkungen zwischen

organisationalen Kulturen und deren strukturellen Prozessen, insbesondere im Hinblick auf soziale Ungleichheiten und deren Reproduktion. Seine Arbeiten sind wegweisend für das Verständnis sozialer Differenzen und der damit verbundenen Chancenungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt. (Universität Trier, o.J.). Auch der Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre Stefan Süß hat sich intensiv mit der Etablierung von Diversity-Management in der Praxis von Unternehmen beschäftigt. Auf Grundlage empirischer Analysen untersuchte er, ob und wie das Konzept des Diversity-Managements in Deutschland eine nachhaltige Entwicklung darstellt. (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf o. J.).

Loïc Wacquant, Schüler von Pierre Bourdieu und Professor an der University of California, Berkeley, hat sich vor allem mit den sozialen Dynamiken marginalisierter städtischer Gebiete beschäftigt. In seiner neuesten Studie „The Invention of the *Underclass*“ (2023) untersucht er die Lebensbedingungen und den Habitus in unteren sozialen Schichten, wobei er auch die Rolle des Strafjustizsystems als Instrument sozialer Kontrolle einbezieht. Wacquants Arbeit beleuchtet strukturelle Bedingungen sozialer Ungleichheit und deren Auswirkungen auf den Alltag von Menschen aus benachteiligten Klassen.

Diane Reay, Sarah Ahmed und David B. Grusky untersuchen aus unterschiedlichen Perspektiven die Auswirkungen sozialer Herkunft und struktureller Ungleichheiten auf Bildung und beruflichen Erfolg. Reay analysiert in ihrem Werk *Miseducation* die Barrieren, denen Menschen aus niedrigeren sozialen Schichten im Bildungswesen und auf ihrem Karriereweg im Vereinigten Königreich begegnen. Ahmed, ebenfalls im Vereinigten Königreich tätig, beschäftigt sich mit institutionellen Kulturen und untersucht, wie Diversitätsmaßnahmen in Organisationen zur Bekämpfung von Ungleichheit eingesetzt werden. Grusky hingegen fokussiert sich auf die USA und beleuchtet die strukturellen Mechanismen, die soziale Mobilität einschränken und die Reproduktion sozialer Schichten begünstigen.

Nenad Čupić, Trainer und Berater für diskriminierungskritische und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung, hat praxisorientierte Maßnahmen für den sensiblen Umgang mit Klassismus in Organisationen entwickelt. Er unterstützt Organisationen dabei, eine gerechtere und diversere Arbeitskultur zu schaffen, indem er auf den Abbau klassistischer Strukturen hinwirkt. (Čupić 2022).

Während die theoretischen Ansätze zur Analyse sozialer Ungleichheit, insbesondere im Hinblick auf Habitus und strukturelle Benachteiligung, gut entwickelt sind, zeigt sich in der Praxis eine deutliche Implementierungslücke. Insbesondere die wirksame Umsetzung von

Maßnahmen zur Reduktion sozialer Ungleichheiten im beruflichen Kontext bleibt eine Herausforderung. Dies weist auf einen fortbestehenden Forschungsbedarf hin, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung und Implementierung konkreter und nachhaltiger Handlungsstrategien in der Arbeitswelt.

In den letzten zehn Jahren hat sich die Forschung zum Thema soziale Ungleichheit, insbesondere im Kontext der Wechselwirkungen von Klasse mit anderen Ungleichheitskategorien wie Geschlecht, ethnische Herkunft, und Migration weiterentwickelt. Ein wachsender Fokus liegt auf Diversity-Management und der Frage, wie soziale Ungleichheiten in Organisationen abgebaut werden können. Es gibt zunehmend Studien, die konkrete Fälle und Mechanismen sozialer Ungleichheit in Unternehmen und Bildungseinrichtungen untersuchen. Allerdings bleibt die Herausforderung bestehen, die gewonnenen Erkenntnisse systematisch in die Praxis zu übertragen, insbesondere in Hinblick auf die nachhaltige Reduktion sozialer Ungleichheiten in Bildung und Arbeitswelt.

Einschlägige Studien zum Thema werden vor allem im Bereich der Bildungschancen und Bildungsbenachteiligung von Kindern und Jugendlichen durchgeführt. Hierzu zählt sowohl die PISA-Studie als auch der Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung.

Im Zusammenhang der Diskriminierungsforschung bestehen insbesondere methodische Herausforderungen und eine Einschränkung bei der Erhebung und Messbarkeit von Diskriminierung. Dies betrifft einerseits das erhöhte Risiko potenzieller Verzerrungen bei der Befragung von Betroffenen und Personalverantwortlichen und andererseits die Limitierungen von Messinstrumenten. Zur quantitativen Messung von Diskriminierung im Zugang zu Arbeitsplätzen werden unter anderem Bewerberexperimente und experimentelle Vignettenstudien mit Ausbildungsverantwortlichen oder Recruiter:innen eingesetzt. Eine alternative Methode ist die Befragung, die jedoch nur subjektive Deutungen eigener Erfahrungen liefert. Befragungen von Schlüsselpersonen in Unternehmen, die Personalentscheidungen treffen, können zu verzerrten Ergebnissen führen, da Personalverantwortliche möglicherweise sozial erwünschte Antworten geben und problematische Einstellungen sowie Praktiken im eigenen Betrieb nicht offen ansprechen. Zudem neigen Unternehmen dazu, an Forschungsprojekten teilzunehmen, die ihre eigenen Auswahlverfahren als unproblematisch betrachten. Diese Bedingungen erschweren eine gründliche Untersuchung, weshalb in der vorliegenden Arbeit auf eine literaturbasierte Darstellung mit Implikationen für Handlungsempfehlungen zurückgegriffen wird.

1.5 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen orientiert sich an einer literaturbasierten und interpretativen Herangehensweise. Im ersten Schritt erfolgt die Festlegung des Forschungsgegenstands durch die Definition des Themas sowie die Auswahl entsprechender Literatur, ergänzt durch relevante wissenschaftliche Erkenntnisse führender Forscher.

Im Rahmen des theoretisch fundierten methodischen Vorgehens werden die Schlüsselkonzepte des Habitus, dem Habitus-Struktur-Konflikt und der Attributionstheorie genutzt, um ein soziologisch-psychologisches tieferes Verständnis für den Zusammenhang von offenkundiger und subtiler Benachteiligung aufgrund sozialer Herkunft im Kontext von Arbeitsmarktchancen zu gewinnen. Diese drei Konzepte schaffen einen mehrdimensionalen Zugang, der den Argumentationsstrang nicht ausschließlich auf die Differenzkategorie *Klasse* fokussiert, sondern breitere soziale Mechanismen und Phänomene über den Unternehmenskontext hinaus berücksichtigt.

Als Grundlage für die Auseinandersetzung mit Diversität und benachteiligenden, reproduzierenden Strukturen dient eine kritische Analyse der Sozialstrukturen und eine reflektierte Betrachtung von Diversitätskonzepten in Unternehmen.

Im weiteren Verlauf wird eine Argumentation auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse entwickelt, was als ein entscheidender Schritt zur Weiterentwicklung des Forschungsfeldes gilt. Die Bedeutung dieser Erkenntnisse wird hervorgehoben, um daraus praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten und darzustellen. Hierbei dient die wissenschaftliche Literatur als Grundlage für die Entwicklung konkreter Vorschläge zur Bekämpfung sozialer Ungleichheit im Arbeitsmarkt, aus denen praxisrelevante Empfehlungen zur Förderung von Schichtdiversität in Führungspositionen abgeleitet werden.

Insgesamt zielt das Forschungsvorgehen darauf ab, einen vertieften Einblick in das Zusammenspiel von Habitus, Führungspositionen und sozialer Mobilität zu gewinnen, um praxisnahe Implikationen zu formulieren.

1.6 Aufbau der Arbeit

Der Hauptteil der wissenschaftlichen Arbeit gliedert sich in vier übergeordnete Kapitel, die sich gezielt auf die Untersuchung der Reproduktion und Überwindung sozialer Schichtstrukturen im Kontext von Führungspersonen konzentrieren.

Zunächst erfolgt eine Situationsanalyse mit einer Fokussierung auf den Unternehmenskontext und die Ebene der Führung, um ein vertieftes Verständnis der Rahmenbedingungen zu erlangen, unter denen Führungskräfte agieren. Dabei werden zentrale Narrative über Führung identifiziert und im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen reflektiert, die an Führungspersonen gestellt werden, insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt und der damit einhergehenden Erwartungen an ihre Rollen. Im Zuge des Kapitels wird darüber hinaus verdeutlicht auf welche Weise soziale Schicht- und Schichtgrenzen innerhalb von Organisationen wahrnehmbar werden, wie sich diese Dynamiken in der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden manifestieren und welche Eigenschaften den beruflichen Aufstieg möglicherweise begünstigen.

Im dritten Kapitel wird das Konzept des Habitus näher erläutert und die Bedeutung sozialer Herkunft differenziert dargelegt. Anhand konkreter Beispiele werden gesellschaftliche und strukturelle Distinktionsmechanismen aufgezeigt, die zu einer Benachteiligung aufgrund der sozialen Herkunft von Personen führen. Daran schließt eine detaillierte Problemanalyse an, welche die Wechselwirkungen zwischen sozialem Status und alltäglicher Unterdrückung im beruflichen Kontext beleuchtet. Hierbei wird herausgearbeitet, inwiefern der schichtspezifische Habitus den Zugang zu Bildungs- und Berufsmöglichkeiten sowie zu Führungspositionen beeinflusst.

Im vierten Kapitel wird ergänzend zum Habituskonzept die Attributionstheorie herangezogen und erläutert, die einen zusätzlichen Erklärungsansatz für die psychologischen Mechanismen der sozialen Urteilsbildung im Rahmen von Personalentscheidungen bietet. Diese Theorie ermöglicht ein tieferes Verständnis der Prozesse, die zur Reproduktion sozialer Ungleichheit führen. Darauffolgend wird eine machtkritische Perspektive auf soziale Benachteiligung eingenommen, wobei kritisch untersucht wird, ob Diversitätskonzepte tatsächlich substanzielle Veränderungen bewirken oder lediglich Modeerscheinungen darstellen. Eine sozioanalytische Herangehensweise wird hierbei genutzt, um erste Ansatzpunkte für die Förderung von Differenzsensibilität zu identifizieren.

Im fünften Kapitel erfolgt der Transfer der theoretischen Konzepte von Habitus und Attribution. Diese dienen nicht nur als Erklärungsrahmen für bestehende soziale Strukturen, sondern bieten die Grundlage für die Entwicklung gezielter Handlungsempfehlungen zur Förderung von Schichtdiversität und zur Verbesserung sozialer Mobilität in Führungspositionen, die Im Kapitel zu den Implikationen in die Praxis dargelegt sind.

1.7 Definition der Begriffe

An dieser Stelle werden grundlegende Begriffe erläutert, um ein einheitliches Verständnis für die nachfolgende Arbeit zu geben.

Habitus: Der Habitus ist ein „System von Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern, das die Ausführungen und Gestaltung individueller Handlungen und Verhalten mitbestimmt“ (Liebsch 2016, 85f). Er ist sowohl durch habitualisierte Gewohnheiten und Handlungen strukturiert als auch durch die Fähigkeit charakterisiert, die eigenen sozialen Handlungsfelder den Spielräumen und Grenzen von sozialen Ordnungen zuzuordnen. Arnold Gehlen zufolge sind die praktischen Handlungen, Gedanken und Entscheidungs- und Urteilsgänge von Individuen weitestgehend automatisiert. Durch die Automatisierung von Verhaltensabläufen wird einerseits eine Verhaltenssicherheit generiert und andererseits besteht das Risiko, dass die habituellen Dispositionen durch äußere Umstände ins Wanken geraten und sozial typisiert werden. (ebd., 85f).

Macht: Ausgehend von sozialanthropologischen Grundlagen definiert sich Macht nicht ausschließlich als ein Ding oder eine Eigenschaft von Personen. Bei dem Gegenstandsbereich der Macht handelt es vielmehr um Beziehung und soziale Prozesse. Darüber hinaus lässt sich der Begriff der Macht in verschiedene Dimensionen untergliedern. Heinrich Popitz unterscheidet zwischen vier Grundtypen der Macht (Aktionsmacht, Instrumentelle Macht, Autoritative Macht und Datensetzende Macht). Nach Stefan Hradil entwickelt sich die bloße Möglichkeit der Machtausübung allmählich zu einer tatsächlichen Fähigkeit, Macht auszuüben. Diese Fähigkeit wird dann zu einer latent vorhandenen Macht und schließlich zu einer offen ausgeübten, manifesten Macht. (Imbusch 2016, 199f).

Klasse: Die Begriffsverwendung im Kontext der vorliegenden Arbeit bezeichnet Sozialgruppen in entwickelten Gesellschaften, die sich jenseits der herkömmlichen Klassenbegriffen der Bourgeoisie und Proletariat als Klasse formieren (z. B. die Mitarbeitenden, die Führungskräfte). Die Begriffsverwendung bezieht Elemente der Mobilisierung und Politisierung mit ein. (Klimke et al. 2020, 385).

Führung: Auf Basis einer Vielfalt von Führungsdefinitionen wird der Begriff im Kontext der vorliegenden Arbeit nach der Definition nach Ansfried Weinert verwendet. Weinert versteht Führung unter dem Versuch „Einfluss zu nehmen, um Gruppenmitglieder zu einer Leistung und damit zum Erreichen von Gruppen- oder Organisationszielen zu motivieren.“ (Weinert 2015,

458). Nach der lexikalischen Definition nach dem Gabler Wirtschaftslexikon ist Führung eine „asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung“ (2019, 1312).

2. Das Feld der Führung

Dieses Kapitel widmet sich der Eingrenzung des Themas auf den Unternehmenskontext und speziell auf Führungspositionen. Im Fokus steht die Frage, wie soziale Schicht- und Schichtgrenzen innerhalb von Organisationen wahrnehmbar werden und inwiefern die Überwindung dieser Grenzen mit sozialer Mobilität und sozialem Aufstieg verknüpft ist. Eine zentrale Fragestellung ist, inwiefern sich insbesondere auf unterschiedlichen Hierarchieebenen diese Dynamiken in der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden manifestieren.

In Folge werden die verschiedenen Perspektiven in einen gesellschaftlichen und herkunftsspezifischen Kontext eingeordnet um die komplexen Wechselwirkungen zwischen sozialer Herkunft, beruflichem Aufstieg und den strukturellen Gegebenheiten innerhalb von Unternehmen zu erfassen. Der Schwerpunkt liegt auf der Analyse, wie diese Faktoren den Zugang zu Führungsebene beeinflussen und welche Rolle sie bei der Gestaltung von Aufstiegschancen spielen.

2.1 Einflussfaktoren zur Bestimmung von Führungsverhalten

Im Kontext des vorherrschenden Führungsverständnisses tragen viele Faktoren zur Bestimmung von Führungsverhalten bei. Im Zuge dessen sind (potenzielle) Leitungen oft automatisch mit Narrativen über Führung identifiziert, denen diese gerecht werden müssen. Bestehende Narrative über Führungsverhalten sind im weitesten Sinne durch Umweltbedingungen, politische und ökonomische Einflüsse im unternehmerischen Umfeld geprägt. Charakteristika von Unternehmenskulturen und zeitgemäßen Führungsansätzen sind eng mit dem Führungsverhalten verwoben und bilden eine bedeutende Grundlage für das Führungsverständnis.

2.1.1 Die Bedeutung globaler, digitaler und kultureller Einflüsse auf Führungskräfte

Im Zuge der Globalisierung kam es zur Bildung völlig neuer Faktoren in der Arbeitswelt, die sich zwangsläufig auf die Unternehmensführung ausgewirkt haben. Weitreichende Veränderungen beziehen sich auf eine zunehmende internationale und wirtschaftliche Verflechtung von Arbeits- und Produktionsabläufen anhand neuer Technologien. Hinzu kommen Generations- und Kulturunterschiede, sowie veränderte Wertschöpfungsketten und Arbeitsabläufe, die zu einem steigenden Wettbewerbsdruck geführt haben (Lippold 2019, 23ff).

Die Entwicklung globaler Unternehmensstrukturen führt auch zur Veränderung der Kommunikationsstruktur, indem Menschen aus verschiedenen Ländern, unterschiedlichen Kulturen und Zeitzonen miteinander interagieren. Der Bedarf neuer Kommunikationsstrukturen führte

hinsichtlich der Technologisierung zur Bildung neuer und internationaler Informations- und Kommunikationsmittel, sodass heutige Arbeitsbeziehungen zwischen Führenden und Geführten nicht mehr zwangsläufig auf direkter Interaktion basieren. Durch die neuen technologischen Möglichkeiten hat sich sowohl die externe als auch die interne Kommunikation auf digitale Kanäle in Form von E-Mails oder auf Softwareprogramme verlagert. Das hat zu einem veränderten Austausch in der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Vorgesetzten geführt, woraus sich neue Anforderungen für Führungskräfte ergeben (Lippold 2019, 23ff).

Im Rahmen neuer technischer Möglichkeiten kommt es im Zuge der digitalen Transformation zu umfassenderen „kulturelle[n] Gestaltungs- und hybride[n] Arbeitsräume[n], Kulturen und Werten“ (Lippold 2019, 28). Dies hat zur Folge, dass sich mit Einzug der Generation Y (nach 1980 bis späte 1990er) und Generation Z (1998-2016) die Unternehmensbindung stark verändert hat und die Anreize für den Verbleib in einem Unternehmen sich weg von entsprechenden Statussymbolen, wie einem Firmenwagen, hin zu spannenden Arbeitsprojekten und mitreisenden Führungspersönlichkeiten bewegt hat. Die genannten Faktoren erfordern seitens der Führungskräfte eine angemessene Reaktion bezüglich der existierenden Verhältnisse in Unternehmen und insgesamt in der Arbeitswelt. Es bedarf somit einer kompetenzbasierten, generations- und kultursensiblen Führung, die eine verbindende Kommunikation zwischen den Generationen anstrebt. Dazu gehört die Bereitschaft sich den neuen Technologien anzuschließen, Unsicherheiten zu akzeptieren und diese hinlänglich ihrer Risiken und Chancen zu beleuchten und zu verwerten (ebd. 25ff). Denn neben den ökonomischen Erwartungen, denen Führungskräfte heute begegnen, haben diese es mit deutlich komplexeren Ansprüchen an sich selbst zu tun. Der Fokus liegt dabei auf verstärkter Vernetzung, Denken in Zusammenhängen und auf dem Aushalten und der Integration von Widersprüchen. (Leidenfrost/Küttner 2014, 39ff) .

Im Hinblick auf aktuelle Konzepte zum Führungsverständnis fällt entsprechend auf, dass neben den Qualifikationsmerkmalen, insbesondere den sozialen Erfordernissen zusehends mehr Wert beigemessen wird, die an Führungskräfte gestellt werden. Die Kompetenz⁴ und das Auftreten (Habitus) von Personen tritt somit verstärkt in den Vordergrund, wodurch automatisch der herkunftsspezifische Habitus einer Person stärker in Augenschein genommen wird.

⁴ „Kompetenzen sind der zentrale Faktor für die Leistungsfähigkeit des Individuums und damit auch die Leistungsfähigkeit des Teams, der Abteilung und des Unternehmens als Ganzes. Im Mittelpunkt steht demnach die tatsächliche Handlungsfähigkeit der betreffenden Person. Kompetenzen gehen damit deutlich über Qualifikationen hinaus.“ (Lippold 2021, 23).

2.1.2 Diversity in Unternehmen

Allmählich setzt sich, trotz vielfacher Erfahrungen zur Verschiedenheit von Belegschaften, in Unternehmen die Einsicht durch, dass es für Führende von Vorteil ist, sich mit der Verschiedenartigkeit ihrer Mitarbeitenden auseinanderzusetzen. Durch die gesellschaftliche und demografische Entwicklung, beispielsweise in der Ausformung weiterer Berufszweige, Branchen und Wertehaltungen in der Mitarbeiterführung und der Unternehmensphilosophie, werden folglich andere Anforderungen an Führungskräfte gestellt.

Als Reaktion auf die Vielfalt und Heterogenität von Mitarbeitenden hat sich der Begriff Diversity etabliert, der als Sammelbegriff das Vorhandensein vielfältiger Lebensstile und Identitätsbezüge anerkennt und aufgreift. Die Grundlage bilden hier zumeist soziale Kategorien wie Alter, Geschlecht, Bildung, sexuelle Orientierung etc., welche zugleich aufgrund ihrer Einordnung stereotypes Denken fördern. (Blessin/Wick 2021, 321f). Kulturelle Unterschiede bergen aufgrund des Aufeinandertreffens verschiedener Perspektiven ein höheres Risiko für Missverständnisse und Konflikte, wohingegen nach der Ähnlichkeits-Attraktions-Hypothese nach dem Psychologen Brian O. Donn-Byrne die Kommunikation und Kooperation unter ähnlichen Personen als angenehmer und reibungsloser erlebt wird. Dies kann dazu führen, dass durch die Vermeidung von möglichen Unannehmlichkeiten tatsächliche Leistungsvorteile einer heterogenen Gruppe, ignoriert werden, die aus der Unterschiedlichkeit von Gruppenmitgliedern resultieren. Als Reaktion existieren inzwischen breitflächige Diversitäts-Konzepte zur strategischen und systematischen Förderung von Vielfalt in Organisationen und Unternehmen, die darauf abzielen, eine integrative Arbeitsumgebung zu schaffen, in der für Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen gleiche Chancen generiert werden sollen. Anhand des Diversity-Managements wird versucht, eine heterogene Belegschaft entsprechend der Potenzialausschöpfung und Potenzialanerkennung aller verschiedenen Mitarbeitenden zu organisieren und zu führen. Im Zuge der Ausführung und Umsetzung von Diversitäts-Management gelten Führungskräfte hier als die wichtigsten Akteur:innen und haben somit Vorbildfunktion im Umgang und im Verständnis für unterschiedliche Anschauungen, Werte und Lebensweisen. (ebd. 326f).

2.1.3 Das Rollenkonzept von Führungskräften im Kontext narrativer Strukturen

Mit der Begriffswahl des Narrativs soll verdeutlicht werden, dass das Rollenverständnis von Führungskräften nicht nur auf eine feststehende Position beschränkt ist, sondern als eine dynamische Art und Weise zu verstehen ist, wie Führungskräfte ihre Rolle wahrnehmen und

ausführen. Des weiteren nutzt die vorliegende Arbeit einen rollentheoretischen Zugang aus der **interaktionistischen Perspektive**. Die interaktionistische Betrachtungsweise von Führungsrollen bezieht sich auf einen Ansatz in der Führungsforschung, der betont, dass Führungsverhalten nicht nur von den persönlichen Eigenschaften der Führungskraft abhängt, sondern auch stark von der Interaktion zwischen den Führungskräften, den Mitarbeitenden und der jeweiligen Situation beeinflusst wird. Hinsichtlich von Führungsbeziehungen wird von Relationen ausgegangen welche interaktiv sind, indem Parteien „auf andere einwirkend und im Gegenzug auch von ihnen beeinflusst“ sind. (Blessin/Wick 2021, 172f).

„Mein Selbstverständnis definiert meine Führungsrolle.“ (Posé 2016, 12)

Damit meint Ulf Posé, dass die Wahrnehmung und Auffassung, die eine Person von sich selbst hat, entscheidend dafür sind, wie sie ihre Rolle als Führungskraft interpretiert und ausführt.

Entsprechend wird das Rollenverständnis von Führungskräften durch folgende Faktoren geprägt.

Die **Führungsrolle** wird durch die gesamten Erwartungen definiert, die durch die Person selbst oder durch ihr Umfeld an sie gestellt wird. Die Übernahme der Führungsrolle hängt auch davon ab, ob Personen in ihrer Führungsrolle von anderen akzeptiert sind und auf welche Weise Vorgesetzte ihre Rolle verinnerlichen. Mit der Übernahme einer Rolle kommt ihnen die dazugehörige Verantwortung zu, wodurch sie einen entsprechenden Einfluss erlangen (Posé 2016, 11f). Rollen sind zwangsläufig mit Stereotypen verbunden, die in Bezug auf Führung bestimmte Erzählungen darüber festlegen, wie eine Person sein sollte. Dies impliziert, dass Personen, die das entsprechende Verhalten zeigen, begünstigt sind, eine bestimmte Rolle oder Position zu erreichen. (Blessin/Wick 2021, 278f). Die genannten Faktoren sind somit bedeutsam für die Art und Weise, wie Vorgesetzte ihre Rolle ausfüllen, was maßgeblich von ihrem persönlichen Verständnis der Rolle, den Erwartungen des Unternehmens sowie den Mitarbeitererwartungen geprägt wird. (ebd. 11f).

