



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Frauen in Führungspositionen:
Welche gesellschaftlich geteilten Narrative lassen sich im wissenschaftlichen und im medialen Diskurs in Bezug auf den Status quo des geringen Frauenanteils in Führungspositionen identifizieren?

verfasst von | submitted by
Charlotte Hiromi Kloß B.Sc.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Katharina Auer-Zotlöterer

Abstract (Deutsch)

Die vorliegende Masterarbeit untersucht gesellschaftlich geteilte Narrative über die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen auf oberster Unternehmensebene. Im Mittelpunkt steht nicht die Frage, warum Frauen seltener Führungspositionen erreichen, sondern wie Unterrepräsentanz im öffentlichen Diskurs erklärt wird. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Narrative nicht nur Wirklichkeit beschreiben, sondern durch ihre Ursachenzuschreibungen zugleich beeinflussen, wem Verantwortung zugeschrieben wird und welche Lösungsansätze als plausibel erscheinen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde zunächst auf Grundlage der Forschungsliteratur eine Systematik gesellschaftlich geteilter Narrative im wissenschaftlichen Diskurs entwickelt. Diese wurde anschließend mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring auf einen Korpus von Beiträgen aus *Der Spiegel* und der *Welt am Sonntag* im Zeitraum von 2017-2026 angewendet. Die Ergebnisse zeigen, dass wissenschaftlicher und medialer Diskurs weitgehend auf dieselben Narrative zurückgreifen. Identifiziert wurden Defizit-, Struktur-, Inkongruenz- und Status-quo-Narrative, wobei strukturelle Erklärungen in beiden Diskursen überwiegen. Unterschiede bestehen insbesondere in der Gewichtung einzelner Narrative sowie in der stärkeren Fokussierung des medialen Diskurses auf Verantwortlichkeiten und Maßnahmen. Die Arbeit erweitert die bisher überwiegend auf individuelle Narrative ausgerichtete Forschung um eine Systematik gesellschaftlich geteilter Narrative und trägt zu einem vertieften Verständnis der narrativen Konstruktion von Frauen in Führungspositionen bei.

Schlagwörter: Narrative, Frauen in Führungspositionen, Mediendiskurs, qualitative Inhaltsanalyse

Abstract (English)

This master's thesis examines socially shared narratives about the underrepresentation of women in top-level corporate leadership positions. The focus is not on why women are less likely to attain leadership positions, but rather on how this underrepresentation is explained in public discourse. The starting point is the assumption that narratives not only describe reality but, through their attributions of cause, also influence who is held responsible and which solutions appear plausible. To answer the research questions, a classification system of socially shared narratives in academic discourse was first developed based on the research literature. This system was then applied to a corpus of articles from *Der Spiegel* and *Welt am Sonntag* from 2017 to 2026 using Mayring's qualitative content analysis and a deductive-inductive categorization process. The results show that academic and media discourse largely draw on the same narratives. Deficit, structural, incongruence, and status quo narratives were identified, with structural explanations predominating in both discourses. Differences exist particularly in the weighting of individual narratives as well as in the media discourse's stronger focus on responsibilities and measures. This study expands the existing research—which has primarily focused on individual narratives by introducing a framework for socially shared narratives and contributes to a deeper understanding of the narrative construction of women in leadership positions.

Keywords: narratives, women in leadership positions, media discourse, qualitative content analysis

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
1.1. Zielsetzung und Forschungsfragen.....	4
1.2. Aufbau und Vorgehen.....	5
2. Theoretische Grundlagen	6
2.1. Führung und Geschlecht.....	6
2.2. Narrative.....	9
2.2.1. Definition und Abgrenzung des Narrativbegriffs.....	9
2.2.2. „The narrative turn“: Die Ausweitung des Narrativbegriffs	10
2.2.3. Individuelle, kollektive und gesellschaftliche Ebenen von Narrativen.....	11
2.2.4. Master -, Alternative - und Counter Narrative	13
2.2.5. Funktionen gesellschaftlicher Narrative.....	14
2.2.6. Perspektivwechsel: Wissenschaftliche Erklärungen als Narrative.....	15
2.3. Systematik grundlegender gesellschaftlicher Narrative im wissenschaftlichen Diskurs	15
2.3.1. Defizit-Narrative	17
2.3.2. Struktur-Narrative	18
2.3.2.1. Organisationale Struktur-Narrative	18
2.3.2.2. Kulturelle Struktur-Narrative	22
2.3.3. Inkongruenz – Narrative.....	23
2.3.4. Status-quo-Narrative	24
2.3.5. Narrative als Metaphern	25
3. Empirische Studie	27
3.3. Studienziel und Forschungsdesign	28
3.4. Methodisches Vorgehen.....	29
3.4.1. Materialauswahl und Korpusbildung	29
3.4.2. Entwicklung und Operationalisierung des Kategoriensystems.....	32
3.4.2.1. Kategoriensystem	32
3.4.2.2. Ergänzende Analysedimensionen: Metaphern und Narrativfunktionen...	34
3.4.2.3. Kodierung.....	35
3.4.3. Gütekriterien.....	36