Die **Funktion** von Führungskräften definiert sich über ihre Aufgaben, ihre Position in der Hierarchie und ihre Autorität. Erst wenn Führungskräfte ein klares Verständnis für ihre Rolle haben, können diese ihre Zuständigkeitsgrenzen einhalten und nicht überschreiten. Das bedeutet, dass ihr Verhalten durch ihre Funktion geleitet wird und das Verständnis hinsichtlich ihrer Aufgaben und ihrer Rolle sich miteinander verbindet und zu einem einheitlichen Selbstverständnis führt. (ebd., 13).

Personen, die als Vorgesetzte Mitarbeiter:innen führen sind jedoch nicht automatisch Führungspersönlichkeiten. Das Dasein als **Person** wird durch verschiedene Faktoren wie die Individualität, Sozialität und Grenzhaftigkeit bestimmt. (ebd.).

Zur Elementarstruktur einer Person zählt die Prägung durch ihre eigene **Individualität**, die je nach Person mehr oder weniger über den Pol der Individualität definiert ist. Bei führenden Persönlichkeiten besteht das Risiko, dass eine zu starke Betonung der Individualität dazu führt, dass sie sich selbst als Mittelpunkt des Universums betrachten. Dies zeigt sich in einer ausgeprägten Egozentrik, bei der die Bedürfnisse anderer nur erfüllt werden, wenn eigener Nutzen daraus erwächst. Es geht einher mit einem Gefühl der Allwissenheit, bei dem konstant die Alpha-Position eingenommen wird, was insbesondere unter Führungskräften weit verbreitet ist. (Posé 2016, 14f). Wenn entsprechende Erwartungen bestehen, dass Führungskräfte ihre Position hinsichtlich der hierarchischen Situation ausgestalten, so kann eine überdurchschnittliche Ausformung narzisstischer Persönlichkeitszüge helfen, um als Führungskraft wahrgenommen zu werden. Auch die Entwicklung neuer Ideen und Visionen, unabhängig von den Möglichkeiten der Umsetzung, können zum bloßen Anschein von Kreativität und Führungskompetenz beitragen und Rollenerwartungen bestätigen. (Blessin/Wick 2021, 280).

Sozialität bezieht sich auf die Ausprägung sozialer Eigenschaften, die in extremem Maße zu Selbstlosigkeit und Selbstverleugnung führen können. Ein übermäßiges Pflichtbewusstsein, das sich darauf konzentriert anderen zu gefallen, führt nicht zwangsläufig zu den richtigen Entscheidungen. Ebenso kann ein soziales Bedürfnis nach Expansion der eigenen Macht, wie zum Beispiel durch einen größeren Zuständigkeitsbereich oder die Verantwortung für ein größeres Budget, negative Auswirkungen haben. Eine funktionierende Führung basiert auf einem stabilen, belastbaren Netzwerk zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Es ist entscheidend, in einer kontinuierlichen Interaktion zu stehen und die Art der zwischenmenschlichen Beziehungen ständig zu reflektieren. (Blessin/Wick 2021, 17).

Grenzhaftigkeit bezieht sich darauf, dass Führungspersonen sich sowohl ihrer Fähigkeiten als auch ihrer eigenen Grenzen bewusst sind. Die Bereitschaft, die eigenen Grenzen in Bezug auf die persönliche Leistungsfähigkeit zu akzeptieren, erfordert vorhandene Grenzen bestmöglich zu erweitern. Gleichzeitig laufen Führungskräfte Gefahr, in einer Selbstwahrnehmung der Unfehlbarkeit verhaftet zu bleiben (Blessin/Wick 2021, 18). Das Bewusstsein und die Akzeptanz bezüglich eigener Grenzen beziehungsweise Fehlbarkeiten ist auch bei Führungskräften nicht immer gegeben. In manchen Fällen wird sogar versucht von der eigenen Fehlbarkeit

abzulenken. Das führt dazu, dass potenziell drohenden Fehlern in der Zukunft nicht vorgebeugt werden kann, wenn kritisches Denken fehlt. (Rascher 2019, 15). Abgesehen von der Haltung zu sich selbst, spielt das Bewusstsein darüber, dass die menschliche Wahrnehmung lückenhaft ist, eine entscheidende Rolle. Im Zuge der Ursachenfindung menschlicher Fehler wurde dies in der Vergangenheit meist dem Handeln von Personen zugeschrieben. Mit dem heutigen Wissen wird deutlich, dass eine rein personenbedingte Ursachenquelle bei der Fehlersuche meist zu kurz greift und die Perspektive auf den fehlerverursachenden Menschen die Gefahr von naming, blaming und shaming annimmt (ebd., 17).

„Es ist daher entscheidend, dass wir uns unserer unvollständigen und fehleranfälligen Wahrnehmung bewusst werden. Denn aus unseren Wahrnehmungen werden Erfahrungen und aus diesen konstruieren wir unser Weltbild, das die Basis unserer Entscheidungen und vermeintlicher Tatsachenberichte ist.“ (ebd., 20).

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass sich Führungsrollen auf Basis der interaktionistischen Betrachtungsweise als dynamisch und situationsabhängig einordnen lassen. Das Verhalten einer Führungskraft wird nicht ausschließlich durch vordefinierte Rollenerwartungen oder Persönlichkeitsmerkmale bestimmt, sondern es entsteht auch in Wechselwirkung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, sowie in Abhängigkeit unterschiedlichster Situationen und Gegebenheiten (Blessin/Wick 2021, 174). In der Ausführung der Führungsrolle kann festgehalten werden, dass ein maßgeblicher Faktor darin besteht, auf welche Weise Personen in ihrer Führungsrolle agieren und dass eine Reihe unterstützender Faktoren und das Verständnis für diese vorhanden sein muss, um eine Ausführung der Rolle zu gewährleisten. Des weiteren werden die Identifikation einer Person als Führungspersönlichkeit und die tatsächliche Ausführung der Führungsrolle nicht nur durch die klassisch assoziierten Merkmale von Führungskompetenz beeinflusst, sondern gleichermaßen durch deren individuelle Persönlichkeitsmerkmale. (Blessin/Wick 2021, 278f).

2.2 Kompetenzanforderungen an Führungskräfte

Unter dem Einfluss der digitalen und globalen Entwicklungen sowie den Vorstellungen von Führung und den zeitgenössischen Führungsverständnissen entstehen spezifische Kompetenzanforderungen, mit denen Führungskräfte in der heutigen Zeit konfrontiert werden. Diese Anforderungen können je nach Branche oder Institution variieren, dennoch lassen sie sich auf einige allgemeine Kompetenzbereiche herunterbrechen. Zum einen beinhalten sie ein Bündel von Fertigkeiten und Fähigkeiten, die in der digitalen Ära und im globalen Kontext besonders

relevant sind. Zum anderen erfordern sie eine effektive Selbstorganisationsfunktion, um den vielfältigen Herausforderungen gerecht zu werden und in einem sich schnell verändernden Umfeld erfolgreich zu agieren. Gemäß den zeitgenössischen und politischen Einflussfaktoren befinden sich die Anforderungen hinsichtlich der zu erwartenden Kompetenzen und Eigenschaften von Führungskräften in einem stetigen Wandel, durch den sich fortwährend neue Narrative hinsichtlich einer *guten* Führung bilden. (Lippold 2021, 22).

Sowohl Handbücher und Fragebögen zur Messung von Kompetenzen als auch die eignungsdiagnostische Literatur von Führungskompetenz verweisen hinsichtlich der Identifikation von Führung allesamt auf den Kompetenzansatz. Nach diesem reicht es nicht aus, wenn Führungskräften ausschließlich eine Rolle zugewiesen wird. Vielmehr werden Führungspersonen, als diese identifiziert und erkannt, wenn sich dem Narrativ entsprechend handeln (Lippold 2021, 22). Um die Kompetenzanforderungen für Führungskräfte in Unternehmen zu klären, gilt es die Merkmale einer *erfolgreichen Führungskraft* zu definieren. Zu den entscheidenden Merkmalen, die eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnen, gehören Aspekte, die sowohl auf persönlicher als auch auf organisatorischer Ebene wirksam sind. Ein zentrales Merkmal ist das ergebnisorientierte Handeln, was bedeutet, dass die Führungskraft in der Lage ist, klare Ziele zu setzen und proaktiv Maßnahmen zu ergreifen, um diese zu erreichen. (ebd.).

Des Weiteren ist die Fähigkeit Veränderungen voranzutreiben, von essenzieller Bedeutung. Eine erfolgreiche Führungskraft sollte in der Lage sein, eine strategische Perspektive zu entwickeln, um die Organisation nicht nur intern, sondern auch nach außen effektiv zu repräsentieren. Diese externe Verbindungsfähigkeit ist besonders wichtig, um die Organisation erfolgreich zu positionieren und langfristige Partnerschaften aufzubauen. (ebd.).

Hohe Integrität und Ehrlichkeit bilden das Fundament für das Vertrauen im Mitarbeiter:innen- und Führungskreis. Eine erfolgreiche Führungskraft zeichnet sich auch durch herausragende interpersonelle Fähigkeiten aus, darunter wirkungsvolle und kraftvolle Kommunikation. Die Fähigkeit Mitarbeitende zu motivieren, Beziehungen aufzubauen sowie die Förderung und Entwicklung von Beschäftigten voranzutreiben, sind ebenfalls entscheidende Faktoren für erfolgreiches Leadership.

Hinsichtlich der Kompetenz zum Krisenmanagement ist in Krisensituationen eine effektive Risikobewältigung von entscheidender Bedeutung. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist ein fundiertes Risikomanagement, das die systematische Erfassung, Bewertung und Steuerung von Risiken umfasst. Im Zuge des Risikomanagements ist für Führungskräfte von entscheidender

Bedeutung das Gesamtrisiko zu betrachten, Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risikofaktoren zu analysieren und sich die Auswirkungen auf das gesamte System zu verdeutlichen. Die zentralen Schritte bilden dementsprechend Risikoabschätzung, Risikobegrenzung, Risikoüberwälzung und Risikoakzeptanz. (Posé 2016, 165).

Neben diesen sozialen Kompetenzen spielen individuelle Fähigkeiten eine entscheidende Rolle. Dazu zählen technische und berufliche Erfahrung, die Fähigkeit zur Problemlösung und Analyse, Innovationsfähigkeit sowie die kontinuierliche Selbstentwicklung. (Lippold 2021, 22).

Als zentraler Gesichtspunkt der vorliegenden Arbeit ist im Speziellen die Relevanz von bestehenden Kompetenzanforderungen für Führungskräfte zu betonen, die insbesondere auf die Einhaltung von Regeln, Bildung und persönlicher Souveränität abzielen. Einschlägige Kompetenzen sind nach Michael Hartmann zum Großteil bei den Führungskräften auf Topmanagementebene vorzufinden. In Bezug auf diese Merkmale hebt er hervor:

„Der Kandidat muss die in den Chefetagen gültigen geschriebenen und ungeschriebenen Regeln genauestens kennen, über eine relativ große bildungsbürgerliche Allgemeinbildung und unternehmerisches Denken verfügen und vor allem ein hohes Maß an persönlicher Souveränität aufweisen.“ (Hartmann 2011, 73).

Diese Fähigkeiten bilden zusammen ein grobes Profil, das den Anforderungen an eine moderne und effektive Führungskraft gerecht wird. Jedoch kommt es im gesamten darauf an, eine hohe Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit im Team und unter Führungskräften zu besitzen. Wer nicht in der Lage ist, andere zu überzeugen und gemeinsam mit ihnen für ein Ziel zu arbeiten, wird nach Dirk Lippold an der Spitze keinen Erfolg haben. (2021, 22). Auf der Suche nach Nachwuchsführungskräften geraten insbesondere die High Potentials in den Fokus des Personalmanagements, da ihnen aus der Sicht von anderen Personen entsprechende Führungseigenschaften- und Kompetenzen zugesprochen werden (Kapitel 4.4). (Scharrer 2015, 35).

Demzufolge könnten die gestiegenen Kompetenzanforderungen an Führungskräfte im Bereich der Unternehmens- und Mitarbeiter:innenführung zu einer verstärkten Fokussierung auf das Verhalten von Führungspersonen führen. Es wird angenommen, dass mit den gestiegenen Verhaltensanforderungen der Habitus einer Person umso stärker in den Vordergrund tritt. Dies führt dazu, dass eine Passung oder Nichtpassung (Kapitel 3.4 und 3.5) im zwischenmenschlichen Umgang deutlicher spürbar wird. Sowohl persönliche als auch strukturelle Faktoren, wie der individuelle Habitus, Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Selbstreflexion,

Verantwortungsbewusstsein, Willensstärke) und die Unterstützung durch das persönliche Netzwerk, sind nachweislich entscheidende Faktoren, die sich positiv auf die berufliche Laufbahn auswirken.

3. Habitus im arbeitsweltlichen Kontext

Im Folgenden werden die zuvor dargestellten Aspekte zum Thema Führung mit dem Konzept des Habitus nach Pierre Bourdieu und der Attributionstheorie verknüpft.

Das vorliegende Kapitel soll einerseits die Fragestellung klären, inwiefern der ‚richtige‘ Habitus Menschen für bestimmte Karrierestufen qualifiziert und andererseits Aufschluss darüber geben, worin der Habitus besteht, der für den sozialen Aufstieg verantwortlich sein soll, oder bestimmend für den Zugang zu bestimmten Führungspositionen ist. Hierzu erfolgt zunächst die Erläuterung des Habituskonzepts und daran anknüpfend eine Problemanalyse, die sich auf den Zusammenhang zwischen dem sozialen Status von Personen und deren berufliche Möglichkeiten fokussiert. In diesem Kontext werden die Folgen sozialer Ungleichheit für Personen und deren berufliche Möglichkeitsspielräume dargestellt. Diesbezüglich wird die Fragestellung aufgeworfen inwiefern im Speziellen die beruflichen Möglichkeitsspielräume von Personen durch den Habitus und die Attributionen⁵ beeinflusst werden.

3.1 Das Konzept des Habitus nach Pierre Bourdieu

Im weitesten Sinne umfasst der Habitus das situative und soziale Verhalten von Personen, sowie deren Gedanken, Entscheidungen und Urteilsgänge (Liebsch 2016, 85f). Der Habitus versteht sich nach Pierre Bourdieu als „klassenspezifische Art der Wahrnehmung, des Denkens und der Praxis“ (Bourdieu 1983, 190f). Pierre Bourdieu beschreibt den Habitus als allgemeine Grundhaltung gegenüber der Welt. Der Habitus wird einerseits durch äußere Umstände erzeugt und andererseits durch Individuen in ihren Gewohnheiten und Routinen verfeinert. Je nach Milieuzugehörigkeit besteht ein bestimmtes Verhaltensrepertoire, zu dem beispielsweise das Auftreten, der Stil, die Gewandtheit und die Umgangsformen zählen. (Liebsch 2016, 87). Unterschiede zeigen sich in der Art und Weise, wie eine Person spricht, welche Bekanntschaften und Freunde sie hat und mit welchen Dingen sie sich umgibt. Dies bedeutet, dass jemand, der den Habitus einer Person kennt, unterbewusst spüren kann, wie diese Person die soziale Welt interpretiert, mit welchem Verhalten sie reagiert und welche Möglichkeitsräume ihr zur Verfügung stehen, beziehungsweise was für sie denkbar oder nahezu unmöglich ist. Nach Pierre Bourdieu fungiert der Habitus folglich als eine Art Begrenzung des Denkens. (Bourdieu 2015, 31ff).

Habituelle Unterschiede manifestieren sich in Abweichungen bei den Gewohnheiten, Verhaltensweisen und Verhaltensmustern verschiedener Personengruppen. Die Art und Ausprägung

⁵ Eine ausführliche Erläuterung der Attributionstheorie erfolgt in Kapitel 4.1.

des Habitus sind eng mit der sozialen Herkunft von Personen verknüpft. Demzufolge beeinflusst die Klassenzugehörigkeit, beziehungsweise das Herkunftsmilieu eines Menschen maßgeblich, wie dieser seine Umwelt wahrnimmt, beurteilt und in dieser interagiert. (Hradil 2016, 270f).

Der Soziologe Pierre Bourdieu geht davon aus, dass die Lebensbedingungen des Einzelnen durch die Gesamtsumme des ihm zur Verfügung stehenden Kapitals bestimmt werden. Mit dem Kapital ist die Gesamtheit aller Ressourcen und Machtpotenziale einer jeweiligen Person in Form von ökonomischem, kulturellem und sozialem Kapital gemeint. (Bourdieu 1987, 196). Soziales Kapital zeigt sich in einem dauerhaften Netzwerk von Beziehungen, die Ressourcen aufgrund der Gruppenzugehörigkeit bieten. Während die Macht des sozialen Kapitals oft offensichtlich ist, wirkt kulturelles Kapital tendenziell symbolisch und entfaltet seine Macht von dort aus. In inkorporierter Form (Bildung, Wissen, Begabung) verfestigt sich kulturelles Kapital zu habituell dauerhafter Disposition; objektiviert zeigt es sich in der Produktion kultureller Güter und in institutionalisierter Form als schulische oder akademische Titel. Das Wissen und die Kompetenz, die sich daraus ergeben, verleihen Individuen Einfluss und Autorität. (Imbusch 2016, 203).

Die Ausprägung von Kapital ist somit unterschiedlich in der Gesellschaft verteilt und ist zudem abhängig von der sozialen Klasse, den gesellschaftlichen Möglichkeiten und der Einflussnahme eines Menschen (Bourdieu 1983, 185f). Folglich führt die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Milieu zu internen Unterscheidungen zwischen Personen und Personengruppen, insbesondere hinsichtlich ihrer Wahrnehmung, ihrer Interaktion und ihrer Lebensweise. (Hradil 2016, 270f).

3.2 Soziale Herkunft und Habitus als Einflussfaktoren ungleicher Arbeitsmarkt- und Karrierechancen

Im Zugang zu Ressourcen, Netzwerken, Informationen sowie gesellschaftlichen und beruflichen Möglichkeiten, lassen sich Organisationen und Unternehmen aus feldtheoretischer Perspektive als Austragungsorte von Macht begreifen.

„Körperschaften und Organisationen bilden nicht nur eine bedeutsame Machtquelle, sondern stellen zugleich ein wichtiges Machtmittel dar. Formale Institutionen bilden nämlich das machtrelevante institutionelle Gefüge der Gesellschaft, deren interne Macht über Positionen hierarchisch gegliedert und mit bestimmten Befugnissen versehen ist, deren externe Macht darin zum Ausdruck kommt, dass sie strukturell verfestigte, häufig normsetzende Macht ist, weil in ihnen gesellschaftlich relevante Entscheidungen gefällt und umgesetzt werden. Insofern kann es sich bei der von Organisationen ausgehenden Macht sowohl um kompensatorische wie auch konditionierende Macht handeln.“ (Imbusch 2016, 203).

3.2.1 Soziale Benachteiligung und Reproduktion sozialer Ungleichheit

Wie bereits im Habituskonzept nach Bourdieu dargelegt wurde, sind gesellschaftliche Unterschiede und die Zugehörigkeit zu bestimmten Klassen eng miteinander verbunden. Demzufolge kann die Klassenzugehörigkeit von Personen einerseits erheblichen Einfluss auf verschiedene Lebensbereiche haben und gleichzeitig werden Ausformungen von Lebenssituationen durch die Zugehörigkeit einer sozialen Schicht und dem entsprechenden sozialen Status gebildet. Zum sozialen Status von Personen zählen unter anderem Merkmale wie Bildungsstatus, Einkommenssituation, familiärer Hintergrund sowie soziales und kulturelles Kapital, die wiederum Einfluss auf berufliche Möglichkeitsspielräume von Personen haben. Im Folgenden wird in Rückbezug auf den Sozialstatus auf soziale Hierarchien, Exklusionsmechanismen und Distinktionen⁶ eingegangen und wie diese in Wechselwirkung zu den Arbeitsmarkt- und Karrierechancen von Personen stehen.

Ein Merkmal gesellschaftlicher Exklusions- und Unterdrückungsstrukturen besteht in einem eingeschränkten Zugang zu bestimmten Ressourcen. Dieser richtet sich im Kontext sozialer

⁶ Distinktion bezieht sich auf bewusstes oder unbewusstes Durchsetzen legitimer Sichtweisen und Praxisformen, das besonders erfolgreich ist, wenn es keine Beziehung zum vorhandenen Kapital erkennen lässt und im günstigsten Fall sogar als 'natürliche' Differenz anerkannt wird. (Bourdieu 1983, 120).

Ungleichheit gegen Menschen mit niedrigem sozialem Status. Heike Weinbach und Andreas Kemper verweisen auf Exklusionsmechanismen gegenüber armutsbetroffenen Personen, die durch den Mangel an materiellen Ressourcen im Zugang zu Bildung, Arbeitsmöglichkeiten, politischer Teilhabe und Gesundheitsversorgung eingeschränkt sind und denen in Folge Respekt und Anerkennung verweigert werden (Weinbach/Kemper 2008, 585). Bereits zahlreiche Untersuchungen ab den 50er Jahren liefern einen Nachweis über den Zusammenhang zwischen dem eingeschränkten Zugang zu Ressourcen einerseits und einer gesellschaftlichen Stigmatisierung gegenüber Menschen mit niedrigem sozialen Status. Des weiteren bestehen Stereotype in Form von Diskriminierung gegenüber Personen mit niedrigem sozialen Status indem eine systematische Zuschreibung von Werten, Fähigkeiten und Verhaltensweisen erfolgt, die aus dem ökonomischen Status einer Person oder deren Klassenzugehörigkeit abgeleitet, beziehungsweise konstruiert werden (Kemper/Weinbach 2016, 17). Zu den Beispielen von Stereotypisierung gegenüber Armutsbetroffenen zählen eine niedrigere Erwartungshaltung an die Leistungsfähigkeit dieser Personen sowie die Annahme, dass Angehörige niedrigerer Schichten ihren Zustand selbst verursacht haben und unfähig oder gar faul sind. Zur Entstehung und Reproduktion von Vorurteilen gegenüber Angehörigen statusniedriger Gruppen tragen unter anderem Medien und politische Darstellungen entscheidend bei. Spezifische Interpretationen und Darstellungen über soziale Akteur:innen verstärken diese Narrative zusätzlich. Darüber hinaus tragen politische Systeme und Praktiken dazu bei, dass Angehörige privilegierter Schichten auf Kosten von Personen aus niedrigeren Klassen bevorteilt werden, was zu eklatanten Einkommens- und Vermögensunterschieden führt (Neckel/Soeffner 2008, 17). Neben der Gefahr von diskriminierenden Praktiken, wie beispielsweise Anfeindungen gegenüber Einzelnen oder Gruppen, die durch individuelle Einstellungen und daraus resultierende Handlungen erfolgt, verfestigen wirtschaftliche, politische und rechtliche Strukturen die soziale Benachteiligung von Personen (Scherr 2016, 25).

Auf struktureller und institutioneller Ebene trägt der Aufbau des bestehenden Bildungssystems zur Reproduktion sozialer Ungleichheit bei. Entsprechend zeigt der internationale Vergleich von strukturellen Gegebenheiten im Bildungssystem, dass insbesondere in Ländern wie Frankreich, Großbritannien und den USA, Elitebildungsinstitutionen aufgrund der Grundstruktur der Bildungssysteme zu einer sozialen Auslese führen. Beispiele hierfür sind die Grandes Écoles in Frankreich, die Public Schools in Großbritannien, Oxbridge als Verbindung von Oxford und Cambridge, die Prep Schools der Ostküste der USA und Ivy League. Diese Institutionen sind bekannt für ihre Selektivität und haben einen maßgeblichen Einfluss auf die soziale Mobilität

in der Gesellschaft. Im Gegensatz zu den genannten drei Ländern existiert ein solches System in Deutschland nicht. Daher liegt hierzulande ein stärkerer Fokus auf den Persönlichkeitsmerkmalen von Menschen, die durch ihre soziale Herkunft bedingt. Es wird davon ausgegangen, dass die deutschen Bildungsstrukturen, im Vergleich zu den genannten Ländern, weniger durch institutionelle Selektion, sondern stärker durch individuelle Merkmale von Personen, deren Qualifikation, Leistung und Auftreten beeinflusst sind. Die entsprechenden Merkmale bedingen sich durch den klassenspezifischen Habitus, welcher ausschlaggebend, beziehungsweise begünstigend für Personalauswahlprozesse oder den Zugang zu gewissen beruflichen Positionen ist (Hartmann 2011, 72).

Demnach führen strukturelle und gesellschaftliche Exklusionsmechanismen, die sich der Narrative über Armutsbetroffene bedienen, zu komplexen Unterdrückungsformen, die basierend auf dem Mythos der Chancengleichheit⁷ aufrechterhalten und legitimiert werden. Die gesellschaftlichen Narrative über armutsbetroffene Menschen und die Legitimation bestehender Exklusionsstrukturen führt in Folge zu eklatanten Auswirkungen auf Menschen unterer Klassen. Sie erfahren aufgrund der bestehenden Legitimationsmechanismen strukturelle Benachteiligung im Zugang zu Ressourcen. Durch die strukturelle Benachteiligung erfahrene Diskriminierung und die daraus resultierende Wertminderung geben sich die betroffenen Personen vielfach selbst die Schuld dafür, wenn sie nicht vorankommen oder nicht den gewünschten Erfolg erzielen (Meulenbelt 1988, 85).

3.2.2 Der Einfluss normativer Erwartungen und Lebensstilbewertungen auf soziale Segregation

Personen neigen dazu, sich aufgrund von Ähnlichkeiten in Verhalten und Lebensstil automatisch spezifischen sozialen Gruppen zuzuordnen, bei der Wahl des Wohnortes, bei Freizeitaktivitäten, bei der Wahl von Lokalen oder sogar am Arbeitsplatz. Nach dem Konzept des Habitus neigen Menschen in der Regel dazu, sich ein Umfeld zu schaffen, das mit ihrem eigenen Habitus und ihren internalisierten Werten übereinstimmt. Der Habitus und das Umfeld von Personen sind eng miteinander verbunden. Die gesellschaftlichen Bereiche, in denen sich Menschen je nach ihrer sozialen Herkunft bewegen, bieten unterschiedliche Handlungsspielräume, die sowohl Grenzen als auch Möglichkeiten schaffen. (Schmitt 2010, 58). Bestehende gesellschaftlichen Unterschiede manifestieren sich in sozial strukturierten Ordnungen, innerhalb derer es zu einer Bewertung von Lebensstilen kommt. (Schäfer 2020, 214f).

⁷ Chancengleichheit nach dem Leistungsprinzip suggeriert, dass jeder Mensch mit dem entsprechenden Willen die gleichen Chancen hat, alles erreichen zu können.

Nach Heinrich Abels Perspektive markieren die sozialstrukturierten Ordnungen, ähnlich wie nach dem bourdieuschen Modell, feine Grenzen zwischen den gesellschaftlichen Klassen. Innerhalb dieser Klassen existieren Vorstellungen darüber, was in ihren Kreisen als angemessen gilt und was nicht. (Abels 2019, 317). Im Zuge der Bewertung von Lebensstilen und der Bemessung von *gut* oder *schlecht* erfolgt eine Hierarchisierung, und es wird eine Bewertung darüber getroffen, wer als legitim und anerkannt gilt und wer nicht. (Schäfer 2020, 214f). Im Kontext dieser Formatierungen lassen sich auffällige Bemühungen beobachten es einer anderen Klasse gleich zu tun. In dem Versuch sich privilegierten Schichten anzugleichen, werden Verhaltensweisen im Denken und Handeln von oberen Schichten übernommen, indem der Versuch erfolgt sich privilegierten Schichten anzugleichen (Abels 2019, 317).

Die stetigen Bemühungen um soziale Angleichung verdeutlichen den Drang, sich den Privilegien anderer anzunähern. (Abels 2019, 317). Welchen Eigenschaften welcher Wert zugesprochen wird, bestimmen demnach die Akteur:innen im Feld. Die soziale Anerkennung von Personen hängt nach Pierre Bourdieu von der symbolischen Macht ihrer Besitzer:innen ab. (Elven 2022, 40f). Folglich besteht zwischen den Klassen ein unterschiedlicher Grad sozialer Anerkennung, die Personen gleichzeitig Einfluss verleiht, was wieder zu einer gesellschaftlich und monetären ungleichen Machtverteilung führt. Dies bedeutet, dass ein Teil der Gesellschaft über symbolische Macht verfügt, die es den Angehörigen dieser Gruppen ermöglicht, durch ihre Deutungshoheit ihre eigene Weltsicht als die *richtige* zu erklären und sie mithilfe symbolischer Macht zu legitimieren (Schmitt, 2010). Über diesen Mechanismus wird eine Feldpassung generiert, wodurch die Regeln des Feldes das Handeln von Akteur:innen privilegieren und andere wiederum marginalisieren. (Elven 2022, 40f).

Bezogen auf die Arbeitswelt lassen sich Unternehmen ebenfalls als historisch gewachsene soziale Strukturen verstehen, innerhalb derer eigene Logiken gibt. Diese Logiken zeichnen sich beispielsweise neben der Aufbau- und Ablauforganisation durch bestimmte Grundsätze und Strategien, informelle Alltagspraxen, dem Führungsstil, Betriebsklima und den Sprachgewohnheiten aus. Dies kann einerseits zu harmonischen Arbeitsbeziehungen führen und andererseits zu Missverständnissen und Konflikten, wenn es beispielsweise aufgrund der sozialen Herkunft zu Abweichungen von kulturell bedingten Verhaltensweisen aufgrund der Biografie oder des Erscheinungsbildes kommt. Hinzu kommt, dass im beruflichen Kontext Personen vielfach nicht über die Freiheit verfügen, die Interaktionspartner selbst zu wählen. Dies führt wiederum zu Begegnungen mit Personen aus verschiedenen sozialen Schichten, deren Aufeinandertreffen im privaten Rahmen aufgrund der Segregation von Lebensstilen und der freien Wahl der

Interaktionspartner:innen nicht zustande kommt. Dies wird durch unterschiedliche berufliche Hierarchien in Unternehmen weiter verstärkt. Ferner beeinflusst die Klassenzugehörigkeit oft die Position im Unternehmensgefüge, was den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit darstellt. (Elven 2022, 40f).

Festzuhalten bleibt, dass sich soziale Ungleichheit übergreifend in allen gesellschaftlichen Kontexten weiter reproduziert und sich Hierarchisierungen verfestigen, indem Privilegierte darüber urteilen, was legitim und anerkannt ist und was nicht. Ökonomisch Mächtige bringen somit automatisch eine Dominanz ihrer eigenen Sichtweise hervor und wissen diese durchzusetzen. Indem sie ihre eigenen Privilegien verteidigen, werden andere in ihrer Position festgehalten, was einen Aufstieg, ein Aufbegehren oder einen Zugewinn von Anerkennung an Seiten weniger privilegierter Personen verhindert. Die Gründe für die Verfestigung von Reproduktionsmechanismen liegen darin, dass eine ungleiche Machtverteilung aufgrund des Habitus gesellschaftlich oft nicht in Frage gestellt wird. Dies resultiert aus der Tatsache, dass Ausdrucksweisen und Konventionen, die von gesellschaftlich dominanten Gruppen propagiert werden, als normativ anerkannte Verhaltensweisen zur Legitimierung sozialer Ungleichheit beitragen. Die Legitimierung von Verhaltensweisen dient somit als Instrument zur Sicherung des Fortbestehens von Machtstrukturen und zur Aufrechterhaltung von Statushierarchien.

3.3 Bildungs-, und Karriereentscheidungen als Ausdruck milieugebundener Prägung

Angesichts der Erläuterungen im vorigen Kapitel lässt sich die Fragestellung anbringen, inwiefern Bildungs-, Berufs- und Karriereentscheidungen aus milieugebundenen Verhaltens- und Einstellungsweisen resultieren.

Im Rahmen der Problemanalyse ist eine umfassende Darstellung der Herausforderungen entscheidend, denen benachteiligte Personen beim Zugang zu Führungspositionen gegenüberstehen. Der Fokus liegt hierbei insbesondere auf den Schwierigkeiten, denen Menschen in der Verschränkung des Bildungs- oder Arbeitskontextes als Handlungsfeld und dem eigenen Habitus begegnen, was zu beruflicher Segregation und einem eingeschränkten Zugang zu Ressourcen führt.

Im Zuge von Analysen zum Berufswahlverhalten und zur Karriereplanung konnte unter anderem durch den Soziologen Raymond Boudon festgestellt werden, dass die Bildungsentscheidungen maßgeblich durch den familiären Hintergrund bestimmt werden. Das liegt daran, dass beispielsweise die Bildungswege maßgeblich durch das zur Verfügung stehende soziale und

materielle Kapital der Familie geprägt werden. In der Bildung eines Individuums wird in der Regel der Grundstein für die berufliche Zukunft gelegt.

3.3.1 Bildungsentscheidungen und Berufswahlverhalten im Kontext sozialer Herkunftseffekte

Wie im Habituskonzept nach Bourdieu ausführlich erläutert, spielt die Verfügbarkeit von materiellen Ressourcen und sozialem Kapital bei beruflichen Entscheidungen und der Gestaltung der Berufskarriere eine wichtige Rolle. In diesem Kontext stellt das Netzwerk von Familien mit einem bildungsbürgerlichen Hintergrund ein bedeutendes soziales Kapital dar, indem Kontakte zur Gestaltung des Karrierewegs wirkungsvoll genutzt werden können, was sich beispielsweise bei der Bemühung um Praktikumsplätze zeigt. Der soziale Status von Personen steht ebenfalls im engen Zusammenhang mit der Verfügbarkeit von Wissen und Informationen zu Bildungs- und Karrieremöglichkeiten. Dies betrifft ebenso die Herangehensweise, beziehungsweise das Geschick im Kontext beruflicher Positionierung oder in der Anwendung von Strategien, welche den beruflichen Aufstieg erleichtern. Die genannten Beispiele stehen somit im unmittelbaren Zusammenhang mit den individuellen Möglichkeitsspielräumen und sind stark an die soziale Herkunft von Individuen gebunden. (Thieme 2016, 240).

Die Bildungsentscheidungen und das Berufswahlverhalten von Personen sind laut dem französischen Soziologen Raymond Boudon als Mechanismen eines milieugebundenen Verhaltens zu verstehen und werden durch die primären und sekundären Herkunftseffekte von Individuen bestimmt. Das Konzept primärer und sekundärer Herkunftseffekte stammt aus der Bildungsforschung und verdeutlicht, inwiefern sich die soziale Herkunft auf die Bildungsinvestitionen von Personen auswirkt (Ohlemann 2020, 39). Primäre Herkunftseffekte beziehen sich auf Fähigkeiten und Fertigkeiten, die im Zuge der Erziehung und Sozialisation durch die Familie vermittelt werden. Dabei sind Personen, aus dem bildungsbürgerlichen Milieu durch gezielte Förderung oft im Vorteil und weisen im Bildungskontext bessere Leistungen auf (Becker/Lauterbach 2016, 11).

Sekundäre Herkunftseffekte beziehen sich auf Bildungsaspirationen⁸ indem unterschiedliche Kosten-Nutzen-Bewertungen in Abhängigkeit von der sozialen Herkunft hinsichtlich des Bildungsweges getroffen werden. Daraus ergibt sich, dass für Kinder jene Schullaufbahn gewählt

⁸Ansprüche und Vorstellungen der Eltern hinsichtlich der Bildungslaufbahn des Kindes in Form von Bildungsniveau, beruflicher Qualifikation oder eines akademischen Grades. Nach Boudon hängen Bildungsentscheidungen und somit auch die Schulwahl von den jeweiligen Bildungsaspirationen ab, die die Gestaltung des Bildungsweges, die persönliche Motivation und das Streben nach beruflichen Zielen prägen (Becker 2016, 194).

wird, die aus Sicht der Eltern am vorteilhaftesten erscheint. Dementsprechend werden nach Boudon die Bildungsentscheidungen durch Ansprüche der Eltern, die Bildungstradition der Familie und die verfügbaren Ressourcen der Eltern geformt. Das heißt die familiär erworbenen Fähigkeiten privilegierter Personen weisen einerseits zumeist eine hohe Passung zu den schulischen Anforderungen auf und bieten andererseits den Effekt, dass mit der Höhe des Status einer Familie auch die Höhe der Bildungslaufbahn steigt. (Becker/Lauterbach 2016, 194f).

Eine niedrigere Ausprägung von Bildungsaspirationen⁹ hat im Umkehrschluss nicht zu bedeuten, dass kein elterliches Interesse an der Bildung der Kinder besteht. Entgegen vielfachen Annahmen belegen die qualitativen Untersuchungen der Sozial- und Erziehungswissenschaftlerin Sabine Andresen, dass das elterliche Interesse an Bildung bei statusniedrigeren Personen oft sehr präsent ist. Entsprechend der Untersuchungsergebnisse wird sowohl die Bedeutung der Schulbildung im Zuge des sozialen Aufstiegs der Kinder als auch die Verantwortung als Eltern für den Bildungserfolg erkannt. Jedenfalls bestehen elterliche Versuche und das Engagement, den Kindern in der Schule zu helfen und diese beim Lernen zu unterstützen. Vielfach entstehen auf Seiten der Eltern jedoch Ärger und Frust angesichts schwieriger Interaktionen zwischen dem Elternhaus und der Schule, wodurch die Schule sich auf mehreren Ebenen als eine große Herausforderung für Familien in prekären Lebenslagen erweist. Die Untersuchungen Andresens belegen die Erfahrungen von Eltern, dass Erwartungen seitens einzelner Lehrkräfte oder der Institution aufgrund der materiellen Lage der Eltern, nicht oder nur schwer erfüllt werden können. (Andresen 2019, 606).

Zur Entkoppelung von sozialen Herkunftsbedingungen und Bildungschancen ist daher entscheidend, eine kritische Perspektive gegenüber dem Narrativ der *bildungsfernen Familie* einzunehmen, das im sozialpolitischen Diskurs über Bildungsarmut beständig verwendet wird. Die stetige Orientierung am Konzept der bildungsfernen Familie in Wissenschaft, Politik und Praxis trägt darüber hinaus dazu bei, armutsbetroffene Menschen zu beschämen. Denn Armut ist oft mit dem Gefühl verbunden, nicht gehört zu werden und keine Teilhabemöglichkeiten zu haben, was häufig zu Schamgefühlen führt. Im Zuge des Aufbrechens der gesellschaftlichen Vorurteile können sozialwissenschaftliche Analysen behilflich sein, die strukturellen Bedingungen unterschiedlicher Lebenslagen zu durchleuchten und Bevorteilungen im öffentlichen Raum und in Institutionen aufzudecken. Zur Entkoppelung sozialer Herkunftsbedingungen und gesellschaftlichen Narrativen trägt des weiteren die Identifizierung mikrosozialer Praktiken bei, indessen

die Abwertung von Lebensstilen, Einstellungsweisen und Werthaltungen gegenüber armutsbetroffenen Menschen unterbunden werden. Die Statusposition eines jeden Menschen basiert auf sozialen Aspekten, die zu gesellschaftlicher Wertschätzung führen, nämlich materiellem Wohlstand, Wissen, Rang und Zugehörigkeit. Diese vier Quellen sind für Familien in Armutssituationen nicht oder nur eingeschränkt zugänglich. Das führt dazu, dass der Mangel an Anerkennung und der eingeschränkte Zugang zu Bildungs- und Freizeitangeboten folglich die Ursache bilden, welche zur Reproduktion der Verhältnisse beitragen. Von daher ist ein reflektierter Umgang mit normativ aufgeladenen Familientypologien zwingend erforderlich. (Andresen 2019, 609f).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Qualifikationen, Bildungsbeteiligung und Bildungsaspirationen aufgrund des familiären Hintergrunds eine entscheidende Rolle bei der beruflichen Positionsaneignung und in der Konstitution sozialer Machtverhältnisse spielen. Diese Faktoren hängen vom Ausmaß sozialer und kultureller Kapitalausstattung ab. (Elven 2022, 40f). Die Trägheit des Habitus führt tendenziell dazu, dass Personen in ihren Positionen verbleiben. Da der Habitus die Disposition des Denkens, Wahrnehmens und Handelns von Individuen prägt weist er eine hohe Stabilität gegenüber Veränderungen auf. Dies führt dazu, dass die bestehende soziale Position oft beibehalten wird. (Meulenbelt 1988, 62).

3.3.2 Kollektive Erfahrungen sozialer Ungleichheit: Die Auswirkungen von Scham, Unterdrückung und internalisierten Barrieren auf Selbstwahrnehmung und berufliche Entwicklung

Im Kontext sozialer Dynamiken spielen kollektive Erfahrungen von Menschen aus unteren Klassenschichten eine zentrale Rolle. Aus früh und stetig erlebten Diskriminierungs- und Unterdrückungserfahrungen lassen sich Gemeinsamkeiten von Personen erfassen, die ihr Lebensgefühl und die sozialen Interaktionen prägen. Diese Erfahrungen manifestieren sich häufig als interne Barrieren in Form internalisierter Unterdrückung, die tiefgreifende Auswirkungen auf das Lebensgefühl der Betroffenen haben. Diese Dynamiken lassen sich eng mit der sozialen Herkunft von Individuen, ihrer Bildungsbiografie und dem Einfluss auf ihren beruflichen Werdegang verknüpfen.

Verinnerlichte Unterdrückung und interne Barrieren erzeugen laut Francis Seeck, die zu Klassismus an der Humboldt-Universität Berlin forscht, bei den Betroffenen Schamgefühle und gleichzeitig eine Abgrenzung von anderen Betroffenen. Der Habitus beeinflusst einerseits die Selbstwahrnehmung von Personen und wird durch erlebte Scham weiterhin geprägt (Seeck 2020, 18). Sighard Neckel hat sich eingehend mit dem Zusammenhang von Unterdrückung und

Scham auseinandergesetzt. Er betont in seinem Werk „Status und Scham“, dass „Scham als soziales Gefühl fortwährend im Alltag von Gesellschaften präsent ist, in denen soziale Ungleichheit herrscht“ (1991, 16). Gemäß seinen Untersuchungen erfahren Personen im Prozess des Schämens ein Gefühl der Unterlegenheit, das sich in Form einer Wertminderung manifestiert (ebd.).

Erlebte Beschämung und Unterdrückung hat demzufolge Auswirkungen auf das Handeln und Verhalten von Personen. Individuen, die Scham und Unterdrückung erfahren, erleben einen Verlust an Achtung seitens anderer und auch gegenüber sich selbst. In der Konsequenz vermindert dies ihre Fähigkeit sich durchzusetzen, sie empfinden eine Schwächung ihrer Selbstwirksamkeit und fühlen sich ihrer eigenen Interessensvertretung nicht mehr mächtig. Demnach erhalten aus machtkritischer Perspektive im Umkehrschluss diejenigen die Macht, die in der Lage sind, andere Menschen zu beschämen. Dadurch verlieren die Beschämten an Macht und Hierarchien treten auf der Interaktions- und Strukturebene noch deutlicher hervortreten. Der Prozess des Schämens spiegelt somit immer die Position und das Verhältnis eines Individuums zu anderen wider. Innerhalb dessen findet permanent die Bewertung des eigenen Selbst und das der anderen statt, da sich im Schamgefühl negative Selbstbewertungen äußern und der Eindruck entsteht grundlegenden Normen nicht zu entsprechen (Neckel 1991, 17f). Als Folge erfahrener gesellschaftlicher Unterdrückung und dem Erleben gewissen Normen nicht zu entsprechen, kann dies bei Betroffenen zu negativer Selbstbewertung in Form von Selbstselektion führen.

In Bezug auf früh erlebte Benachteiligung beschreibt Anja Meulenbelt, dass ein grundlegendes Gefühl der Unterlegenheit oder eine wahrgenommene Wertminderung beispielsweise innerhalb der Arbeiterklasse entsteht. Dies führt zu einer Verminderung von Durchsetzungsvermögen und der Fähigkeit zur Vertretung eigener Interessen. Das eigene Schicksal bestimmen zu können, besteht nach Anja Meulenbelt beispielsweise in der Arbeiterklasse nur selten, da der Glaube an sich selbst nur aufrechterhalten werden kann, wenn die eigene Erfahrung dies bestätigt. Da die meisten jedoch durch ihre harte Realität geprägt sind, fehlt die „Fähigkeit, sich auf eine Zukunft auszurichten.“ (Meulenbelt 1988, 85f).

Im Arbeitskontext kann erlebte Wertminderung aufgrund der sozialen Herkunft dazu führen, dass Mitarbeitende aufgrund eines Mangels von Bildungsaspirationen, Netzwerkressourcen oder aufgrund mangelnden Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten ihre beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten nicht in Betracht ziehen oder diese als Option ausschließen. Dies kann zur Folge

haben, dass sie unter ihren Möglichkeiten arbeiten und eine Karriereplanung erst gar nicht in Gang gesetzt wird.

Ein grundlegendes Gefühl der Unterdrückung, das durch berufliche Unterordnungsprozesse verstärkt wird, entsteht, wenn Mitarbeitende systematisch in eine Position gedrängt oder in dieser festgehalten werden. Dies kann erneute Unterdrückungsgefühle hervorrufen und steht in Wechselwirkung mit der Wahrnehmung, durch ungleiche Machtverhältnisse benachteiligt zu sein. Infolgedessen kann die Annahme entstehen, den Normen des Unternehmens oder einer bestimmten Berufsposition nicht zu entsprechen, was die Selbstbehauptung erschwert.

Die Formen der verinnerlichten Unterdrückung wirken auf mehreren Ebenen. Im Zuge eines Milieuwechsels bei Bildungsaufsteiger:innen, die aufgrund ihres erlangten Bildungsstatus primär in anderen Schichten als ihrer Herkunft verkehren, kommt es einerseits zur Anpassung an einen fremden Habitus, während andererseits das Risiko von Irritation, Orientierungslosigkeit und ungewollter Abgrenzung zur Herkunftsklasse besteht. Im Zuge eines Aufstiegs in eine gesellschaftlich anerkanntere Position büßen sie meist ihr Zugehörigkeitsgefühl zu ihrer Herkunftsklasse ein. Im Falle einer Verleugnung oder des Verbergens der ursprünglichen Herkunft kann es dazu kommen, dass sich Personen von sich selbst entfremdet. Somit stehen sie zwischen Kulturen, von denen keine ihre Heimat zu sein scheint. Darüber hinaus „entsteht ein Gefühl von Verlust und Verrat gegenüber den *Zurückgebliebenen*, ganz gleich, wie schön man die neue Position auch finden mag [...]. Verinnerlichte Unterdrückung funktioniert also auf verschiedenen Ebenen. Durch einen Mangel an Selbstwertgefühl und Zukunftserwartungen, aber auch durch den Druck, die eigene Gruppe im Stich zu lassen“ (Meulenbelt 1988, 87f).

Die beschriebenen Schwierigkeiten, denen Menschen mit einem tendenziell niedrigen Sozialstatus begegnen, lassen sich als klassengebundene Kollektiverfahrungen der unteren Schichten fassen. Diese sind in ihrer Mehrdimensionalität besonders auf strukturelle, institutionelle sowie direkte und indirekte Unterdrückungs- und Exklusionsstrukturen bezogen. Aus der erfahrenen Unterdrückung ergeben sich gemeinsame Prägungen und Verhaltensmuster, die aus den kollektiven Erfahrungen einer benachteiligten Gruppe entstehen.

3.4 Habitus im Feld der Führungskräfte und kulturelle Codes

„Getting the right people with the right skills into the right jobs” (Cappelli 2008, 1)

Dieses Zitat steht für eine der herausragenden Maximen des Personalmanagements und wirft die Frage auf, welche Merkmale für die Passung zwischen Personen und beruflichen Positionen entscheidend sind und wie diese Passung beurteilt oder wahrgenommen wird.

Grundlegend lassen sich verschiedene Aspekte menschlichen Verhaltens im Auftreten und in den Charaktereigenschaften identifizieren, welche bei der Personalauswahl, der Leistungsbeurteilung und der Förderung von Mitarbeitenden eine Rolle spielen können. Bei der Personalauswahl und den Einstellungsentscheidungen in Bezug auf potenzielle Führungskräfte wird im Laufe des Kapitels beispielhaft aufgezeigt, welche Kompetenzen und Eigenschaften Personen im Topmanagementbereich aufweisen, die mit dem Narrativ der Führung verknüpft sind.