3.5.	Vorgehen bei der Ergebnisdarstellung und Beantwortung der Forschungsfrage	37
4.	Ergebnisse der Analyse	38
4.4.	Deskriptive Analyse	38
4.5.	Befunde zu den Defizit-Narrativen	40
4.5.1.	Präferenz-Narrativ	40
4.5.2.	Ambitions-/Lean-In-Narrativ	42
4.5.3.	Kompetenzdefizit-Narrativ	44
4.6.	Befunde zu den Struktur-Narrativen	45
4.6.1.	Gendered-Organization-Narrativ	45
4.6.2.	Tokenismus-Narrativ	47
4.6.3.	Netzwerk-Narrativ	48
4.6.4.	Pipeline-/Selektions-Narrativ	49
4.6.5.	Motherhood-Penalty-Narrativ	51
4.6.6.	Kulturelle Struktur-Narrative	53
4.6.6.1.	Narrativ kultureller Geschlechternormen	53
4.6.6.2.	Historisches-Sozialisations-Narrativ	55
4.7.	Befunde zu Inkongruenz-Narrativen	56
4.7.1.	Think Manager-Think Male- Narrativ	56
4.7.2.	Double Bind/ Backlash - Narrativ	57
4.8.	Befunde zu den Status-quo-Narrativen	58
4.8.1.	Meritokratie-Narrativ	58
4.8.2.	Fortschritts-Narrativ	59
4.8.3.	Quoten-Kritik-Narrativ	60
4.8.4.	Business-Case-Narrativ	60
4.9.	Weiterführende Befunde	62
4.9.1.	Narrative in Metaphern	62
4.9.2.	Befunde zum Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs	63
5.	Diskussion und Fazit	65
5.1.	Entwicklungen im Zeitablauf	65
5.2.	Gegenüberstellung der Medien	66
5.3.	Beantwortung der Forschungsfragen	68
5.3.1.	Beantwortung der ersten Forschungsfrage	68
5.3.2.	Beantwortung der zweiten Forschungsfrage	70
5.3.3.	Beantwortung der dritten Forschungsfrage	72

5.4.	Limitationen und kritische Reflexion.....	75
5.5.	Ausblick	76
	Literaturverzeichnis.....	78
6.	Anhang	83

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht gesellschaftlich geteilter Narrative im wissenschaftlichen Diskurs ..	27
Abbildung 2: Beispiel- Ausschnitt der Auswahl des Materialkorpus	32
Abbildung 3: Übersicht gesellschaftlich geteilter Narrative im medialen Diskurs.....	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Systematisierung der identifizierten Narrativtypen und Einzelnarrative	16
Tabelle 2: Übersicht der Ein- und Ausschlusskriterien des Materialkorpus	30
Tabelle 3: Übersicht des Materialkorpus.....	31
Tabelle 4: Übersicht des deduktiven Kategoriensystems (Dimension A)	33
Tabelle 5: Übersicht des deduktiven Kategoriensystems (Narrative als Metaphern)	34
Tabelle 6: Übersicht des deduktiven Kategoriensystems (Dimension C)	35
Tabelle 7: Beispiel - Ausschnitt des Kodierleitfadens.....	37
Tabelle 8: Ursachennarrative (Dimension A) nach Dokumentabdeckung und Anzahl der Kodierungen	39
Tabelle 9: Gegenüberstellung der relativen Anteile der narrativen Funktionen nach Narrativgruppe und Medium	68