Der deutsche Soziologen Michael Hartmann hat sich auf die Erforschung von Eliten und sozialen Ungleichheiten spezialisiert und ist bekannt für seine kritischen Untersuchungen der Macht- und Führungseliten. Hartmann zufolge lassen sich sogenannte Verhaltenscodes, beziehungsweise kulturelle Codes¹⁰, ausmachen, die gehäuft im Bereich des Topmanagements vertreten sind. Dabei handelt es sich um Regeln, die oft besser gestellten Gesellschaftsschichten zugeschrieben werden und die gleichzeitig vermehrt im Feld der Führung auftreten, beziehungsweise dort entsprechend erwartet und belohnt werden.

Die gültigen geschriebenen und ungeschriebenen Regeln beziehen sich auf den Dresscode, das Auftreten von Personen, ihr äußeres Erscheinungsbild und ihre Umgangsformen. Gepflogenheiten beim Dresscode oder deren Verstöße schwanken nach Michael Hartmann zwischen einem „souveränen Umgang mit herrschenden Konventionen“ und „Unwissenheit im Sinne von mangelndem Einfühlungsvermögen und fehlender Parkettsicherheit“ (Hartmann, 2011, 73f).

Hinsichtlich der Umgangsformen auf der Ebene des Topmanagements ist parkettsicheres Verhalten entscheidend, beginnend bei der Begrüßung bis hin zu den Tischmanieren bei Geschäftsessen im Kundenkontakt. Eine breite Allgemeinbildung ist ebenfalls von Bedeutung, insbesondere in den Bereichen Musik, bildende Kunst, Literatur und darstellende Künste. Auch wenn diese Bereiche möglicherweise nicht von persönlichem Interesse sind, sollte man über ihre

¹⁰ Zu kulturellen Codes zählen beispielsweise bildungssprachliche Gewandtheit, Parkettsicherheit, Umgangsformen, Manieren und die Auswahl von Gesprächsinhalten. Diese repräsentieren gleichzeitig das zur Verfügung stehende Kapital von Personen.

grundlegende Bedeutung informiert sein und dazu Stellung nehmen können. Idealerweise sollte man auch ein musikalisches Hobby oder eine andere kulturelle Aktivität pflegen. Darüber hinaus zählt eine breite Allgemeinbildung im Bereich weltpolitischen, innenpolitischen und geschichtlichen Wissens. Die Relevanz von Allgemeinwissen steigt entsprechend der Hierarchieebene und der damit verbundenen Außenwirkung. Eine optimistische Lebenseinstellung, unternehmerische Visionen, Risikobereitschaft und Entscheidungsfreude sind ebenfalls wichtig. Fehlt es an der Fähigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen und ein gewisses Risiko in Kauf nehmen, wird Personen eher eine Beamtenmentalität statt unternehmerischen Denkens zugeschrieben (Hartmann 2011, 76ff).

Alles in allem werden die genannten Charakteristika der bildungsbürgerlichen Schicht zugeordnet und zählen zu den Persönlichkeitsmerkmalen der *besser gestellten Gesellschaft*. Thomas Hartmann zufolge umfassen die Merkmale selbstsicheres und souveränes Auftreten, einschließlich der Körpersprache. Beispielhaft sind hier ein offener Blick, ein fester Händedruck, ein sicherer Schritt, klare Artikulation und gelassene Aufmerksamkeit. Personen, die diese ungeschriebenen Codes verinnerlicht haben, können sie bewusst nutzen, anpassen oder sogar ignorieren. Vorteilhaft ist dabei die beiläufige Aneignung im Kindesalter, während die mühevollen Aneignung von Regeln und Verhaltenscodes im Erwachsenenalter als weniger effektiv gilt. Bezogen auf den beruflichen Kontext können Merkmale wie Selbstsicherheit, das Streben nach Dominanz und ausgeprägte Bildungsaspirationen sowie das Wissen darüber, wie man bestimmte Positionen erreicht und diesen Weg durch Netzwerke ebnet, sich bei der Karriereplanung und beruflichen Positionierung als hilfreich erweisen. In Bezug auf die Auswahlkriterien von Mitarbeitenden und (potenziellen) Nachwuchsführungskräften ist anzunehmen, dass die Selektion maßgeblich von den subjektiven Entscheidungen der Vorgesetzten und dem Habitus der potenziellen Führungskandidaten beeinflusst wird. Bei gleichen Qualifikationen, wenn man sonst nichts zu unterscheiden hat, gibt der Habitus den gewissen Ausschlag im feinen Unterschied von Personen. Demnach existieren keine allgemein gültigen Führungseigenschaften, vielmehr wird die Eignung für Führungspositionen situations- und kontextabhängig zugeschrieben. (Hartmann 2011, 79ff)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Verhaltensweisen kulturelle Codes darstellen, die eng mit entsprechenden sozialen Milieus verknüpft sind. Personen, die mit den Verhaltensweisen bildungsbürgerlicher Codes aufgewachsen sind oder sich diese angeeignet haben, sind mit den ungeschriebenen Regeln auf Führungsebene vertraut und tragen diese weiter. Zugleich bestehen auf Führungsebene nach wie vor geschlossene soziale Milieus, in denen sich Personen

mit einem hohen Anteil an kulturellem und sozialem Kapital agieren und keine soziale Durchmischung stattfindet. Der Mechanismus zwischen verfügbarem Kapital, kulturellen Codes und deren Einfluss bleibt daher oft unbemerkt oder er wird verschleiert. Auch wenn Schwierigkeiten in der Übereinstimmung von Personen wahrgenommen werden, werden diese lediglich als Unterschiedlichkeiten betrachtet und nicht auf die soziale Herkunft zurückgeführt.

3.5 Habitus-Struktur-Konflikt im Feld der Führung

Eine Erklärung für die Wechselwirkungen zwischen dem individuellen Habitus von Personen und den strukturellen Bedingungen liefert der Habitus-Struktur-Konflikt. Er definiert ein soziologisches Konzept, genauer gefasst eine Konflikttheorie, die Professor Lars Schmitt innerhalb seiner Tätigkeit an der Hochschule Düsseldorf entwickelte. Die Konflikttheorie dient dabei als Analyseinstrument, um die Auswirkungen sozialer Herkunft auf Bildungserfahrungen und -chancen zu erforschen und die Wechselwirkungen zwischen dem individuellen Habitus von Personen und strukturellen Bedingungen zu verstehen. Die Theorie „verspricht, nicht nur einen anderen analytischen Blick auf Handlungen und Handlungszusammenhänge werfen zu können, sondern auch Operationalisierungen etwa für pädagogische Interventionen oder Hochschulentwicklungsmaßnahmen zu erleichtern. Es kann nämlich zum einen am konkreten Fall geschaut werden, welche Strukturen des Habitus mit welchen Strukturen der Umgebung wie umgehen. Das heißt, individuelle Handlungen, Empfindungen etc. können soziologisch formuliert und vor allem sozial differenziert werden“ (Schmitt 2010, 60).

Über den Habitus-Struktur-Konflikt könnte in der Praxis dort angesetzt werden, wo spezifische Strukturen im Feld und die biografischen Strukturen von Personen eine Anfälligkeit für Konflikte aufweisen. Beispielhafte Konflikte, welche die thematische Rahmung der vorliegenden Arbeit aufgreifen, sind hierarchische Strukturen auf Führungsebene, die aufgrund einer akademisch geprägten Kultur nicht zwangsläufig mit den Strukturen des Habitus von Personen übereinstimmen und dadurch ein Konfliktrisiko bergen.

Besonders deutlich treten Habitus-Struktur-Konflikte in Form von Passungsschwierigkeiten zutage, wenn Mitarbeitende in ein neues Umfeld wechseln, das nicht ihrem gewohnten Habitus entspricht. In diesen Fällen entsteht ein Transformationsdruck auf den Habitus, der besonders in Übergangsphasen sowie in Positions- oder Unternehmenswechseln spürbar wird. In einer solchen Situation bedeutet dies, dass Personen nicht reibungslos mit ihrem bisherigen Verhalten, beziehungsweise Habitus in der neuen Arbeitsumgebung agieren können. Vorhandene Fähigkeiten und Kenntnisse müssen kontrolliert oder unterdrückt werden, während ein

Verständnis für die neuen Normen im jeweiligen Unternehmenskontext erst entwickelt werden muss. Bereits in der Kindheit kann die Schule als markanter Aspekt für Transformationsdruck erlebt werden. Insbesondere beim Schuleintritt und im Übergang in die weiterführende Schule können Gefühle von Sicherheit und Vertrautheit verloren gehen und Unsicherheit und Fremdheit erlebt werden. Entsprechend können solche Erfahrungen den Möglichkeitsspielraum und die Handlungsfähigkeit entweder erweitern oder einschränken. Diese Mechanismen können sich in vergleichbaren Situationen im späteren Arbeitsumfeld wiederholen (Kramer 2011, 67).

Konzepte wie *Identität* oder *Persönlichkeit*, die sich definitionsgemäß auf die individuelle Ebene (Akteursseite) konzentrieren, verorten die aufgeführten Probleme und Konflikte auf der individuellen, persönlichen Ebene von Personen. Der Habitus-Struktur-Konflikt bietet als Analyseinstrument hingegen die Möglichkeit, spezifische Elemente, welche Konflikte verursachen, zu erkennen und anzugehen und somit das Soziale am Konflikt nicht zu verschleiern. (Schmitt 2010, 60). Um soziale Benachteiligung und deren Reproduktion aufzudecken, ist es wichtig auch die sozialen Ursachen eines Konflikts mitzudenken, der durch die Passungsschwierigkeiten aufgrund eines unterschiedlichen Habitus hervorgerufen werden kann. Durch gezielte Anwendung des Analyseinstruments erfolgt eine erste Aufdeckung von Passungsschwierigkeiten. Die Ergebnisse können als ersten Ansatzpunkt für mögliche Strategien zur Konfliktlösung verwendet werden, wodurch folglich die Benachteiligung von Angehörigen sozial schlechter gestellter Gruppen eingedämmt werden könnte.

4. Attribution und soziale Urteilsbildung im Kontext sozialer Mobilität

Bei den Einstellungsentscheidungen in Unternehmen werden neben den Zeugnissen und Qualifikationen zunehmend Aspekte wie die Sozialisation und das Auftreten von Bewerber:innen fokussiert. Die Bedeutung hinsichtlich des Auftretens von Bewerbenden erklärt Jürgen Kaube dadurch, dass sich neben immer ähnlicher werdenden Qualifikationen an einer weiteren Differenzkategorie orientiert wird, die das Auftreten von Personen umfasst (Kaube 2011, 20). Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen werden des weiteren durch die Ausgangslage geprägt, dass Stellen teilweise recht kurzfristig besetzt werden müssen. In diesem Fall sucht das Unternehmen nach einer Person, die auf den ersten Blick ideal zum Stellenprofil passt, schnell einsatzbereit ist und reibungslos arbeitet. Nach Nenad Čupić, der sich mit diversitätsorientierter Unternehmensentwicklung befasst, erschweren oder verhindern von Zeitdruck und Effizienz geprägte Einstellungs- und Beförderungsprozesse eine langfristige und nachhaltige Personalbesetzung in Unternehmen. Des weiteren steigt das Risiko für Benachteiligungsprozesse innerhalb der Personalentscheidungen, das durch die zeitlich begrenzten und effektivitätsgeprägten Rahmenbedingungen erhöht werden könnte. (Čupić 2022).

Im folgenden Kapitel werden angesichts der Attributionstheorie zwischenmenschliche Wahrnehmungs- und Kategorisierungsprozesse aufgezeigt, die im Zuge meist unbewusster Abläufe den Interaktionsprozess von Führungskräften und Mitarbeitenden beeinflussen. Anhand der Attributionstheorie lassen sich somit Prozesse sozialer Urteilsbildung erklären, was in Teilen das Zustandekommen stereotyper Denkmuster erklären könnte und als Ergänzung des Habituskonzepts fungiert. Das Habituskonzept und die Attributionstheorie haben gemeinsam, dass sie sich mit der Strukturierung von Verhalten auseinandersetzen. Während der Habitus als das Erzeugungsprinzip von Strukturen und von Verhaltensweisen sozialer Akteur:innen gilt, erklärt die Attributionstheorie auf welche Weise Personen die Ursachen für ein Verhalten ableiten und welchen Effekt dies im Zusammenspiel mit Beförderungs- und Einstellungsprozessen hat. Am Ende des Kapitels wird am Beispiel der High Potentials erläutert, wie gezielte Förderung die soziale Mobilität von Individuen entweder ermöglichen oder behindern kann, indem sie durch effektive Maßnahmen deren Aufstieg fördert oder hemmt.

4.1 Die Attributionstheorie nach Heider, Weiner und Kelly

Die Attributionstheorie wurde ursprünglich von dem Psychologen Fritz Heider konzipiert, durch Bertrand Weiner weiterentwickelt und durch das Kovarianz-Modell von Harold Kelley erweitert. Sie stammt aus dem Fachgebiet der Sozialpsychologie und erklärt, auf welche Weise menschliches Verhalten interpretiert wird. Ihr Zweck besteht darin zu rekonstruieren, wie Personen Urteile über die zugrundeliegenden Ursachen menschlichen Verhaltens oder ihres eigenen Verhaltens bilden. Entsprechend kann über die Attributionstheorie Aufschluss darüber gegeben werden, wie Menschen den Ablauf von Ereignissen erklären und auf welche bestimmten Faktoren sie diese zurückführen (Weibler 2023, 125). Im Zuge von Verhaltensinterpretation werden die Handlungen von Personen entweder deren persönlicher Veranlagung, äußeren Umständen oder der Wechselwirkung beider Faktoren zugeschrieben. Entsprechend der Attributionstheorie machen Personen die Gründe für ein bestimmtes Verhalten ihrer Mitmenschen entweder an der jeweiligen Situation oder der Veranlagung des Individuums fest (Myers 2023, 566).

Innerhalb der Attributionstheorie wird zwischen internen und externen Attributionen unterschieden, indem Personen die Ursachenzuschreibung für bestimmte Verhaltensweisen entweder extern oder intern begründen. Der Lokus, der angibt, ob Verhalten auf interne oder externe Faktoren zurückgeführt wird, spielt dabei eine zentrale Rolle. Zum Beispiel wird gute Leistung bei einer Prüfung intern attribuiert, wenn sie auf Fleiß und Intelligenz zurückgeführt wird. Eine externe Attribuiierung erfolgt hingegen, wenn die Prüfungsfragen als besonders einfach wahrgenommen werden, was als Begründung der guten Leistung herangezogen wird. (Weibler 2023, 125).

Im Kontext der Führungsforschung rückte die Theorie in den 1970er Jahren in den Fokus und diente zur Erforschung zweier verschiedener Forschungsrichtungen. In Anwendung der Theorie werden einerseits die Attributionen der Mitarbeitenden in Bezug auf das Verhalten der Führungskräfte in Form von Bottom-up-Attributionen identifiziert. Andererseits werden in Form von Top-down-Attributionen die systematischen Zuschreibungsmechanismen von Vorgesetzten bei der Verhaltens- und Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeitenden analysiert und entsprechende Konsequenzen erforscht, die sich daraus für das Führungsverhalten ergeben. (Weibler 2023, 125). Das folgende Kapitel konzentriert sich auf jene Zuschreibungsmechanismen, die den Prozess von *fehlerhaften* Beurteilungen erklären, welche insbesondere vorurteilsbehaftete Verhaltensinterpretationen begünstigen.

4.2 Der Prozess der Fehlattribution im Rahmen sozialer Urteilsbildung

Gemäß der Attributionstheorie interpretieren Personen die Ursachen für ihre eigenen Verhaltensweisen und die ihrer Mitmenschen auf unterschiedliche Weise, indem sie individuell auf verschiedene Charakteristiken und Verhaltensweisen anderer Menschen reagieren. Die Attributionstheorie ermöglicht es, diese Mechanismen im Prozess der sozialen Urteilsbildung zu erklären. Sie bietet im Kontext der vorliegenden Arbeit in Ergänzung zum Habituskonzept einen theoretischen Rahmen, um die Bildung von Meinungen, Einstellungen und Bewertungen im Unternehmen zu erklären, die Führungskräfte und Mitarbeitende gegenüber anderen Personen vornehmen. Die Attributionstheorie könnte eine Erklärungsgrundlage dafür bieten, wie Führende auf Grundlage ihrer Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung sozialer Informationen Schlussfolgerungen aus dem Verhalten ihrer Mitarbeitenden ziehen.

Der personengebundene Attributionsprozess kann von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden, darunter persönliche Erfahrungen, kulturelle Hintergründe, soziale Normen, Stereotypen und individuelle Werthaltungen. Somit spielt die soziale Urteilsbildung eine entscheidende Rolle in zwischenmenschlichen Beziehungen, Arbeitsumgebungen und gesellschaftlichen Interaktionen. Auch im Zuge von Personalbeurteilungen besteht das Risiko, dass soziale Urteile nicht zwangsläufig objektiv oder rational getroffen werden und in Teilen durch subjektive Elemente und Einstellungsweisen geprägt sind. Die Professorin Stefanie Rascher, die zu Menschen und ihrem Handeln in komplexen Arbeitswelten forscht, stellt in ihren Forschungen fest:

„Unser Sehsystem ‚schaut‘ oft nicht genau hin, um uns ein Bild von der Welt zu verschaffen. Stattdessen baut es auf Erfahrungen. Augen und Gehirn zusammen zeigen uns die Welt, wie wir sie vermuten. Wir erinnern uns daran, wie die Dinge immer ausgesehen haben, und rekonstruieren so unsere Wirklichkeit“. (Rascher 2019, 19).

Auch Bobby J. Calder erkannte in seinen Forschungen, dass es im Allgemeinen zu systematischen Verzerrungen in der Interpretation von möglichen Ursachen von Ereignissen und Verhaltensweisen kommt. (Weibler 2023, 127). Diese Verzerrungen werden als fundamentale Attributionsfehler, beziehungsweise Bias¹¹ bezeichnet. Beispielhaft wäre hier, dass das Verhalten anderer Personen tendenziell, beziehungsweise primär auf deren Persönlichkeit oder

¹¹ Der Bias tritt in der Tendenz unbewusst auf und beeinflusst die Art und Weise, wie Menschen die Welt interpretieren und auf sie reagieren.

Dispositionen zurückgeführt wird und dabei situative oder externe Faktoren unterschätzt werden. (Myers 2023, 566).

Übertragen auf den Unternehmenskontext ist davon auszugehen, dass Führungskräfte im Zuge der Personalbeurteilung ebenfalls vom Attributionsprozess beeinflusst sind. Im Beobachtungsprozess zieht die Führungskraft entsprechende Schlüsse, welche sowohl ihr eigenes Verhalten als auch den Umgang mit Mitarbeitenden leiten. Mögliche Ursachen für Abweichungen in der Wahrnehmung oder Interpretation von Informationen können durch die Anwendung kognitiver Heuristiken erklärt werden, bei denen das Gehirn mentale Abkürzungen nutzt, um Entscheidungen effizienter zu treffen. Angenommen eine Führungskraft beobachtet, dass ein:e Mitarbeiter:in mit Herkunft aus einer benachteiligten Gesellschaftsschicht bei einer Präsentation nervös und unsicher wirkt. Dabei wäre wichtig zu berücksichtigen, dass die betreffende Person möglicherweise weniger Erfahrung in formellen Situationen hat oder in einem neuen Umfeld unter erhöhtem Druck steht. Im Zuge einer Fehlattribution könnte die Führungskraft die Nervosität auf eine vermeintlich mangelnde Kompetenz oder persönliche Unfähigkeit zurückführen. Dabei werden die externen Umstände wie geringere Bildungschancen oder fehlende Unterstützung nicht einkalkuliert, die zu erhöhter Nervosität beitragen. In Folge könnte diese Fehleinschätzung zu einer Benachteiligung in zukünftigen Beförderungs- oder Entwicklungsentscheidungen führen. Laut Michael Mroß, dessen Forschungsschwerpunkt sich auf Personal- und Organisationsmanagement in der Sozialwirtschaft und im öffentlichen Sektor bezieht, können persönliche Befangenheit oder bestehende Vorurteile den Prozess der sozialen Urteilsbildung ebenfalls beeinflussen. Stereotype gelten somit als eine mögliche Verzerrungsquelle in der Aufnahme von Informationen. Wenn eine diskriminierende Einstellung unreflektiert bleibt, kann dies unter Umständen zu vorurteilsbehafteten Bewertungsschemata im sozialen Umfeld führen (Blessin/Wick 2021, 188f).

Grundlegend bestehen verschiedene Arten von Fehlinterpretationen, welche oftmals nach einem ähnlichen Schema ablaufen. Eine grundlegende Fehlannahme im Rahmen von Attributionen besteht darin, dass erwartungskonformes Verhalten häufig internalen Faktoren, insbesondere der Person selbst, zugeschrieben wird. Überraschende Leistungsergebnisse hingegen werden oft veränderten Umständen und somit externalen Faktoren zugeschrieben, anstatt diese auf die persönliche Leistung der Person zurückzuführen. Das beschriebene Phänomen lässt sich gleichzeitig als Bestätigungsfehler werten, indem die Tendenz besteht, Informationen zu suchen oder zu interpretieren, welche die bestehenden Überzeugungen bestätigen. Verzerrungen in der

Wahrnehmung gelten somit als Verstärkungsfaktor dahingehend, dass Menschen Informationen suchen und interpretieren, die ihren Überzeugungen entsprechen. (Blessin/Wick 2021, 190f)

Selbstwertdienliche Attributionen umfassen die Neigung von Personen ihre eigenen Leistungserfolge häufiger den eigenen Fähigkeiten und Anstrengungen zuzuschreiben, als diese auf situative Begleitumstände zurückzuführen. In diesem Zusammenhang tendieren Führungskräfte Misserfolge auf situative Rahmenbedingungen zu attribuieren. Im Zuge dessen würde eine Führungskraft schlechte Leistungen von Mitarbeitenden eher als Ausdruck mangelnder Fähigkeiten der Unterstellten werten, statt die eigene Führungsfähigkeit zu hinterfragen. Dies dient dem Zweck, das eigene Selbstwertgefühl zu schützen und zu stärken.

Ein weiterer Fallstrick im Sinne der Fehlattribution besteht in der **Diskrepanz** zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Je mächtiger Vorgesetzte sind, desto eher neigen sie dazu, die Leistungen ihrer Mitarbeitenden auf interne Faktoren zurückzuführen. Eine intakte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hingegen fördert psychologische Nähe, sodass die Ursachenzuschreibungen sich mit der Perspektive der Mitarbeitenden gleichen und tendenziell external attribuiert werden. (Blessin/Wick 2021, 190f).

Im Kontext von Attributionsfehlern werden Persönlichkeitsmerkmale wie Herkunft, Weltanschauung oder Geschlechterrollen häufig im Rahmen von **Verhaltensattributionen** als Mangel an Arbeits- oder Kooperationsverhalten gewertet. Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass männliche Vorgesetzte die Erfolge von weiblichen Mitarbeitenden tendenziell auf äußere Ursachen zurückführen. Erfolg wird oft auf glückliche Umstände, Zufall oder einen geringeren Anforderungsgrad geschoben, während Misserfolge auf mangelnde Fähigkeiten der Frauen zurückgeführt werden. Diese Biases führen dazu, dass Menschen aufgrund von Gruppenzugehörigkeiten (wie Geschlecht, Ethnie oder soziale Klasse) systematisch verzerrte Attributionen vornehmen. (Blessin/Wick 2021, 190f).

Festzuhalten bleibt, dass nur ein Bruchteil dessen, was sich vor unseren Augen abspielt bis in das Bewusstsein gelangt. Dabei ist oft nicht klar, wie lückenhaft die menschliche Wahrnehmung ist. Hinzu kommt, dass aus den ohnehin nur bruchstückhaft wahrgenommenen Informationen Menschen häufig falsche Schlussfolgerungen ziehen. (Rascher 2019, 19ff). Die Implikationen für die soziale Urteilsbildung und Entscheidungsfindung sind vielfältig. Entsprechend können Biases zu fehlerhaften Schlussfolgerungen, Vorurteilen und Diskriminierung führen. Fehlattributionen spielen im Arbeitskontext insbesondere bei der Bewertung von Leistungen, bei Beförderungen und bei Einstellungsentscheidungen eine bedeutende Rolle. Diesbezüglich könnte die

Attributionstheorie als wichtiger Schlüssel dienen, um psychologische Mechanismen aufzudecken, die bei der Beurteilung von Personen zu Fehlinterpretationen im Arbeitskontext führen.

„Es ist daher entscheidend, dass wir uns unserer unvollständigen und fehleranfälligen Wahrnehmung bewusst werden. Denn aus unseren Wahrnehmungen werden Erfahrungen und aus diesen konstruieren wir unser Weltbild, das die Basis unserer Entscheidungen und vermeintlicher Tatsachenberichte ist.“ (Rascher 2019, 20)

4.3 Soziale Mobilität im Bildungs- und Arbeitskontext

In zahlreichen Studien wurde bereits nachgewiesen, dass soziale Mobilität selbst bei gleichen oder ähnlichen formalen Voraussetzungen für Arbeiter:innenkinder, Migrant:innenkinder und People of Color schwieriger, beziehungsweise deutlich unwahrscheinlicher ist (Alvir 2020, 20). Wie bereits ausführlich erläutert wurde, bestehen gesellschaftliche und institutionelle Rahmenbedingungen, welche die soziale Mobilität ¹²von Personen sowohl fördern als auch hemmen können. Im gesellschaftlichen und institutionellen Kontext werden die sozialen Weichen bereits mit dem Eintritt in die Vorschule, beim Schulübergang oder spätestens innerhalb der Berufslaufbahn gestellt. Die strukturellen Rahmenbedingungen, sowie das Herkunftsmilieu von Individuen sind somit bestimmend für einen möglichen sozialen Aufstieg (El-Mafaalani 2021, 86)

Zu den hemmenden Faktoren, die den sozialen Aufstieg von Personen verhindern zählt die Aufrechterhaltung des Mythos der Begabungsidee. Dieser Mechanismus hat zur Bewandnis, dass auf Ebene privilegierter Gesellschaftsschichten das Bestreben besteht, die eigene gesellschaftliche Macht zu konstatieren. Dies erfolgt entsprechend durch gesellschaftliche Maximen wie das Leistungsprinzip und die Aufrechterhaltung des Mythos der Begabungsidee (nach Jean-Claude Passeron). Indem beispielsweise fortwährend eine gesellschaftliche Umwandlung, beziehungsweise Missinterpretation von Leistungsdefiziten in Begabungsdefizite erfolgt, lassen sich diskriminierende Strukturen durch privilegierte Gesellschaftsschichten weiterhin legitimieren. (Becker 2016, 208). Nach der klassenspezifischen Sozialisation bilden Menschen bereits im Kindesalter kulturelle Gewohnheiten, Denk- und Wahrnehmungsschemata durch familiäre Prägung aus. Dies führt dazu, dass Kinder aus unterschiedlichen Gesellschaftsschichten die Schule und inbegriffene Schulübergänge kognitive anders wahrnehmen und bewältigen. Ein fehlender, beziehungsweise geringer Bezug zum Bildungshabitus wird bei Kindern aus

¹²In der vorliegenden Arbeit wird soziale Mobilität im Sinne der Aufwärtsmobilität definiert, die als Verbesserung des sozialen Status von Personen gilt.

unterprivilegierten Familien im Zuge des Mythos der Begabungsidee in eine mangelhafte Begabung des Kindes umgedeutet, wodurch Privilegierte annehmen, ihr Bildungserfolg und daraus resultierende berufliche Möglichkeiten seien gerechtfertigt. Zusätzlich bewirkt die Rechtfertigung von Bildungserfolg aufgrund der Begabungsidee, dass Angehörige benachteiligter Schichten an die Legitimität ihres Misserfolgs aufgrund mangelnder Fähigkeiten glauben (Thiersch 2014, 90). Somit werden Leistungsunterschiede als Begabungsunterschiede uminterpretiert und soziale Unterschiede als intrapersonelle Konflikte gedeutet (Schmitt 2010, 32).

Im Zuge von Diskriminierungsforschungen konnte nach dem Konzept des *Stereotype Threat* festgestellt werden, dass Individuen, die sich der negativen Stereotypisierung ihrer Personengruppe bewusst sind, durch die damit verbundenen Erwartungen tatsächlich schlechtere Leistungen erbringen können. Dieser Effekt trägt wiederum zur Verstärkung der bestehenden Verzerrungen bei. (Keller 2007).

Entgegen hemmenden Faktoren, welche den sozialen Aufstieg verhindern, lassen sich positive Effekte wie folgende Erfahrungen von Markos Tumeltshammer verzeichnen, die beweisen, dass das soziale Umfeld die Bedingungen des Werdegangs erheblich prägen können. Markus Tumeltshammer, der als Arbeiter:innenkind durch sein Studium der Soziologie und die Vollzeitstelle als Universitätsassistenten einen Milieuwechsel vollzogen hat, beschreibt eindrucksvoll anhand von autobiografischen *Blitzlichtern*, welche Rolle die unterschiedlichen Vorstellungsräume aus der Perspektive eines Arbeiter:innenkindes und diese Bedingungen seinen Werdegang geprägt haben. Für Tumeltshammer, so wie für andere Angehörige unterer Schichten, war es „immer bitter nötig gewesen, andere mitzunehmen und selbst mitgenommen zu werden“ (Tumeltshammer 2021, 61).

„Dass ich mir überhaupt vorstellen konnte ein Studium zu versuchen war auch von einer Verlagerung meiner politische Aktivität gerahmt. Mit Anfang 20 hatte ich [...] ein neues soziales Umfeld dazugewonnen. Ich war dabei mit vielen Menschen in Kontakt gekommen, für die ein Universitätsstudium nichts Ungewöhnliches war“ (ebd., 65f)

Über die Verfügbarkeit seines Sozialkapitals kam Tumeltshammer durch die Ermutigung seiner Freund:innen und Mitstreiter:innen aus dem politischen Kreis zum Studium. Das Beispiel verdeutlicht, dass Tumeltshammer durch die Tatsache von anderen mitgenommen zu werden, in eine privilegierte Lage (im Universitätskontext) gekommen war (ebd.).

Mit Blick auf den Unternehmenskontext können zur Verfestigung benachteiligender Strukturen etablierte Programme im Bereich der Personalentwicklung beitragen und gleichzeitig eine

verstärkte Verknüpfung von sozialen Merkmalen und beruflichen Positionen begünstigen. Hierbei wird sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit insbesondere auf jene Programme fokussiert, die die Gefahr einer stärkeren Verschränkung von sozialen Merkmalen und beruflichen Positionen erhöhen. Es existieren verschiedene Formen von Entwicklungsangeboten für angehende Führungskräfte, die zeitlich und organisatorisch variieren können, jedoch häufig in einem ähnlichen Schema im Zuge der beruflichen Laufbahn von Mitarbeitenden innerhalb von Unternehmen ablaufen können.

Bereits in der Vorbereitungsphase auf höhergestellte berufliche Positionen durchlaufen Mitarbeitende beispielsweise Trainee-Programme, oder es werden Einarbeitungspläne, Patenschaften oder spezielle Unterweisungen bereitgestellt. Ergänzend werden außerhalb des unmittelbaren Arbeitsumfeldes Instrumente wie Führungskräfte-seminare, Outdoor-Trainings, Planspiele, Simulationen oder Vernetzungsangebote eingesetzt. Zu den weiteren Maßnahmen zählen Feedbackverfahren sowie Coaching- und Mentoring-Programme, die als gezielte Förderungsstrategien von Mitarbeitenden fungieren. (Scharrer 2015, 112ff).

Während der täglichen Arbeit können Führungserfahrungen durch die Übernahme von Projektleitungen, Assistenzaufgaben oder Sonderaufgaben unter realen Bedingungen gemacht werden. Jobrotationen werden ebenfalls genutzt, um die Leistungsmotivation zu erhöhen und zusätzliche Kompetenzen aufzubauen. Die verschiedenen Formen der Entwicklungsangebote für angehende Führungskräfte innerhalb von Unternehmen sind entweder als Standard vorausgesetzt oder werden individuell auf Personen zugeschnitten. Je nach den verfügbaren Möglichkeiten und der bestehenden Angebotsstruktur der Arbeitgeber wird der Zugang und die Teilnahme an Entwicklungsprogrammen oft nur unzureichend oder selektiv gewährleistet. Studien zeigen, dass insbesondere Feedbackverfahren, Mitarbeiter:innengespräche oder Zielvereinbarungen selten zum Einsatz kommen. Daher gilt in vielen Unternehmen der Grundsatz, dass bei bewährter Fachlichkeit von Mitarbeitenden darauf geschlossen wird, ihnen im Bedarfsfall eine Führungsposition zu übertragen. Soziale Gerechtigkeit setzt jedoch voraus, dass ein Zugang zu den jeweiligen Programmen flächendeckend für alle Mitarbeitenden gewährt würde. (Scharrer 2015, 121ff).

Im Personalauswahl- und Beförderungsprozess besteht das Risiko durch Intransparenz und unklare Auswahlkriterien einen subjektiven und hierarchischen Auswahlprozess zu begünstigen. Hierzu zählen insbesondere Programme, welche sich verstärkt auf die Leistung der Mitarbeitenden fokussieren. Festzuhalten bleibt, dass das Auftreten von Personen einen Einfluss darauf

haben kann, wer in entsprechende Positionen aufsteigt. Die maßgeblichen Entscheidungen über einen Positionsaufstieg werden einerseits vom Auftreten und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden beeinflusst. Andererseits spielen auch entsprechende Rückschlüsse eine Rolle, die Entscheidungstragende aus dem Verhalten der Mitarbeitenden ziehen. (Scharrer 2015, 35).

Kompetenzen gehen über Qualifikationen von Personen hinaus, wodurch es nicht ausreicht eine Fachkraft mit einer überdurchschnittlichen beruflichen Qualifikation zu sein. Abgesehen von den verschiedenen Möglichkeiten die eigenen Kompetenzen auszubauen ist ein gewisses Kompetenzniveau und eine entsprechende Haltung jedoch elementar, damit Potenziale von Mitarbeitenden durch Führungskräfte identifiziert werden. (Lippold 2021, 23).

Im Zuge von Personalauswahlprozessen und der Mitarbeiterförderung besteht demnach die Gefahr, dass sich Ungleichheitsstrukturen weiterhin reproduzieren. Mit Rückbezug auf den Habitus-Struktur-Konflikt (Kapitel 3.5), können aufgrund latenter Passungsschwierigkeiten zwischen Mitarbeitenden und Führenden die Potenziale von Personen verkannt werden. Entsprechend dem Grundsatz, dass soziale Bindungen mit Menschen eingegangen werden, die ihnen in wesentlichen Merkmalen ähnlich sind, könnten durch die Übereinstimmung kultureller Codes im Zuge der Mitarbeiter:innenauswahl Personen aufgrund eines ähnlichen sozialen Status bevorzugt werden. Wenn Personalauswahlprozesse auch durch Übereinstimmungen im Habitus beeinflusst werden, kann dies als Reproduktionsfaktor für soziale Ungleichheit gelten, ohne dass eine solche Aufrechterhaltung per se beabsichtigt ist. Dies wird insbesondere dadurch verstärkt, dass Führungspersonen sich häufig ohnehin in einem geschlossenen sozialen Milieu befinden und entsprechende Strukturen reproduzieren könnten.

4.4 Das Konzept der High Potentials im Kontext der Personalförderung

Unternehmen sind kontinuierlich auf der Suche nach Fachkräften mit herausragenden Qualifikationen. Hierbei wird zwischen qualifizierten Fachkräften, die die Grundlage für den Erfolg des Unternehmens bilden, und hochqualifizierten Top-Talenten unterschieden. Hochqualifizierte Top-Talente werden auch als *High Potentials* bezeichnet.

„High Potentials sind Mitarbeiter, die bislang durch eine hohe Leistungsausprägung positiv aufgefallen sind, das Potenzial zeigen, zukünftig erfolgskritische Positionen bekleiden zu können und zu wollen sowie die Werte des Unternehmens als Rollenvorbilder sichtbar und glaubhaft vorzuleben.“ (Lippold 2021, 25).

Nach einer Studie des Harvard Business Reviews, zählen etwa 3-5 Prozent der Personen einer Belegschaft in großen Unternehmen zu den High Potentials. Für Unternehmen hat das Anziehen und Binden dieser Personen daher einen zentralen Stellenwert im Personalmanagement eingenommen. Entsprechend implementieren derzeit nahezu alle größeren und international tätigen Unternehmen Programme, um High Potentials zu identifizieren, angemessen zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Bei der Suche von High Potentials werden vordergründig Potenzialbeurteilungen unter der zukunftsgerichteten Annahme vorgenommen, dass diese Personen bereits Persönlichkeits- und Verhaltenseigenschaften mitbringen, die stark mit den Rollenerwartungen von Führungskräften korrelieren. Umso deutlicher sollte betont werden, dass das Verhalten eines High Potentials sich aufgrund intuitiv eingesetzter Fähigkeiten nur bedingt erlernen lässt. (Lippold 2021, 21).

Weitere Charakterisierungskriterien von High Potentials umfassen die überdurchschnittliche Kompetenz zu koordinieren und zu kombinieren und über einen längeren Zeitraum durch sehr gute Leistung aufzufallen. Wenn die passenden organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen sind, können High Potentials ihr volles Potenzial entfalten und eine Vorbildfunktion ausüben (ebd., 23f). Hinsichtlich ihrer Charakterisierung werden „High Potentials (...) von einem starken Erfolgswillen getrieben und kennen keine Versagensängste. Doch Spitzenleistungen allein, die sich bei High Potentials häufig bereits in der Ausbildung oder im Studium zeigen, reichen längst nicht aus. Die Forscher attestieren den Top-Talenten zum Beispiel einen deutlich ausgeprägteren Unternehmergeist als anderen Mitarbeitern. Das ist beispielsweise daran erkennbar, dass sie selbst Ideen entwickeln und alles daransetzen, dass diese auch erfolgreich umgesetzt werden“ (ebd.). Erfolgswillen und Unternehmergeist impliziert Durchsetzungsfähigkeit und den Glauben an sich selbst, was auch einen entsprechenden Möglichkeitsspielraum¹³ voraussetzt. Auch hier kann angenommen werden, dass entsprechende Verhaltensweisen eine Verknüpfung zum Habitus und der Milieuzugehörigkeit von Personen darstellen. In der Realität sitzen nach Dirk Lippolds kritischer Betrachtung nicht nur *die besten Menschen* in der Führungsebene. So beweisen genügend Beispiele, dass zwangsweise auch *negative* Eigenschaften hilfreich für *erfolgreiche* Karrieren sind. Dabei zeigt sich, dass entgegen der allgemeinen Annahme nicht immer die intelligentesten, fleißigsten und empathischsten Individuen in Führungspositionen gelangen (ebd.).

¹³Milieu und Habitus definieren, was eine Person als möglich oder erreichbar empfindet, und beeinflussen, wie sie ihren individuellen Spielraum nutzt.

Im Zuge verstärkter Beurteilung, Förderung und Beförderung von Mitarbeiter:innen im Rahmen eines strategischen Konzepts zur Identifizierung von High Potentials, erfolgt automatisch ein verstärkter Fokus auf die Leistungsbeurteilung, beziehungsweise das Leistungsergebnis und somit den Output von Mitarbeitenden. Die Leistungsbeurteilungen sind bereits stark durch Stereotype und Vorurteile beeinflusst, die aus dem Habitus resultieren. Mit einem verstärkten Fokus auf die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden steigt das Risiko weiter an, dass das Verhalten der Mitarbeitenden eindimensional oder gar falsch attribuiert wird und hieraus ungerechte oder benachteiligende Beurteilungen resultieren. Dies kann zur Reproduktion von bestehenden Ungleichheiten und zu einer Verstärkung sozialer Unterschiede innerhalb von Unternehmen führen.

„Diese Biases benachteiligen Aufsteiger:innen und Arbeiterkinder ausdrücklich, denn ein akademischer Habitus wirkt auf uns besonders kompetent. Eine äußerst eloquente Ausdrucksweise mit Fremdwörtern, ein Studium an einer prestigeträchtigen Privatuniversität, viele Auslandssemester und wertvolle Praktika – all diese Dinge hängen eng mit der sozialen Schicht und den finanziellen Mitteln des unterstützenden Umfeldes zusammen.“ (Karabulut, 2022b).

Festzuhalten bleibt, dass Personalentscheidungen stets durch die individuelle Attribution von Personen geleitet sind und diese maßgeblich durch Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen geprägt sind. Den Führungskräften, beziehungsweise im speziellen den Recruiter:innen und Personen innerhalb der Talentakquisition, kommt im Zusammenhang der Personalbeförderung und Entwicklung eine gewisse Verantwortung zu, da sie durch ihre Entscheidungen die Karrieren anderer Personen mitbestimmen, indem sie ausgewählten Personen dazu verhelfen aufzusteigen und andere in ihrer Position *festhalten*. (Scharer 2015, 35). Wenn Akteur:innen im Zuge der Personalbeurteilung ihre Einstellungen und Sichtweisen nicht ausreichend auf eine Stereotype oder vorurteilsvolle Haltung reflektieren, manifestieren sich vorurteilsbehaftete Verhaltensbewertungen in nachteiliger Auswirkung auf Angehörige statusniedriger Gruppen in Unternehmenshierarchien. Hierarchien werden somit zum einen durch das kollektive Verhalten von Personen aus der bildungsbürgerlichen Schicht gegenüber Personen aus sozialen Milieus mit niedrigem Statusvermögen verstärkt. Zum anderen besteht das Risiko, dass sich die kollektiv gebundenen Erfahrungen der Wertminderung gekoppelt mit dem eingeschränkteren Durchsetzungsvermögen aufseiten statusniedriger Gruppen nachteilig auf die Erlangung von Berufspositionen auswirken. Diese Faktoren stellen Anhaltspunkte in der Verschränkung von sozialer und beruflicher Position dar, die verdeutlichen, wie Menschen im Rahmen ihrer Möglichkeiten

agieren und welches Verhalten klassenspezifischen Neigungen entspricht. Sie geben Einblicke in die Weise, wie diese Aspekte die Positionierung und Interaktion in hierarchischen Strukturen, wie beispielsweise Unternehmen, beeinflussen können.

Das Konzept zur Identifizierung von High Potentials stellt somit teilweise einen Gegenbeweis für Differenzsensibilität dar und verdeutlicht die Relevanz für privilegiensensible Einstellungs- und Beförderungsverfahren umso mehr. Eine Fokussierung auf High Potentials kann soziale Ungleichheit hingegen reproduzieren, da die aufgeführten etablierten Kriterien zur Talentakquise nicht zwangsläufig diversitätssensibel sind.

5. Soziale Schichtdiversität und Differenzsensibilität in Unternehmen

Im nachfolgenden Kapitel werden machtkritische und intersektionale Perspektiven im Kontext der Arbeitsmarktbenachteiligung in Unternehmen dargestellt. Daran anschließend werden Überlegungen und Konzepte zur Förderung von differenzsensiblen Handeln sowie verschiedene Handlungsperspektiven im Umgang mit diversen Teams thematisiert. Anschließend werden die Implikationen für die Praxis erörtert, wobei die Fragestellung beantwortet wird, welche Gelingensbedingungen eine reale soziale Durchmischung in Unternehmen fördern und gleichzeitig die Anerkennung aller sozialen Gruppen ermöglichen können.

5.1 Soziale Benachteiligung in Unternehmen: Macht, Gleichstellung und Intersektionalität

Laut der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) steht außer Frage, dass zumindest ein Teil existierender Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt auf Unterschiede in der Produktivität zwischen verschiedenen Gruppen zurückzuführen ist, insbesondere auf Unterschiede in Qualifikationen, Berufserfahrung und Berufswahl. Dennoch bleiben Ungleichheiten selbst dann bestehen, wenn alle relevanten Faktoren berücksichtigt und statistisch messbar gemacht werden.

„Diese ‚unerklärte Varianz‘ – also der Anteil an Benachteiligung, der anhand messbarer Faktoren nicht erklärt werden kann und sich in Abhängigkeit von Analysestrategien und Annahmen mitunter stark unterscheidet – wird in der Regel der unfairen Behandlung durch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zugeschrieben und als Diskriminierung gewertet.“ (Hipp 2016, 1).

Benachteiligung aufgrund der sozialen Herkunft zeigt sich bei der Personalauswahl im Einstellungsprozess, in Form von Ausgrenzung im täglichen Betriebsalltag sowie bei der Entwicklung und Beförderung von Mitarbeitenden. (Charta der Vielfalt e.V., 2024).

Inwiefern es sich um Diskriminierung oder eine berechtigte Ungleichbehandlung handelt, ist oft nicht leicht zu erörtern.

„Selbst im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten ist Diskriminierung schwer nachzuweisen. Denn mit Ausnahme experimenteller Studien können Forscherinnen und Forscher auch nach statistischer Kontrolle relevanter Merkmale nur vermuten, dass Arbeitsmarktnachteile bestimmter demografischer Gruppen auf ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen zurückzuführen sind. Ein Beweis ist jedoch kaum zu führen, da

Eigenschaften wie Motivation, Engagement oder bestimmte kognitive und soziale Kompetenzen schwer beziehungsweise nicht erfassbar sind.“ (Hipp 2016, 1).

Dennoch lassen sich auf struktureller Ebene zahlreiche vielschichtige Faktoren identifizieren, die zu Benachteiligungen aufgrund der sozialen Herkunft von Personen im Arbeitskontext führen können. Statistische Erhebungen fokussieren sich bereits auf verschiedene Ebenen, auf denen Benachteiligungen im Arbeitsmarkt erfasst und gemessen werden können. (Charta der Vielfalt e.V., 2024).

5.1.1 Machtkritische Perspektiven auf soziale Benachteiligung in Unternehmen

Wie bereits umfassend erläutert, geht die Benachteiligung von Menschen zwangsläufig mit der Bevorteilung der Mächtigen einher, welches folgendes Zitat verdeutlicht.

„Wer hat, der kann. Und wer nichts hat, kann nichts und ist weniger wert, denn Wert hat, wer Wertvolles hat, im Sinne von Besitz, Einfluss und Macht.“ (Niggemann 2020, 48)

Um zu verhindern, dass eine Reproduktion von Benachteiligung weiterhin erfolgt, gilt es Klassismus¹⁴ kritisches Handeln in den Blick zu nehmen. Dies erfordert, aus machtkritischer Perspektive im Zuge der Förderung von Herkunftsdiversität, die Mechanismen ungleicher Verteilung von Machtpotenzialen und Machtmitteln zu erkennen, die zum Großteil in subtiler Form bestehen. Nach dem Sozialwissenschaftler und Soziologen Peter Imbusch, der sich intensiv mit Themen wie Machtstrukturen, sozialer Ungleichheit, Konfliktforschung und der Rolle von Institutionen in der Gesellschaft beschäftigt, zählen Einfluss, Überzeugung und Motivation zu den subtilsten Formen der Machtausübung. Die Einflussnahme von Akteur:innen basiert dabei auf gesellschaftlich anerkannten Regeln (Kapitel 3.2.2). Der Handlungsspielraum bei der Einflussnahme hängt oft von einer Machtposition in einem Netzwerk oder einer Organisation ab, die den Zugang zu bestimmten Ressourcen ermöglicht und umso effektiver wird, je höher die Position in der Sozialstruktur ist. (Imbusch 2016, 204).

Zur Durchsetzung von Macht und Einflussnahme bestehen nach Imbusch weitere Variablen insbesondere von kommunikativer Macht. Dies umfasst eine gewisse Überzeugungsfähigkeit, die sowohl persönliche Autorität als auch intellektuelle Überlegenheit voraussetzt und auf der

¹⁴Klassismus als eigenständige Diskriminierungsform wird in Form von Stereotypen, Vorurteilen und realem Handeln auf drei ineinandergreifenden Ebenen hergestellt. Hierzu zählen die institutionelle, die kulturelle und die individuelle Ebene (Kemper/Weinbach 2016, 19).

Verfügbarkeit von Wissen und Informationen basiert sowie auf der Fähigkeit, Argumente vernünftig zu begründen. Einflussnahme und Überzeugungskraft bewegen Personen dazu, etwas zu tun, was nicht zwangsläufig deren Vorhaben entspricht. Im Gegensatz dazu verhält es sich bei der Motivation als einer verdeckten Form sozialer Macht, die nicht darauf abzielt, Widerstände zu überwinden, sondern Individuen dazu verleitet, etwas überhaupt erst zu wollen oder nicht zu wollen, ein bestimmtes Verhalten zu initiieren oder zielgerichtetes Handeln auszulösen. Ein bestehendes Maß an Einfluss, Überzeugung und Motivation sind somit grundlegende Formen kommunikativer Macht. (Imbusch 2016, 204).

Innerhalb des Arbeitskontextes bestehen verschiedene Typen der Macht, die häufig anzutreffen sind. Zu nennen ist die Aktionsmacht von Personen im Arbeitskontext, die durch ökonomische Verletzbarkeit, auch im Sinne von Zugangsbeschränkungen zu Ressourcen, in ihrer Wirkung auch die Verletzbarkeit durch den Entzug sozialer Teilhabechancen entfaltet. Des Weiteren existiert die instrumentelle Macht, auch Unterwerfungsmacht genannt. Sie wirkt durch das glaubhafte Verfügen über diese Mittel und die Bewahrung dieser Glaubwürdigkeit. Das typische, hieraus resultierende Machtverhältnis wäre soziale Erpressung oder konformitätserzeugende Angst und Hoffnung (Imbusch 2016, 199). Zuletzt besteht unter den Hauptausformungen der Macht die autoritative Macht, die Verhalten und Einstellungen steuert und in ihrer Wirkung eine Bereitschaft zur Zustimmung, Befolgung und Gehorsam erzeugt. Diese Form der Macht wirkt (verinnerlicht) auch außerhalb des direkten Kontrollbereichs und beeinflusst Handlungen, die nicht unmittelbar kontrolliert werden können. Das daraus resultierende typische Machtverhältnis ist eine unangefochtene Autorität. (ebd.). Zum einen ist Machtausübung inzwischen weniger personengebunden.

„Zum anderen löst sich Machtausübung in zunehmendem Maße von persönlicher Willkür und orientiert sich stattdessen an feststehenden Regeln und Verfahrensweisen, so dass auch eine Formalisierung der Machtausübung eintritt. Schließlich wird Macht in zunehmendem Umfang in übergreifende Ordnungsgefüge integriert und verschmilzt mit den ‚bestehenden Verhältnissen‘. Entpersonalisierung, Formalisierung und Integrierung bewirken eine Erhöhung der Stabilität und damit auch eine Absicherung von Macht, die sich im Institutionalisierungsprozess verfestigt und entsprechend schwer rückgängig zu machen ist.“ (Imbusch 2026, 209).

Inwiefern negative Klassifikationen auf Basis von Machtausübung durchbrochen werden, soziale Integration ermöglicht wird oder Muster verfestigt bleiben, entscheidet auch das Handeln

in alltäglichen Situationen (Neckel/Soeffner 2008, 17). Hierzu muss jedoch erkannt werden, „dass Vorurteile besser als Folge gesellschaftlicher Strukturen und Ideologien, denn als davon isolierbare Ursache von Diskriminierung zu verstehen sind.“ (Scherr 2016, 25). Um die massiven Auswirkungen gesellschaftlicher Verachtung zu begreifen, ist es wichtig zu hinterfragen, inwiefern strukturelle Ausschlussmechanismen und Stigmatisierungsprozesse sich gegenseitig bedingen (Wellgraf 2012, 9). Hierfür ist es sinnvoll, die Unterdrückungsmechanismen verstehen zu lernen, damit diese nicht weiter aufrechterhalten werden und aus dieser Perspektive heraus Veränderungsstrategien zu entwickeln, die sowohl die ökonomischen als auch die psychologischen Faktoren berücksichtigt, die zur Unterdrückung beitragen (Meulenbelt 1988, 53).

5.1.2 Herausforderungen und Grenzen der Gleichstellung: Soziale Benachteiligung in Unternehmen und der rechtliche Rahmen

Zur Eindämmung und Kontrolle von Benachteiligung sowie diskriminierender Praktiken und Strukturen bilden im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen sowohl das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) als auch das Grundgesetz die rechtlichen Bestimmungen gegen die Benachteiligung aufgrund unterschiedlicher Merkmale. Das AGG nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein, indem es Gleichberechtigung und Gleichbehandlung fördert und gleichzeitig Diskriminierung aufgrund von Merkmalen wie Geschlecht, Rasse, ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung, Alter und sexueller Identität im Bereich der Beschäftigung und der Berufsbildung sowie im Zugang zu Waren und Dienstleistungen verbietet (Bundesministerium der Justiz 2022).

Darüber hinaus garantiert das Grundgesetz die Gleichbehandlung aller Menschen vor dem Gesetz. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen dienen vorrangig dem Ziel, Chancengleichheit zu fördern und Diskriminierung aktiv entgegenzuwirken. Sie betonen das fundamentale Prinzip der Gleichberechtigung und setzen sich für eine gerechte und inklusive Gesellschaft ein, in der jeder Mensch unabhängig von seinen individuellen Merkmalen respektiert und fair behandelt werden soll (ebd.).

Im Unternehmenskontext wird auf Basis der genannten Gesetzesgrundlagen versucht, das Thema der Gleichberechtigung beispielsweise durch Gleichstellungsreferate zu regeln. Diesbezüglich bilden die Gesetzesgrundlagen und Konzeptionen in Unternehmen zwar einen Grundstein für die Ermöglichung von Gleichberechtigung, jedoch tragen sie oftmals nur unzureichend zur Problemlösung bei. Entsprechend werden im Unternehmenskontext die Wechselwirkungen

zwischen der sozialen Herkunft und de Habitus nicht ausreichend berücksichtigt und anerkannt, was zur Reproduktion von Klassenstrukturen im Arbeitskontext führt.

„Die bloße Gleichbehandlung verschiedener sozialer Gruppen und Individuen führt noch nicht zur Überwindung diskriminierender Benachteiligung. Denn mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz alleine besteht die Gefahr, die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen von Menschen und sozialen Gruppen in vergleichbaren Situationen, beispielsweise in der Schule oder im Bewerbungsverfahren, auszublenken.“ (Bereswill/Ehlerl 2023, 271; vgl. Maihofer 2020).

Mögliche Versuche zur Gleichstellung und Gleichbehandlung scheitern zudem daran, dass sich Gleichstellung immer an etwas Bestehendem orientiert. Dies wirft automatisch die Frage auf, an welchen bestehenden oder erzielten Zustand sich orientiert wird und wer die Deutungshoheit hinsichtlich der Bewertung eines erstrebenswerten Zustands innehat. Insofern reicht die Beschäftigung mit Fragen und der Entwicklung von Gleichstellungskonzepten als Instrument nicht aus, um zu einer angemessenen Lösung der Problemstellung zu gelangen.

5.1.3 Intersektionale Perspektiven auf soziale Benachteiligung in Unternehmen

Um Benachteiligung in seiner Vielschichtigkeit zu erfassen, eine Generalisierung von Diskriminierung zu vermeiden und eine reale Identifizierung von Machtstrukturen zu ermöglichen, ist es bedeutsam, eine intersektionale Perspektive auf strukturelle und gesellschaftliche Diskriminierung in Hinblick auf den Habitus einzunehmen. Die Bedeutung einer intersektionalen Perspektive auf Problemstellungen wird von der Schriftstellerin, Bürgerrechtlerin und Feministin Audre Lorde in folgenden Worten verdeutlicht.

„There is no such thing as a single-issue struggle because we do not live single-issue lives.“ (Audre Lorde, 1982)

Dieses Zitat drückt aus, dass soziale Ungerechtigkeit und Diskriminierung nicht isoliert voneinander betrachtet werden können und hat zur Bedeutung, dass es keinen mono-thematischen Kampf gegen strukturelle Diskriminierung und für intersektionale Gerechtigkeit gibt, da Personen keine mono-thematischen Leben führen, weswegen es wichtig ist, strukturelle Diskriminierungen intersektional zu betrachten. (Andresen 2019, 610).

„Eine Herausforderung der notwendigen Diskussion über das Ineinandergreifen von Armutslage und geringen Aufstiegschancen, über den Zusammenhang von Armut und engen Spielräumen für Bildung und Teilhabe liegt darin, Probleme empirisch in den Blick zu nehmen, zu analysieren und Befunde zu kommunizieren, ohne Schuld und Schamdynamiken zu bedienen“. (Andresen 2019, 610).

Entgegen einer monothematischen Problemstellung beschreibt die schwarze feministische Wissenschaftlerin bell hooks in ihrem Buch *Where We Stand: Class Matters*, dass die Bedeutung von Klasse eng mit Rassismus und Sexismus verwoben ist (Seeck/Theißl 2020, 17f). Sensibilität und Bewusstsein für verschiedene soziale, kulturelle, ethnische oder geschlechtsspezifische Unterschiede, die das Verhalten, die Einstellungen und die Erfahrungen von Individuen beeinflussen, können somit nur im Sinne von Differenzsensibilität oder Ungleichheitssensibilität in der Gesellschaft und in Organisationen bearbeitet und gefördert werden. (Karabulut 2022a, 319).

5.2 Überlegungen und Konzepte zur Förderung differenzsensibler Praktiken im Kontext von sozialer Herkunft

In der nachfolgenden Analyse werden die möglichen Nebeneffekte von Diversitätskonzepten untersucht sowie ein Einblick in die Methode der Sozioanalyse gegeben, die zur Förderung von Anerkennungsprozessen im Selbst- und Fremdverstehen, zur Bewusstseinsbildung von sozialer Ungleichheit in Organisationen und zur Förderung von Sensibilität und Toleranz hilfreich ist.

Der Soziologe und Professor Lars Schmitt hat im Kontext seiner Forschungen zu Ungleichheiten an der Hochschule festgestellt, dass im Zuge vermeintlicher Förderstrategien durch Diversity-Management unerwünschte Effekte entstehen. Beispielsweise besteht im Zuge von Diversity-Prozessen vielfach die Gefahr, dass einerseits ein defizitgenerierender Blick auf eine *Opfergruppe* gelenkt wird und andererseits unterschiedliche Ungleichheitsdimensionen gegeneinander ausgespielt werden, indem nach bestem Willen eine benachteiligte Gruppe gestärkt und eine andere darüber vergessen wird. Ein weiterer Fallstrick besteht darin, dass Förderungsversuche durch die Umsetzung von Strukturmodifikationen dazu führen, dass diese „Menschen in ihren Entwicklungschancen und Wünschen bezüglich der Selbstveränderung, also der Transformation ihres Habitus, behindern, weil ihnen eine bessere Passung zum Studium durch Strukturmodifikationen ermöglicht würde und sie nicht mehr an sich selbst arbeiten müssten, also alles ‚mundgerecht‘ geliefert bekämen“ (Schmitt 2015, 199). In der Anwendung von Diversity-

Konzepten betont Schmitt als möglichen Risikofaktor, dass der Wunsch nach einer gewissen Positionserlangung, eine potenzielle Habitusformation oder ein bestehendes Emanzipationsbedürfnis aufgrund eines Integrationskonzeptes sogar verhindert werden könnte (ebd.).

Eng verbunden mit dem Diversity-Management ist auch der *Tokenismus*. Dieser lässt sich in puncto oberflächlicher Maßnahmenergreifung nennen, um Vielfalt oder Inklusion zu demonstrieren. Im Kontext des Tokenismus werden Einzelpersonen als *Token* betrachtet, das heißt, als symbolische Vertreter ihrer Gruppe, ohne dass ihre Anwesenheit dazu dient, echte Diversität und Inklusion zu fördern. Oftmals wird dies als oberflächliche Maßnahmenergreifung betrachtet, um den Eindruck von Vielfalt zu erwecken, ohne jedoch substantielle Veränderungen in Bezug auf Chancengleichheit, Partizipation und Einflussnahme anzustoßen. Diversity als Begriffsverwendung eines Konzepts wird häufig in Diskussionen über Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion verwendet. (Schmitt 2015, 198f). Diversität in Form einer realen Anerkennung von Unterschieden bleibt jedoch meist unberücksichtigt. Es besteht demnach die Gefahr, dass Differenzen und Differenzierungen an Problematisierungen und sozialen Marginalisierungen geknüpft bleiben (Bereswill/Ehlert 2023, 272)

„Eine Herausforderung von Diversity-Ansätzen liegt also in dem Versuch, real vorhandene Differenzlinien anzuerkennen, ohne sie festzuschreiben und Ausschlusspraktiken (Diskriminierung) selbst diskursiv zu befördern“ (Rosenstreich 2011, 237).

Entsprechend gilt zu berücksichtigen, dass im Zuge der Anerkennung von Unterschieden tatsächliche Differenzen überhaupt erst hervorgebracht und reproduziert werden könnten. (Bereswill/Ehlert 2023, 271f)

Veränderungsprozesse in Institutionen brauchen daher grundlegend geschaffene Strukturen und Räume, die transformative Innovationen zulassend fördern. Im Zuge dessen werden Differenzen, Diversität und Vielfalt auch als Chance und Bereicherung betrachtet. Die Wertschätzung von Vielfalt in Unternehmen, bekannt als Diversity-Management, ist mittlerweile ein zentraler Bestandteil und Sinnbild für eine fortschrittliche Organisation und moderne Managementpraktiken geworden. (Rheinländer 2015, 48)

„Diversity als soziologisches Konzept zur Unterscheidung und Anerkennung von Gruppen- und individuellen Merkmalen eng mit der Herstellung von Chancengleichheit von Gruppen verknüpft, die nach bestimmten Merkmalen benachteiligt bzw. diskriminiert werden.“ (Rheinländer 2015, 48)

In der Anwendung nachhaltiger, gelungener Diversity-Konzepte empfiehlt es sich beispielsweise, bestehende Konzepte in Firmen kritisch zu überprüfen und diese auf Basis der Differenzkategorie *soziale Herkunft* weiterzuentwickeln.

5.2.1 Techniken zur Förderung habitusreflexiven Umdenkens: Die Sozioanalyse als Instrument

Eine weitere relevante Theorie zur Förderung von Schichtdiversität nach Lars Schmitt ist die Sozioanalyse, die sich auf die Sensibilisierung für unterschiedliche soziale Herkunft und die Integration von Habitusanalysen konzentriert. Bei der Anwendung von Methoden zur Ungleichheitssensibilisierung empfiehlt es sich grundsätzlich, ein machtkritisches Bottom-up-Vorgehen¹⁵ zu wählen. Dieser Ansatz bietet den Vorteil, dass Führungskräfte Anregungen leichter annehmen können, da sie sich möglicherweise weniger dem Vorwurf ausgesetzt sehen, nicht sensibel für unterschiedliche Habitus-Ausprägungen und Prägungen zu sein, wodurch die Gefahr verringert wird, soziale Ungleichheiten zu reproduzieren. (Schmitt 2015, 198f).

In der Umsetzung der *Sozioanalyse* schildern Teilnehmende ihre individuelle Berufs- und Bildungsgeschichte sowie die Lebensgeschichte von Großeltern und Eltern, wobei alle Etappen berücksichtigt werden, in denen Habitus und Umgebungsstruktur übereinstimmten oder es zu Brüchen kam. Diese Selbst- und Strukturanalyse ermöglicht es, eine tiefere Ebene des Selbst- und Fremdverstehens aufzubauen, indem sowohl das Verständnis für die eigene Einstellung zur Welt als auch für die der anderen entwickelt wird. Zudem wird in Anwendung der Sozioanalyse eine differenziertere Analyse von Situationen erlernt. Personen entwickeln somit nicht nur ein kohärentes Verständnis ihres eigenen Habitus, sondern werden auch von ihrer Umgebung nicht nur in ihrer aktuellen Rolle als Mitarbeitende oder Führende, sondern als Individuen mit einer umfassenden Biografie anerkannt (ebd., 215).

Nach Nenad Čupić, welcher als Berater für Diskriminierungskritik und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung tätig ist, kann Diversitätssensibilität auch durch „das Sprechen über Klassismus, die eigene Klassenherkunft, die eigenen Privilegien, die Klassenunterschiede innerhalb des eigenen Unternehmens normalisiert und Räume geschaffen werden, in denen Menschen lernen, sich weiterzuentwickeln und zu verändern“ (Čupić 2022).

¹⁵ Veränderungen oder Entscheidungen gehen von der unteren Ebene aus, also von denjenigen, die am weitesten entfernt von den Führungskräften oder Entscheidungsträger:innen sind. Dieser Ansatz setzt auf die Initiative, das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden und fördert deren Beteiligung an der Entwicklung von Lösungen oder Entscheidungen.

Zur Förderung der kulturellen Sensibilität, die auch Schichtdiversität berücksichtigt, kann eine reflektierte Haltung gegenüber dem eigenen Habitus eine wichtige Grundlage darstellen. Sie dient als Werkzeug, um ein besseres Verständnis und Bewusstsein für die Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Strukturen und klassenspezifischen Habitus zu entwickeln.

Ein Beispiel für die Ergründung kulturspezifischer Denk- und Handlungsdispositionen ist das Forschungsprojekt *Habitusreflexive Beratung im Gründungsprozess*. Im Zuge des Projekts wurde eine Analyse zur Gründungsberatung durchgeführt, die zur Entwicklung eines praxeologisch fundierten Beratungsansatzes führte. Dieser Ansatz soll dazu beitragen, eine reflexivere Beratung für Gründer:innen zu bieten, die aufgrund von Ethnie, Geschlecht, Alter oder sozialer Herkunft nicht dem stereotypen Bild entsprechen. Die Forschung bewies, dass sich mit Hilfe des Habituskonzepts „kulturspezifische Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsdispositionen identifizieren und vergleichen [lassen]“ (Elven 2022, 42). Eine habitusreflexive Haltung von Beratenden und führenden Personen ist unerlässlich. Entsprechend kann es helfen den Habitus, der Unternehmensakteur:innen in Wechselwirkung mit dem sozialen Hintergrund und der Herkunft von Personen zu betrachten und diesen Mechanismus in den Kontext des organisationalen Gefüges zu stellen, indem habituelle Dispositionen von Mitarbeitenden in ihrer Heterogenität mit den Dispositionen der gesamten Mitarbeitenden verschränkt und gleichwertig betrachtet werden (ebd.). Hierdurch könnte verhindert werden, dass Personen oder Gruppen anhand ihres Besitzes, ihrer Fähigkeiten oder ihrer sozialen Herkunft unterschiedlich bewertet werden und diese in die Matrix von Konkurrenz, Besitz, Reichtum und Macht gezwängt werden (Nigemann 2020, 48).

Zur Förderung von Differenzsensibilität in Unternehmen fordert die promovierte Bildungswissenschaftlerin Aylin Karabulut ein grundlegendes Umdenken und ein klares Bekenntnis zur Kraft der Vielfalt.

„Dazu brauchen wir ein konstruktives Umdenken in Unternehmen und ein klares Bekenntnis dazu, dass unsere Vielfalt unsere Superkraft ist. Unsere Unternehmenskulturen müssen sich verändern und inklusiver für alle sozialen Hintergründe werden.“ (Karabulut 2022b)

5.2.2 Der Befähigungsansatz nach Amartya Sen

Der Gerechtigkeitstheoretiker Amartya Sen geht in seinem Befähigungsansatz „von unterschiedlichen Ausgangslagen, Interessen und Bedürfnissen der Einzelnen aus.“ (Klimke et al. 2020, 113). Er stellte die Frage, ob Individuen über die entsprechenden Mittel und Ressourcen verfügen, um die für sie relevanten Befähigungen und Freiheiten zu entwickeln und ihre Ziele verwirklichen zu können. Sen richtet den Fokus weniger darauf, ob Individuen ihre konkreten Ziele erreichen, sondern vielmehr darauf, ob sie die notwendigen Freiheiten und Fähigkeiten besitzen, ihr Leben gemäß ihren Wertvorstellungen zu gestalten. Dabei sind Ressourcen zwar von Bedeutung, jedoch liegt der zentrale Aspekt darin, ob diese in tatsächliche Handlungsmöglichkeiten und Freiheiten (Befähigungen) transformiert werden können (ebd.). In der Übertragung auf die Praxis im Unternehmenskontext könnte der Befähigungsansatz klären, wie Menschen bestmöglich unterstützt werden sollten, damit sie sich im Einklang mit ihren eigenen Wertvorstellungen und Prioritäten entfalten können, ohne dass diese Entwicklung anhand externer Kriterien wie etwa gesellschaftlich vorherrschenden Normen bewertet wird. Der Ansatz ermöglicht somit eine Anerkennung unterschiedlicher Werte, Bedürfnisse und Ziele. Darüber hinaus ließe sich der Ansatz zur Befähigung zur Teilhabe durch die Bereitstellung materieller Mittel sowie durch die Stärkung individueller Mündigkeit und Selbstbestimmung nutzen. (Rheinländer 2015, 63).

Mithilfe des Befähigungsansatzes lassen sich Ungleichheiten differenzierter analysieren, da der Ansatz die Unterschiede in den tatsächlichen Möglichkeiten von Menschen berücksichtigt. Dabei wird nicht nur auf ökonomische Indikatoren geachtet, sondern auch auf die Freiheit, Lebensentscheidungen zu treffen und vorhandene Ressourcen zu nutzen.

5.3 Implikationen für die Praxis

Um einen sensiblen Umgang und eine Berücksichtigung der Habitusthematik auf Unternehmensebene zu erzielen, ist es maßgeblich, konkrete Handlungsempfehlungen in Form praktischer Lösungsvorschläge zu geben. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen gelten somit als Schlussfolgerungen oder praktische Anwendungsbeispiele, die aus den theoretischen Überlegungen abgeleitet wurden. Des weiteren sollen sie umsetzbare Vorschläge liefern und einen Überblick geben, auf welche Weise den beschriebenen Herausforderungen begegnet werden kann. Somit gelten sie als Strategien für einen habitussensiblen Umgang und zur Förderung von sozialer Herkunftsdiversität im Kontext von Unternehmen. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen bieten einen praxisnahen Ansatz, um bestehende Schichtgrenzen in Unternehmen, insbesondere im Zugang zu Führungsebenen, zu reduzieren. Dabei richten sich die Vorschläge vorrangig an Personen in Leitungsfunktionen, die durch ihre professionsbezogene Positionierung überwiegend Entscheidungsprozesse in Unternehmen bestimmen und somit über entsprechenden Einfluss verfügen. Eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen erfordert unter genauer Betrachtung die Beteiligung verschiedener Stakeholder, die auf unterschiedlichen Ebenen in die Unternehmensstruktur integriert sind, jedoch ist die Durchführung einer umfassenden Stakeholderanalyse für die vorliegende Arbeit nicht vorgesehen.

Auf Basis der in der Literatur gesammelten Kriterien könnte sich folgender Handlungsbedarf ergeben.

5.3.1 Überprüfung der herkunftsbedingten Handlungsdispositionen und Bewertungsschemata als Aufgabe für Führungspersonen

Um zu verhindern, dass künftig die Verschleierung zwischen Bildungserfolg, Bildungshabitus und übermäßiger gesellschaftlicher Macht und Einflussnahme bestehen bleibt, ist es von entscheidender Bedeutung, die bestehende Problematik gezielt an privilegierte, einflussreiche Personen, unter denen sich ein großer Anteil der Führungskräfte zählen lässt, zu adressieren. Die Rolle der Führungskräfte besteht darin sich zum einen der strukturellen Problematik von Benachteiligung im Arbeitskontext bewusst zu werden und folglich eine machtkritische Perspektive auf herkunftsbedingten Bildungs- und Karriereerfolg in Form gesellschaftlicher Privilegien anzuerkennen.

Aus der Literatur und den Studien geht hervor, dass etwa vier Fünftel der Führungskräfte, die dem Vorstand deutscher Unternehmen angehören, aus einem bildungsbürgerlichen Hintergrund

stammen. (Hartmann 2011, 73). In Reaktion auf die bestehenden Missverhältnisse ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte ihre eigene Positionierung erkennen und ihre Privilegien bewusst reflektieren. Hierzu sollten sie ihre Handlungsschemata im Kontext ihrer Privilegien und des daraus resultierenden Habitus betrachten. Führungskräfte müssen sich bewusstwerden, aus welchem Selbstverständnis heraus sie agieren. Eine schichtspezifische Herkunftsdiversität in Führungspositionen erfordert ein grundlegendes Klassenbewusstsein, auf dessen Basis Unterdrückungsmechanismen aufgedeckt werden können. Da Narrative von Menschen geprägt und weitergetragen werden, ist es entscheidend, die Anliegen an diejenigen zu richten, die in Machtpositionen sind, um auf dieser Ebene das Aufbrechen benachteiligender Strukturen anzugehen.

In diesem Zusammenhang kommt Führungskräften eine zentrale Rolle zu, da sie aufgrund ihres Handlungsspielraums in der Lage sind stereotype, verurteilende Denkmuster, aufzubrechen, welche vielfach die Entscheidungsprozesse im beruflichen Kontext beeinflussen. Es ist unerlässlich, dass sie eine kritische Distanz zu ihren eigenen Interpretationen entwickeln und die Entstehung sozialer Bewertungsmechanismen (Attributionen) sowie die Interpretation von Verhaltensweisen als Ursachen für diskriminierende Handlungen fundiert nachvollziehen. Darüber hinaus sollten sie proaktiv gegen Unterdrückungsstrukturen vorgehen, indem sie Reflexionsprozesse initiieren, soziale Mechanismen analysieren und gezielt Veränderungen in Unternehmen und Institutionen implementieren.

Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung, den Bildungs- und Karriereerfolg aus unternehmensspezifischer Perspektive vertieft zu analysieren. Dabei sollten bestehende Diskrepanzen zwischen dem Habitus der Mitarbeitenden und den Anforderungen des Unternehmens oder der Führungsebene nicht als Misserfolge oder Defizite interpretiert werden. Vielmehr ist es erforderlich, die Integrationsfähigkeit zu stärken, indem neue Erfahrungen ermöglicht und Handlungsweisen entsprechend angepasst werden. Offenheit und Unvoreingenommenheit sind dabei entscheidend, um neue Situationen adäquat zu bewältigen.

5.3.2 Reproduzierende Strukturen und Konzepte: Erkennen und Durchbrechen ungewollter Rückkopplungseffekte als Aufgabe der Unternehmens- und Personalführung

Um zu verhindern, dass sich durch bestehende Unternehmensstrukturen und angewendete (Diversitäts-)Konzepte oder Gleichstellungskonzepte soziale Benachteiligung reproduziert empfiehlt es sich die Rückkopplungseffekte von Diversitätskonzepten zu identifizieren und sich in diesem Kontext der grundlegenden Fragestellung zu widmen, welche Differenzen und Ungleichheiten aufgrund bestehender Strukturen hervorgebracht und reproduziert werden. Im

Zuge dessen ist wichtig, die unerwünschten Nebeneffekte von Diversitätskonzepten zu erkennen und zu durchbrechen, um zu verhindern, dass sich soziale Ungleichheiten weiterhin ungehindert reproduzieren. Bereits vor der Einführung eines Konzepts sollten potenzielle Fallstricke identifiziert und das Konzept auf Basis dieses Wissens angepasst werden. Bestehende Konzepte sollten zudem regelmäßig überprüft und evaluiert werden, anstatt sich lediglich mit dem Versuch, Diversitätskonzepte umzusetzen, zufrieden zu geben.

Aus der Literatur geht hervor, dass Tokenismus oft als oberflächliche Maßnahme eingesetzt wird, um Vielfalt oder Inklusion auf Institutionsebene vorzutäuschen. Dabei werden jedoch keine substanziellen Veränderungen ermöglicht, die zu echter Partizipation und tatsächlicher Vielfalt führen würden. (Schmitt 2015, 198f). Des Weiteren kann es bei der Anwendung von Diversitätskonzepten zu Fallstricken und dem Effekt kommen, dass der Wunsch nach einer bestimmten Positionserlangung sowie eine potenzielle Habitusformation oder ein Emanzipationsbedürfnis durch das Integrationskonzept sogar verhindert werden. (Schmitt 2015, 199). (Siehe Kapitel 5.1.1). Die Beispiele zeigen, dass Diversity-Konzepte neben positiven Effekten auch unbeabsichtigte negative Auswirkungen haben können. Daher gilt, die bestehenden Konzepte stets aus einer machtkritischen Perspektive zu überprüfen und auf Fallstricke sowie Wirkmechanismen zu untersuchen, welche indirekt soziale Ungleichheiten reproduzieren. Um Rückkopplungseffekte und oberflächliche Maßnahmen zur Generierung von Vielfalt auf Unternehmensebene zu verhindern, empfiehlt sich der Einsatz oder die Einführung neuer Konzepte und Referate, wie beispielsweise diversitätsbezogene Arbeitsbündnisse oder Antidiskriminierungskonzepte, die einen tatsächlich diversitätssensiblen Umgang als Dimension der Unternehmenskultur einbeziehen. Es ist wichtig, Vielfalt auf allen Ebenen eines Unternehmens sicherzustellen und eine repräsentative Teilnahme aller sozialen Gruppen und Schichten zu gewährleisten. Dies erfordert das Engagement mehrerer Schlüsselbereiche innerhalb des Unternehmens. Insbesondere sind die Personalabteilung sowie die Diversity- und Inklusionsabteilung verantwortlich für die Förderung von Diversität. Auch spezialisierte Teams und Beauftragte, wie die in der Unternehmenskultur und in Compliance- und Ethikabteilungen, spielen eine wesentliche Rolle. Diese Abteilungen sind dafür zuständig, die Einhaltung von Antidiskriminierungsgesetzen zu überwachen und Konzepte zur Gleichstellung zu fördern. Sie überprüfen, ob die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Zudem ist die Führungsebene, einschließlich der Geschäftsführung, gefragt, um als Vorbilder zu agieren und die Diversitätsstrategie des Unternehmens aktiv zu unterstützen.

Eine Strategie könnte darin bestehen, durch die Förderung der Ähnlichkeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften eine stärkere Erreichbarkeit und Unterstützung zu ermöglichen. Dies könnte insbesondere dann von Bedeutung sein, wenn Mitarbeitende sich durch Vorgesetzte repräsentiert fühlen und Unterstützung suchen können. Der Einfluss der sozialen Herkunft von Vorgesetzten auf Mitarbeitende mit ähnlicher Klassenzugehörigkeit sollte hierbei berücksichtigt werden. Nachfolgende Überlegungen durch Charlotte Ostermann und Martin Neugebauer am Beispiel von Schüler:innen und Lehrer:innen ließen sich auf den Unternehmenskontext, beziehungsweise Mitarbeitende und Vorgesetzte übertragen. Wenn also angenommen wird, dass der herkunftsgeprägte Habitus über die Lebensdauer hinweg stabil bleibt, könnte durch ähnliche soziale Hintergründe eine kulturelle Distanz verringert werden, indem über eine Art *blindes Verstehen* in Mitarbeiter-und-Vorgesetzten-Beziehung ein gesteigertes Verständnis erfolgen würde. Somit könnte über soziale Ähnlichkeit ein höherwertigere Unterstützung erfolgen, da über blindes Verstehen eine besserer Nachvollziehbarkeit von den Bedarfen der Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen erfolgen würde. Andere Szenarien beweisen, dass es über Milieugrenzen hinaus zu ähnlichen Einschätzungen und Haltungen gegenüber unteren Klassen kommt und auch eine Anpassung des Habitus über verschiedene Lebensphasen hinweg erfolgt (Ostermann/Neugebauer 2021, 263ff). Somit muss auch im Zuge der Berufslaufbahn der eigene Habitus und die damit verbundenen Privilegien wieder neu in der Interaktion mit Mitarbeitenden in Frage gestellt und überprüft werden.

Unternehmen können zur Förderung von Gleichstellung und Diversität innerhalb zunächst Gleichstellungsreferate einführen. Diese Referate sollten detaillierte Eintragungen zum Thema im Unternehmenshandbuch vornehmen und die Vielfalt der Lebens- Ausdrucks- und Handlungsdispositionen anerkennen. Insbesondere auf Leitungs- und Führungsebene ist es wichtig, Verantwortung zu übernehmen und eine Sensibilisierung für diese Vielfalt zu fördern. Hierzu gehört auch der Abbau von Hierarchien und Klassenunterschieden sowie das Hinterfragen von Mechanismen, die Benachteiligungen hervorrufen. Eine produktive Nutzung der unterschiedlichen Fähigkeiten und eine Förderung der Teamfähigkeit sind ebenfalls entscheidend.

Prozessbegleitungen durch Betroffene von Klassismus sollten ebenfalls in Erwägung gezogen werden, um eine inklusive Perspektive zu gewährleisten. Betroffene sollten als Beauftragte eingestellt und umfassende Schulungen für alle Mitarbeiter:innen, Sprecher:innen und Vorstände durchgeführt werden. Zusätzlich sollte der Austausch mit Organisationen und Einzelpersonen, die Expertise in diesem Bereich haben, intensiviert werden, um Fachwissen zu erweitern und effektive Strategien zur Gleichstellung zu entwickeln.

5.3.3 Coaching- und Seminarangebote zur Förderung von Diversität, Inklusion und diskriminierungskritischem Denken in Unternehmen

Um zu gewährleisten, dass innerhalb von Unternehmen eine langfristige Diversitätsorientierung erfolgt, empfiehlt es sich unternehmensweit für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte Coachingprogramme und Seminarangebote zur Aufklärungs- und Bewusstseinsbildung hinsichtlich diskriminierungskritischen Denkens zu veranlassen.

Unternehmen können hierbei den Rahmen zur Förderung diskriminierungskritischen Denkens, zur Stärkung der Partizipation sowie zur Entwicklung einer Kultur des Vertrauens schaffen.

Aus der verwendeten Literatur, insbesondere nach Aylin Karabulut und Michael Hartmann, geht hervor, dass durch die Förderung selbstkritischen Denkens eine Reduktion von Biases erreicht werden kann, um geschlossene soziale Milieus auf Ebene der Führung aufzubrechen und ein privilegiensensibles Recruiting anzustreben. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass Schulungen zur Sensibilisierung, die Förderung von Diversität und Inklusion sowie die Anwendung strukturierter Entscheidungsprozesse und kritische Hinterfragungen bei der Beförderung und dem Einstellungsverfahren von Mitarbeitenden wichtige Maßnahmen sind, um die Auswirkungen von Biases zu minimieren, insbesondere im Hinblick auf stereotypisches Denken und hieraus resultierende Wahrnehmungsverzerrungen. Zur Erreichung dieses Ziels sollten Coaching-Angebote in Anspruch genommen werden, um diskriminierungskritisches Denken zu fördern, Biases zu erkennen und zu reduzieren sowie diskriminierungskritische Kompetenzen mit dem Schwerpunkt auf soziale Herkunft und Klasse als Diversitätsaspekt zu entwickeln.

Des Weiteren zeigt Nenad Čupić, der sich mit diversitätsorientierter und diversitätssensibler Führung beschäftigt, dass neue Ansätze anstelle der bestehenden, überholten Diversity-Konzepte in Unternehmen entwickelt werden müssen. Unternehmen können hierbei die Rolle übernehmen, interne Zukunftswerkstätten zu planen und durchzuführen, um verstärkt Partizipation zu fördern und innovative Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Um nachhaltige Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, müssen Unternehmen gezielt Konzepte für Diversitätsverständnis und Inklusion von Menschen aus marginalisierten Gruppen beziehungsweise Angehörigen sozial benachteiligter Herkunft erarbeiten. Dabei ist es besonders wichtig, sogenannte Habitus-Struktur-Konflikte, wie sie nach Lars Schmitt beschrieben werden, zu identifizieren und diese Fallstricke in der Konzeption zu berücksichtigen, um präventive Maßnahmen anzubieten. Ebenso sollten die Ressourcen eines diversen Teams erkannt und die Chancen sowie Potenziale einer vielfältigen Belegschaft genutzt werden. Eine zentrale

Fragestellung besteht darin, wie Unternehmen handeln und intervenieren sollten, wenn Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die habituell entwickelt wurden, im Widerspruch zu den etablierten Codes stehen – beispielsweise solchen, die nicht dem akademischen Habitus entsprechen – und von Führungskräften oder Mitarbeitenden abgewertet werden. Die Kernfrage lautet: Wie können die Ressourcen eines diversen Teams effektiv eingebunden werden, und inwiefern könnten diskriminierungskritische diversitätssensible Perspektiven sowohl die Führungsebene als auch die Teams produktiver machen und gleichzeitig eine Öffnung gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen fördern?

Hinsichtlich der Durchleuchtung diskriminierender Strukturen in Unternehmen ist das Eingeständnis von Fehlern unabdinglich. Hierbei empfiehlt es sich den Blick bei der Untersuchung von Ungleichheit auf systemische Prozesse zu lenken, damit der Verantwortungszuschreibung an Betroffene entgegengewirkt wird und strukturell verankerte Diskriminierung nicht weiter als selbstverschuldetes Individualversagen stilisiert wird (Vgl. Karabulut, 2022a, 317). Zudem sollte eine Kultur des Vertrauens gefördert werden, in der das Lernen aus Fehlern im Vordergrund steht, ohne dass individuelle Schuld übermäßig adressiert wird. Es ist wichtig, nicht nur personengebundene Ursachen für Probleme zu suchen, sondern auch eine systemische Perspektive einzunehmen. Die Entwicklung psychologischer Nähe zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden kann durch den Einsatz von Sozioanalysen und Bottom-Up-Ansätzen unterstützt werden.

5.3.4 Konzeptionierung struktureller Rahmenbedingung auf Unternehmensebene

Um eine nachhaltige Veränderung auf diskriminierungskritischer Ebene in Unternehmen zu gewährleisten, ist es entscheidend, neue Ansätze bestehenden Konzepten gegenüberzustellen oder bereits verankerte Konzepte zur Gleichstellung und Diversität gezielt zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Die Literatur weist auf die Notwendigkeit hin, Unternehmensziele und -Strategien an soziale und ökologische Kriterien zu koppeln, ohne lediglich eine vermeintliche Gleichberechtigung oder Vielfalt, beispielsweise über Tokenismus, vorzugeben.

Unternehmen sind demnach dazu aufgefordert, die Wirksamkeit von Diversity- oder Gleichstellungskonzepten zu überprüfen und zu evaluieren. Eine zentrale Maßnahme ist die Durchsetzung fairer Arbeitsbedingungen, einschließlich angemessener Vergütung und bezahlter Praktika. Darüber hinaus sollte die Möglichkeit geschaffen werden, Personen aus ökonomisch benachteiligten Klassen in höhere Leitungsebenen zu befördern. Diese Personen können als

Vorbilder und *Change Maker* agieren, was besonders wichtig ist, da Leitungsebenen häufig elitär und ausschließend sind (Čupić 2022).

Des Weiteren lässt sich der Literatur entnehmen, dass die Entwicklung eines privilegiensensiblen Recruitings unbedingt erforderlich ist, um die geschlossenen sozialen Milieus der Führungsetage zu durchbrechen. Hierbei sollte ein strukturiertes Vorgehen bei Einstellungsgesprächen festgelegt werden, um Diskriminierung und Voreingenommenheit zu vermeiden. Ebenso wichtig ist die Integration diskriminierungskritischer Ansätze in das Unternehmensleitbild und die Information der Betroffenen über ihre Rechte (Karabulut 2022a, 321).

Zur erfolgreichen Implementierung aller Maßnahmen in den Unternehmenskontext sind verschiedene Akteur:innen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen beteiligt. Innerhalb großer Unternehmen übernehmen die Geschäftsführung und der Vorstand die Gesamtverantwortung und steuern den Prozess, während die Strategieabteilung die Vorstände bei der Umsetzung und Entwicklung der strategischen Planung auf der Top-Management-Ebene unterstützt. Der Aufsichtsrat und Betriebsrat haben eine beratende und kontrollierende Funktion inne, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen korrekt umgesetzt werden. Ergänzend können externe Unternehmensberatungen zusätzliche Expertise und Unterstützung bieten.

6. Schlussbetrachtung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die vorliegende Arbeit wesentliche Erkenntnisse zur Fragestellung liefert, inwieweit der herkunftsbedingte Habitus im Kontext von Führungspositionen den sozialen Aufstieg sowie den Zugang zu beruflichen Chancen beeinflusst und auf welche Weise schichtspezifische Vielfalt und eine diverse Führungskultur in Unternehmen gefördert werden können. Es wird deutlich, dass der Habitus als Ausdruck der sozialen Herkunft sowohl die Karrierewege von Individuen prägt als auch innerhalb von Berufen weiter ausgeformt wird. Insbesondere zeigt die Analyse, dass soziale Benachteiligung durch institutionalisierte Machtstrukturen und Entscheidungsprozesse in Organisationen reproduziert wird. Demnach bilden Unternehmen aus feldtheoretischer Perspektive einen potenziellen Austragungsort von Macht, da sie verschiedene soziale Gruppen vereinen, eine soziale Strukturierung durch die Ausdifferenzierung von Hierarchieebenen erfolgt und Menschen unterschiedlicher Herkunft aufeinandertreffen.

Im Hinblick auf soziale Benachteiligung und deren Reproduktion sind Unternehmen und Institutionen maßgeblich daran beteiligt, soziale Hierarchien und Machtmechanismen zu erhalten. Die interne Macht von Organisationen wird durch hierarchische Positionen und spezifische Befugnisse bestimmt, während die externe Macht durch strukturell gefestigte und oft normsetzende Einflussnahme sichtbar wird. Zudem werden in Unternehmen gesellschaftlich relevante Entscheidungen getroffen, die sowohl kompensatorische als auch konditionierende Effekte haben (Imbusch 2016, 203).

Insgesamt kann konstatiert werden, dass Unternehmen aus der Perspektive des Habituskonzepts historisch gewachsene soziale Strukturen aufweisen, die neben der formellen Organisationsstruktur durch bestimmte Grundsätze, Strategien, informelle Alltagspraxen, den Führungsstil, das Betriebsklima und die Sprachgewohnheiten in Wechselwirkung mit habituellen Ausformungen stehen (Elven 2022, 40f). Dies verdeutlicht, auf welche Weise formale und informelle Strukturen durch die Akteur:innen in Unternehmen nicht nur bestimmt, sondern auch kontinuierlich reproduziert werden, da Personen als Entscheidungsträger:innen stets aus einem bestimmten Habitus heraus agieren.

Insgesamt besteht ein komplexer Zusammenhang zwischen Macht und Führung, der sowohl formelle als auch informelle Dimensionen umfasst und sowohl durch Wissen als auch durch soziale Dynamiken geprägt ist. Es existieren verschiedene Ausprägungen von Macht, wobei die Macht privilegierter Personen nicht nur auf offensichtlichen Faktoren wie persönlicher

Autorität und intellektueller Überlegenheit basiert, sondern auch auf subtileren Formen wie Einfluss, Überzeugung und Motivation. Diese Formen der Macht haben eine kommunikative Funktion und zielen weniger darauf ab, Widerstände zu überwinden, sondern darauf, Verhalten gezielt zu steuern oder neue Wünsche und Handlungsabsichten zu wecken (Imbusch 2016, 204). Angehörige privilegierter Schichten verfügen über die Kenntnis der *Spielregeln*, die gleichzeitig den beruflichen Erfolg fördern können. Hinzu kommt die Institutionalisierung von Macht, wodurch Macht zunehmend entpersonalisiert und formaler wird. Dies bedeutet, dass sie sich von individueller Willkür löst und sich stärker an Regeln und Verfahren orientiert, wodurch zusätzlich das Risiko institutionalisierte Machtausübung entstehen kann (ebd., 209).

Um soziale Ungleichheiten zu verringern, ist es notwendig, die Ursachen für diese Ungleichheiten offenzulegen und Privilegien zu hinterfragen. Eine solche Sensibilisierung ist unerlässlich, um bestehende Machtstrukturen kritisch zu beleuchten und Veränderungen anzustoßen. Führungskräfte sind in diesem Zusammenhang angehalten, als Vorbilder zu fungieren. Sie sollten nicht nur fachliche Kompetenz zeigen, sondern auch durch ihre Herkunft, Werte und Weltansicht authentisch agieren. Denn sie tragen die Verantwortung, die Unternehmenskultur zu repräsentieren und den Mitarbeiter:innen Orientierung zu bieten.

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht im Rückbezug auf den Habitus, dass dieser sowohl als schichtspezifischer Effekt der Klassenherkunft gilt, indem er die Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsdispositionen von Individuen prägt, als auch in Organisationen und Berufen weiter ausgeformt wird. Im Allgemeinen bestehen hohe gesellschaftliche Erwartungen an das Verhalten und die Konformität mit den Normen eines bestimmten Handlungsfeldes (auch im beruflichen Kontext), an die es sich vermeintlich anzupassen gilt. Es wurde aufgezeigt, dass der Habitus nicht nur die individuelle Wahrnehmung und das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden beeinflusst, sondern auch die Art und Weise, wie diese ihre beruflichen Möglichkeiten gestalten. Personen aus privilegierten sozialen Schichten haben aufgrund ihres sozialen Status und den verbundenen Ressourcen und Netzwerke besseren Zugang zu höheren beruflichen Positionen, was wiederum die Macht- und Statusunterschiede in Unternehmen verstärkt. Eine hohe Ausstattung an sozialem und kulturellem Kapital verleiht ihren Trägern gesellschaftliche Anerkennung und Einfluss, die entscheidende Faktoren für berufliche Möglichkeiten und die Gestaltung der Karriere darstellen (Thieme 2016, 240).

Des Weiteren konnten zahlreiche Faktoren aufgezeigt werden, welche die beruflichen Möglichkeiten von Personen begrenzen. Es bestehen in jedem Fall familiär gebundene

Bildungsaspirationen, die ans Herkunftsmilieu geknüpft sind und durch elterliche Ansprüche, die Bildungstradition der Familie und die verfügbaren Ressourcen geprägt werden (Becker/Lauterbach 2016, 11). Zur Erschwerung der schulischen und beruflichen Möglichkeiten trägt jedoch bei, dass die Eltern oftmals nicht die Erwartungen der Institutionen erfüllen können, was zu Frustration und schwierigen Interaktionen führt, ausgelöst durch Passungsschwierigkeiten zwischen Elternhaus und Schule. Dies verdeutlicht, dass bereits der Schuleintritt für Familien in prekären Lebenslagen eine große Herausforderung darstellen kann und sich dies oft über die gesamte Bildungslaufbahn fortsetzt, da kulturelle Erwartungen und materielle Anforderungen schwer erfüllbar sind (Andresen 2019, 606). Für einen potenziellen sozialen Aufstieg ist es demnach von besonderer Bedeutung, von anderen mitgenommen zu werden, wie Tumelthammer mit Rückbezug auf seine Erfahrungen als Kind einer Arbeiter:innenfamilie beschreibt. Es bleibt festzuhalten, dass familiär erworbene Fähigkeiten das Verhalten von Personen beeinflussen, insbesondere hinsichtlich ihrer Passung zu Institutionen und Unternehmensfeldern. Im Umkehrschluss führen die gegenwärtigen Strukturen und Vorbehalte gegenüber statusniedrigen Personen zu begrenzten Erwartungen hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit, da sie beispielsweise nicht dem bildungsbürgerlichen Habitus entsprechen (Kemper/Weinbach 2016, 17). Hinzu kommt die Trägheit des Habitus, durch den die Gefahr besteht, dass Personen tendenziell in ihren Positionen verbleiben oder nicht in ein soziales Umfeld gelangen, welches einen sozialen Aufstieg wahrscheinlicher macht (Meulenbelt 1988, 62).

Soziale Ungleichheit in Unternehmen wird demnach durch verschiedene Faktoren verstärkt, die zur Reproduktion bestehender Machtverhältnisse beitragen. Einerseits führt der vorherrschende Ökonomisierungsdruck im Zuge von Einstellungs- und Personalentscheidungen oft dazu, dass aus Zeitmangel jene Person ausgewählt wird, die auf den ersten Blick am besten zum Stellenprofil passt. Dabei werden langfristige Lösungen und ein privilegiensensibles Recruiting vernachlässigt. Der personengebundene Attributionsprozess, der durch persönliche Erfahrungen, kulturelle Hintergründe, Normen, Stereotype und Werthaltungen beeinflusst wird, kann somit systematisch die Urteilsbildung und Entscheidungsfindung von Führungskräften verzerren, ohne dass diese Mechanismen ausreichend reflektiert werden. Dadurch werden Informationen voreingenommen aufgenommen, und habitusbedingte Passung oder Nichtpassung kann schnell zur Grundlage verzerrter Entscheidungen werden.

Die zunehmende Komplexität der Arbeitswelt erfordert auch von potenziellen Führungskräften gesteigerte Verhaltensanforderungen. Dies bedeutet, dass Führungskräfte heute mit deutlich komplexeren Ansprüchen konfrontiert sind und der Fokus auf verstärkter Vernetzung, dem

Denken in Zusammenhängen sowie dem Aushalten von Widersprüchlichkeiten und deren Integration liegt. Bei ähnlichen Qualifikationsmerkmalen treten Kompetenz und Auftreten von Personen stärker in den Vordergrund, was dazu führt, dass der Habitus einer Person verstärkt wahrgenommen wird (Eck 2014, 21). Im Umkehrschluss bedeutet es, dass Personen, deren Habitus den typischen Merkmalen und Erwartungen an die Führungsrolle entsprechen, bessere Chancen beim beruflichen Aufstieg haben und als Führungskräfte anerkannt werden. Für diejenigen, deren Habitus nicht den entsprechenden Normen entspricht, bestehen Exklusionsrisiken. Diese Personen haben oft weniger Einfluss und Schwierigkeiten, sich in entscheidenden Positionen durchzusetzen. (Blessin/Wick 2021, 278f). Da der soziale Status eng mit gesellschaftlichem Einfluss verknüpft ist, ist es für jene Personen herausfordernder, einen beruflichen Aufstieg vorzunehmen. Dies bedeutet, dass der soziale Aufstieg sich für Personen aus nicht privilegierten sozialen Schichten, aufgrund fehlender Übereinstimmung im Habitus oder einem Mangel an Durchsetzungsfähigkeit, schwieriger darstellt, da ihre Möglichkeiten zur Einflussnahme teilweise eingeschränkt sein können.

Es bestehen demnach einige Aspekte, die die soziale Mobilität hindern und für die Legitimierung und Erhaltung von bestehenden strukturellen und sozialen Exklusionspraxen im beruflichen Umfeld sorgen. Beispielhaft für eine entsprechende Personalförderungsstrategie, welche tendenziell die Reproduktion sozialer Ungleichheiten innerhalb von Belegschaften fördert, ist die derzeitige Fokussierung auf High Potentials. Demnach benachteiligt eine unbewusste Bevorzugung ähnlicher Verhaltensweisen kulturelle Vielfalt, verstärkt bestehende Ungleichheiten in Personalentscheidungen und fördert die Reproduktion homogener Strukturen, anstatt Diversität zu unterstützen. (Rascher 2019, 19ff). Der Fokus auf Leistungs- oder Potenzialbeurteilungen bei der Auswahl von Beförderungskandidat:innen zeigt, dass entsprechende Bewertungsmechanismen, welche durch die Führung produziert werden zur Verfestigung benachteiligender Strukturen im Arbeitskontext beitragen. Da das Leistungsprinzip vielfach als objektive Grundlage angesehen wird, um gesellschaftliche Privilegien weiterhin zu sichern, führt dies nach wie vor dazu diskriminierende Praktiken und strukturelle Ungleichheiten zu legitimieren. Dies verdeutlicht, dass vermeintlich neutrale Leistungsbewertungen die bestehenden Machtverhältnisse eher reproduzieren, anstatt sie zu hinterfragen oder abzubauen. (Andresen 2019, 609f).

Zudem bestehen oft oberflächliche Maßnahmen zur Erreichung von Vielfalt und Inklusion im Rahmen des Diversity-Managements in Unternehmen. In solchen Fällen werden Einzelpersonen lediglich als symbolische Vertreter:innen ihrer Gruppe eingesetzt, ohne dass ihre Präsenz tatsächlich zu einer tiefergreifenden Diversität oder Inklusion innerhalb von Unternehmen

führen. Entsprechende Maßnahmen erwecken lediglich den Eindruck von Vielfalt, während substanzielle Veränderungen in Chancengleichheit, Partizipation und Einflussnahme ausbleiben. Die reale Anerkennung von Unterschieden wird nicht erreicht, wodurch Differenzen oft nur als Problematisierungen und soziale Marginalisierungen behandelt werden (Schmitt 2015, 198f; Bereswill/Ehlert 2023, 272).

Hinsichtlich des Lebensgefühls von Personen aus der prekären Klasse untermauern die Forschungsergebnisse von Sabine Andresen, dass Armut oft mit dem Gefühl verbunden ist, nicht gehört zu werden und keine Teilhabemöglichkeiten zu haben, was häufig zu Schamgefühlen führt. Sozialwissenschaftliche Analysen untersuchen diese strukturellen Bedingungen unterschiedlicher Lebenslagen, ungleiche Adressierungen im öffentlichen Raum, Bedingungen von Ungleichheit in Institutionen, mikrosoziale Praktiken und deren Wirkung sowie die Anerkennung von Stilen, Lebensweisen und Haltungen. Würde die Orientierung am Konzept der *bildungsfernen Familie* in der Wissenschaft, Politik und Praxis fortbestehen, trüge dies tendenziell dazu bei, armutsbetroffene Menschen weiterhin zu beschämen. Die Statusposition basiert auf sozialen Aspekten, die zu gesellschaftlicher Wertschätzung führen, nämlich materiellem Wohlstand, Wissen, Rang und Zugehörigkeit. Diese vier Quellen sind für Familien in Armutssituationen äußerst unsicher, was Auswirkungen auf alle Familienmitglieder hat. Die Analyse von Bildung in Armutslagen sowie des Mangels an Bildungsressourcen und Zugängen zu Bildungseinrichtungen und -angeboten, auch in der Freizeit, als Ursachen für anhaltende Armut erfordert daher einen reflektierten Umgang mit normativ aufgeladenen Familientypologien. (Andresen 2019, 609f).

Schlussendlich ist der Habitus keine Rolle, in die situativ geschlüpft werden kann, sondern die als Gefühl oder Ausformung von Verhaltensweisen latent besteht. Insofern stehen sich *Rolle* und *Habitus* als Paradigmen immer ein Stück weit gegenüber und lassen sich nicht zwangsläufig vereinen. Dies impliziert, dass sich der Habitus durch Personen nicht vollständig überwinden lässt, auch wenn in eine Rolle geschlüpft wird. Jedoch kann der Habitus durch bewusste Reflexion und gezielte Veränderungsprozesse beeinflusst werden (Habitusformation). Menschen können versuchen, ihre Denkmuster und Verhaltensweisen zu ändern, insbesondere wenn sie sich der sozialen und kulturellen Faktoren bewusstwerden, die ihren Habitus geprägt haben. Das Verständnis für den eigenen Habitus und den anderer kann dazu beitragen, soziale Ungleichheiten zu erkennen und zielgerichteter anzugehen. Das Bewusstsein für den Habitus fördert ein tieferes Verständnis dafür, wie soziale Herkunft und individuelle Erfahrungen das Verhalten und die Chancen von Menschen beeinflussen. Sich dieses Einflusses bewusst zu werden,

kann helfen, Vorurteile zu erkennen und zu hinterfragen, was zu faireren und objektiveren Entscheidungen führen könnte. In Unternehmen kann das Bewusstsein für unterschiedliche Habitus dazu beitragen, eine inklusivere und gerechtere Umgebung mit durchlässigen Strukturen zu schaffen und ermöglicht, diskriminierende Strukturen zu identifizieren und abzubauen, sowie die Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt zu fördern.

Der Habitus kann demnach Aufschluss über die sozialen Ursachen eines *Konflikts* geben, wenn dieser durch Passungsschwierigkeiten im Habitus hervorgerufen wurde. Führungskräfte haben durch ihre Privilegiertheit die Verantwortung den Unterdrückungsstrukturen entgegenzuwirken. Demnach sind es nicht nur die von Klassismus betroffenen Personen, die ein Problem haben, sondern die eigentliche Problemursache liegt auf der diskriminierenden Ebene, von welcher aus ein Lösungsangebot erfolgen muss. Hierzu ist ein sensibles Vorgehen innerhalb von Unternehmen besonders wichtig.

Um die Ressourcen eines diversen Teams zu erkennen und die Chancen sowie Potenziale einer vielfältigen Belegschaft zu nutzen, gilt es, diskriminierungskritisches Denken zu fördern und Biases zu reduzieren und vorurteilsbehaftete Einstellungsweisen abzubauen. Dies ist notwendig, um geschlossene soziale Milieus auf der Führungsebene aufzubrechen. Es empfiehlt sich, die Problemlösung innerhalb eines systemischen Prozesses zu denken, um der einseitigen Verantwortungszuweisung an die Betroffenen entgegenzuwirken und strukturell verankerte Diskriminierung nicht als selbstverschuldetes Individualversagen darzustellen (Karabulut, 2022a, 317). Außerdem sollte eine Kultur des Vertrauens gefördert werden, in der das Lernen aus Fehlern im Vordergrund steht, ohne dass individuelle Schuld übermäßig betont wird. Führung ist stets mit machtvолlem Handeln verbunden, da in hierarchischen Beziehungen zwangsläufig ungleiche Machtverhältnisse bestehen und die Abläufe in Unternehmen vielfach auf Hierarchien ausgerichtet sind. Daher ist es entscheidend, machtkritische Professionalisierungsprozesse in Organisationen zu berücksichtigen, anzustoßen und weiterzuentwickeln. Eine intersektionale Perspektive, die mehrere Benachteiligungen auf verschiedenen Ebenen berücksichtigt, ist wichtig, da Probleme häufig nicht isoliert auftreten. Es ist daher von großer Bedeutung, diese Probleme auf der Ebene zu identifizieren und zu lösen, die zu den Ursachen von Benachteiligung beiträgt.

Hinsichtlich der zukünftigen Forschung ist entscheidend verstärkter das Potenzial von sozialer Durchmischung auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens zu untersuchen und Methoden zu entwickeln, welche die gleichberechtigte Anerkennung aller Statuspositionen fördert. Eine

zentrale und bislang ungeklärte Forschungsfrage könnte im Zuge weiterer Untersuchungen lauten, inwiefern soziale Diversität nicht nur als Modeerscheinung, sondern als integraler Bestandteil des Diversity-Managements in Unternehmen etabliert werden kann.

Zukünftige Studien sollten sich verstärkt auf die Verhältnisanalyse mit qualitativer Ausrichtung konzentrieren. Interviews könnten hierbei nicht als primäres Analysetool dienen, sondern durch ergänzende Methoden wie Dokument- und Textanalysen, etwa von Protokollen und Verträgen, erweitert werden. Diese Ansätze könnten tiefere Einblicke in die Abhängigkeiten und Hierarchien innerhalb von Unternehmen geben und dazu beitragen, bestehende Ungleichheiten zu identifizieren und zu verstehen.

Ein weiterer Forschungsansatz könnte sich auf die Entwicklung von Best Practices für die Implementierung und Evaluation von Diversity-Maßnahmen konzentrieren. Hierbei wäre es hilfreich, Unternehmen zu untersuchen, die bereits erfolgreiche Strategien zur Förderung sozialer Durchmischung und Gleichberechtigung etabliert haben. Diese Studien könnten aufzeigen, welche Faktoren zum langfristigen Erfolg beitragen und wie diese Konzepte effektiv und nachhaltig in unterschiedlichen Unternehmenskontexten angewendet und verbreitet werden können.

Insgesamt wird es von wesentlicher Bedeutung sein, dass sich Forschende und Unternehmen künftig verstärkt auf die langfristige Integration herkunftsspezifischer Diversität im Unternehmensalltag fokussieren und konkrete Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige und gerechte Gestaltung von Arbeitsumfeldern entwickeln.

Literaturverzeichnis

Abels, Heinz (2019): Der Blick auf die Gesellschaft. 5., grundlegend überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Andresen, Sabine (2019): Was an Kräften übrig ist – Familien, Armut und Bildung. In: Quenzel, Gudrun/ Hurrelmann, Klaus (Hrsg.): Handbuch Bildungsarmut. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 606-621.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2023): Antidiskriminierungsbeauftragte legt Grundlagenpapier zur AGG-Reform vor. Zugriff: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/pressemitteilungen/DE/2023/20230719_grundlagenpapier_agg_reform.html. 31.10.2023.

Alvir, Olja (2020): Nieder mit der Sprossenwand! Brechen wir mit der Vorstellung vom sozialen Aufstieg. In: Seeck, Francis/Theißl, Brigitte (Hrsg.): Solidarisch gegen Klassismus. 1. Auflage. Münster: UNRAST VERLAG. 19–28.

Becker, Rolf (2017): Lehrbuch der Bildungssoziologie. 3., aktualisierte u. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Becker, Rolf (2016): Soziale Ungleichheit von Bildungschancen und Chancengerechtigkeit – Eine Reanalyse mit bildungspolitischen Implikationen. In: Becker, Rolf/Lauterbach, Wolfgang (Hrsg.): Bildung als Privileg. 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. 183-220.

Becker, Rolf/Lauterbach, Wolfgang (2016): Bildung als Privileg. Erklärungen und Befunde zu den Ursachen der Bildungsungleichheit. 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Bereswill, Mechthild/Ehlert, Gudrun (2023): Diversität in der Sozialen Arbeit - heterogene Handlungsfelder, unterschiedliche Organisationsformen und Zielgruppen. In: Funder, Maria/Grühlich, Julia/Hossain, Nina (Hrsg.): Diversitäts- und Organisationsforschung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 265-286.

Blessin, Bernd/Wick, Alexander (2021): Führen und führen lassen. 9. überarbeitet u. erweiterte Auflage, revidierte Ausgabe, erweiterte Ausgabe. Konstanz: UTB; UVK.

Bourdieu, Pierre (2015): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Nachdruck der Erstauflage von 1992). Hamburg: VSA-Verlag.

Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede. 3. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.

Bourdieu, Pierre (1983): Die feinen Unterschiede. 2. Auflage. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Bundesministerium der Justiz (2022): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Zugriff: <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>. 06.11.2023.

Cappelli, Peter (2008): Talent on demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston: Harvard Business School Press.

Charta der Vielfalt e.V. (2024): Soziale Herkunft. Zugriff: <https://www.diversity-trends.de/#soziale-herkunft>. 11.09.2024.

Čupić, Nenad (2022): Gespräch mit Nenad Čupić: Aufklärung und Bewusstseinsbildung hinsichtlich Klassismus. Zugriff: <https://new-work-women.jimdoweb.com/2022/02/23/ge-spr%C3%A4ch-mit-nenad-%C4%8Dupi%C4%87-aufkl%C3%A4rung-und-bewusstseinsbildung-hinsichtlich-klassismus/>. 08.09.2024

Eck, Claus D. (2014): Management-Entwicklung (ME) als strategischer Prozess. In: Eck, Claus D./Leidenfrost, Jana/Küttner, Ana/Götz, Klaus (Hrsg.): Führungskräfteentwicklung. Angewandte Psychologie für Managemententwicklung und Performance-Management. Berlin: Springer. 4-28.

El-Mafaalani, Aladin (2021): Mythos Bildung. Die ungerechte Gesellschaft, ihr Bildungssystem und seine Zukunft. 1. Auflage. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Elven, Julia (2022): Praxeologische Reflexivität und Beraterische Reflexivität. In: Elven, Julia/Weber, Susanne Maria (Hrsg.): Beratung in symbolischen Ordnungen. Wiesbaden: Springer Verlag. 25-44.

Fasching-Varner, Kenneth J./Tobin, Kerri J./Lentz, Stephen M. (2018): #BRokenPromises, black deaths, & blue rib-bons. Understanding, complicating, and transcending police-community violence. Leiden, Boston: Brill Sense.

Gabler Wirtschaftslexikon (2019): 19. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Hartmann, Michael (2011): Habitus der Topmanager. In: Hurrelmann, Klaus/Speich, Mark (Hrsg.): Geschmack, Haltung und Karriere: Habitusformierung in Bildung und Beruf. Düsseldorf: Vodafone Stiftung Deutschland (Transmission, 04). 72-87.

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (o. J.): Ohne Titel. Zugriff: <https://www.orgaperso.hhu.de/unser-team/univ-prof-dr-stefan-suess>. 13.09.2024.

Hipp, Lena (2016): Ungleichheiten und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt. Zugriff: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/221588/ungleichheiten-und-diskriminierung-auf-dem-arbeitsmarkt/>. 14.09.2024.

Hradil, Stefan (2016): Soziale Ungleichheit, soziale Schichtung und Mobilität. In: Korte, Hermann/Schäfers, Bernhard (Hrsg.): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 248-275.

Huster, Ernst-Ulrich (2018): Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Imbusch, Peter (2016): Macht und Herrschaft. In: Korte, Hermann/Schäfers, Bernhard (Hrsg.): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 195-217.

Kahneman, Daniel (2012): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler.

Karabulut, Aylin (2022a): Schulische Rassismuskritik. Zur Überwindung des Artikulationstabus in schulischen Organisationsmilieus. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Karabulut, Aylin (2022b): Die Wirkmacht der sozialen Herkunft am Arbeitsplatz. Zugriff: <https://www.humanresourcesmanager.de/content/die-wirkmacht-der-sozialen-herkunft-am-arbeitsplatz/>. 10.09.2024.

Kaube, Jürgen (2011): Pygmalion, der Habitus und die Soziologie der Karriere. In: Hurrelmann, Klaus/Speich, Mark (Hrsg.): Geschmack, Haltung und Karriere: Habitusformierung in Bildung und Beruf. Düsseldorf: Vodafone Stiftung Deutschland (Transmission, 04). 6-23.

Keller, Johannes (2007): Stereotype threat in classroom settings: The interactive effects of domain identification, task difficulty, and stereotype threat on female student's maths performance. In: British Journal of Educational Psychology. 323-338.

Kemper, Andreas/Weinbach, Heike (2016): Klassismus. Eine Einführung. 2.Auflage. Münster: UNRAST VERLAG.

Klimke, Daniela/Lautmann, Rüdiger/Stäheli, Urs/Weischer, Christoph/Wienold, Hanns (Hrsg.) (2020): Lexikon zur Soziologie. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Kramer, Rolf-Torsten (2011): Habitus und Schule – Illusion der Chancengleichheit oder Transformationsperspektiven? In: Hurrelmann, Klaus/Speich, Mark (Hrsg.): Geschmack, Haltung und Karriere: Habitusformierung in Bildung und Beruf. Düsseldorf: Vodafone Stiftung Deutschland (Transmission, 04). 50-71.

Leidenfrost, Jana/Küttner, Andrea (2014): Aus der Praxis für die Praxis: ganzheitliche Dimensionen einer zukunftsfähigen Führungskräfteentwicklung. In: Eck, Claus D./Leidenfrost, Jana/Küttner, Ana/Götz, Klaus (Hrsg.): Führungskräfteentwicklung. Angewandte Psychologie für Managemententwicklung und Performance-Management. Berlin: Springer. 33-63.

Leiprecht, Rudolf (2019): Diversitätsbewusste Lehre in der Sozialen Arbeit. In: Kergel, David/Heidkamp, Birte (Hrsg.): Praxishandbuch Habitussensibilität und Diversität in der Hochschullehre. Wiesbaden: Springer VS. 343-361.

Liebsch, Katharina (2016): Identität und Habitus. In: Korte, Hermann/Schäfers, Bernhard (Hrsg.): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 79-100.

Lippold, Dirk (2021): Personalmanagement und High Potentials. Top-Talente finden und binden. 1. Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Lippold, Dirk (2020): Was ist eigentlich ein High Potential? Zugriff: <https://lippold.bab-consulting.de/was-ist-eigentlich-ein-high-potential>. 14.10.2023

Maihofer, Andrea (2020): A Critical Approach to the Concepts of Diversity, Difference, Inclusion and Equity. Schriftliche Fassung des Vortrags auf der Tagung 'Critical Gender

Meulenbelt, Anja (1988): Scheidelinien. Über Sexismus, Rassismus und Klassismus. 1. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Neckel, Sighard/Soeffner Hans-Georg (2008): Mittendrin im Abseits. Ethnische Gruppenbeziehungen im lokalen Kontext. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Neckel, Sighard (1991): Status und Scham. Dissertation, Freie Universität Berlin. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Niggemann, Jan (2020): Keine Klasse für sich. In: Seeck, Francis/Theißl, Brigitte (Hrsg.): Solidarisch gegen Klassismus. 1. Auflage. Münster: UNRAST VERLAG. 45-58.

Ohlemann, Svenja (2020): Berufliche Orientierung zwischen Heterogenität und Individualisierung. Wiesbaden: Springer Nature.

Ostermann, Charlotte/Neugebauer, Martin (2021): Macht Ähnlichkeit den Unterschied? Wenn sozioökonomisch benachteiligte Schülerinnen und Schüler von sozial ähnlichen Lehrkräften unterrichtet werden. In: Christen, Cornelia et al (Hrsg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 73. Jg. 2021. Wiesbaden: Springer. 259-283.

Pinnow, Daniel F. (2012): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Posé, Ulf (2016): Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Rascher, Stephanie (2019): Just Culture in Organisationen: Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen. Wiesbaden: Springer.

Rheinländer, Kathrin (2015): Von der Bedeutung und der Möglichkeit einer ungleichheits-sensiblen Hochschullehre. In: Rheinländer, Kathrin (Hrsg.): Ungleichheitssensible Hochschullehre. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 47-69.

Rosenstreich, Gabriele D. (2011): Antidiskriminierung und/als/trotz... Diversity Training. In: Castro Varela, María do Mar/Dhawan, Nikita (Hrsg.), Soziale (Un)Gerechtigkeit. Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung. Münster: LIT Verlag. 230-244.

Schäfer, Philipp (2020): Klassismus (k)ein Thema für die Soziale Arbeit. In: Seeck, Francis/Theißl, Brigitte (Hrsg.): Solidarisch gegen Klassismus. 1. Auflage. Münster: UNRAST VERLAG. 209 - 221.

Scharrer, Katharina (2015): Die Transition von der Mitarbeiter- in die Führungsposition. Frankfurt am Main: Peter Lang Publishing Group.

Scherr, Albert/Reinhardt Anna C./El-Mafaalani, Aladin (2023): Handbuch Diskriminierung. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage 2023. Wiesbaden: Springer VS (Springer Nature reference).

Schmitt, Lars (2015): Studentische Sozioanalysen und Habitus-Struktur-Reflexivität als Methode der Bottom-Up-Sensibilisierung von Lehrenden und Studierenden. In: Rheinländer, Kathrin (Hrsg.): Ungleichheitssensible Hochschullehre. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 197-218.

Schmitt, Lars (2010): Bestellt und nicht abgeholt. Soziale Ungleichheit und Habitus-Struktur-Konflikte im Studium. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Seeck, Francis (2020): Hä, was heißt denn Klassismus? In: Seeck, Francis/ Theißl, Brigitte (Hrsg.): Solidarisch gegen Klassismus. Organisieren, intervenieren, umverteilen. 1. Auflage. Münster: UNRAST VERLAG. 17-18.

Thieme, Frank (2016): Kaste, Stand, Klasse. In: Korte, Hermann/Schäfers, Bernhard: Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 222-245.

Thiersch, Sven (2014): Bildungshabitus und Schulwahl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Turner, Ralph H. (1960): Sponsored and Contest Mobility and the School System. American Sociological Review, 25 Jg. (6), 855–867.

Universität Trier (o. J.): Ohne Titel. Zugriff: <https://www.uni-trier.de/universitaet/fachbereiche-faecher/fachbereich-iv/faecher/betriebswirtschaftslehre/professoren/management-organisation-und-personal/team/ehemalige/ehemalige-professurinhaber/prof-dr-hartmut-waechter>. 13.09.2024.

Weibler, Jürgen (2023): Personalführung. Unter Mitarbeit von Deeg, Jürgen/Endres, Sigrid/Kuhn, Thomas/Müssigbrodt, Matthias. 4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

Weinbach, Heike/ Kemper, Andreas (2008): Unter den Schichten da liegt die Klasse. Präsenz und Abstinenz von Klassismus in der Psychotherapie. In: Verhaltenstherapie & Psychosoziale Praxis, 40. Jg. (3), 585–594.

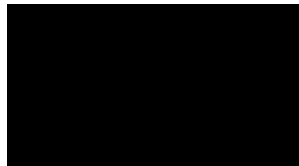
Weinert, Ansfried B. (2015): Organisations- und Personalpsychologie. 6., neu ausgestattete Auflage. Weinheim: Beltz.

Wellgraf, Stefan (2012): Hauptschüler. Zur gesellschaftlichen Produktion von Verachtung. 1. Auflage. Bielefeld: Transcript Verlag.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, den 03.01.2025



Ort, Datum

Unterschrift