1. Einleitung

Trotz hoher Bildungsabschlüsse und steigender Erwerbsbeteiligung von Frauen bleiben Führungspositionen überwiegend männlich besetzt. Der weibliche Anteil stagniert in Deutschland seit rund zehn Jahren bei etwa 29 % und liegt damit auch im Jahr 2024 weiterhin unter dem EU – Durchschnitt von 35 % sowie deutlich hinter dem Spitzenreiter Schweden mit einem Frauenanteil von 44 % (Destatis 2025). Ebenfalls weisen Länder mit vergleichbarer Erwerbstätigkeit, wie Österreich, einen deutlich höheren Anteil auf (36 %), was zeigt, dass höhere Qualifikation und Erwerbsbeteiligung allein keine gleichberechtigte Teilhabe an Führung bewirken. Dieses Ungleichgewicht zeigt sich insbesondere auf den höchsten Führungsebenen von Unternehmen, wobei der Frauenanteil mit zunehmender Hierarchieebene deutlich abnimmt und je nach Branche erheblich variiert (OECD 2025). So liegt der Frauenanteil laut der AllBright - Stiftung (2024) in Vorständen börsennotierter Unternehmen bei rund 20 % und im Vorstandsvorsitz bei lediglich 4 - 5 %.

Die Unterrepräsentation von weiblichen Führungskräften ist dabei nicht nur eine Frage der Chancengerechtigkeit, sondern mit messbaren und langfristigen ökonomischen Konsequenzen für die Frauen und die Wirtschaft verbunden. Auf individueller Ebene schränkt die Unterrepräsentation nicht nur die Möglichkeiten der Frauen ein, ihre Karriereaspirationen zu verwirklichen, sondern zeigt sich besonders deutlich in ihrer wirtschaftlichen Benachteiligung. So beträgt der unbereinigte *Gender Pay Gap* in Deutschland im Jahr 2024 rund 16 % und liegt über dem EU – Durchschnitt von 11% (Destatis 2024). Die strukturellen Einkommensunterschiede setzen sich bis in die Altersvorsorge fort und der *Gender Pension Gap*, die geschlechtsspezifische Rentenlücke, beträgt 36 % zwischen Männern und Frauen ohne Hinterbliebenenrente ab 65 Jahren (Destatis 2024). Für Organisationen und die Gesellschaft bedeutet die Unterrepräsentation, dass vorhandenes Humankapital ungenutzt bleibt und Entscheidungsprozesse überwiegend von männlich geprägten Perspektiven bestimmt werden. Außerdem zeigen Studie, dass Unternehmen mit diverserer Unternehmensführung tendenziell innovativer sind und eine bessere Rentabilität aufweisen (McKinsey & Company und LeanIn.Org 2025; BMWK 2026).

Das Ausmaß und die Folgen sind somit weitgehend unstrittig. Zur Erklärung der Unterrepräsentation zirkulieren jedoch mehrere Sichtweisen, die unterschiedliche Ursachen benennen und damit zugleich nahelegen, welche Maßnahmen zu Veränderung als geeignet erscheinen. In der Gesellschaft werden wiederkehrend Erklärungen aufgegriffen, die auf einen Mangel an geeigneten Kandidatinnen, individuelle Vereinbarkeitsentscheidungen oder das

Leistungsprinzip verweisen. Daneben finden sich Erklärungen, nach denen die Gleichstellung bereits weit fortgeschritten sei und sich das Problem mit dem Generationenwechsel von selbst lösen werde. Solche Erklärungen werden auch häufig von Unternehmen aufgegriffen, um sich für geringe Frauenanteile zu rechtfertigen. So werden beispielsweise verbindliche Vorgaben mit dem Hinweis auf freiwillige Selbstverpflichtungen abgewehrt. Verbreitet und verstärkt werden diese Narrative insbesondere über die Medien, die einzelne Deutungen aufgreifen oder gegeneinanderstellen. Die gesellschaftliche Debatte um Frauen in Führungspositionen hat zuletzt erneut, durch den *DIE-Rollback*, an Dynamik gewonnen. Dieser beschreibt die Rücknahme von DIE-Programmen (*diversity, inclusion, equity*) unter der zweiten Trump-Administration in den USA, was auch Auswirkungen auf international tätige Unternehmen und deren Gleichstellungsstrategien hat (Eger 2025). Damit wird erneut die Frage aufgeworfen, wie die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen erklärt und welche Maßnahmen zu ihrer Überwindung als sinnvoll erachtet werden.

Die Forschung hat dazu umfangreiche Erkenntnisse hervorgebracht, wobei die Ursachen auf ein komplexes Zusammenspiel gesellschaftlicher, organisationaler und individueller Barrieren zurückzuführen ist. Diskutiert werden auf gesellschaftlicher Ebene strukturelle und kulturelle Faktoren wie Rollennormen und institutionelle Rahmenbedingungen, auf organisationaler Ebene Mechanismen wie vergeschlechtlichte Strukturen, Beförderungsbias und informelle Männernetzwerke, sowie auf individueller Ebene eigenschaftsbezogene Erklärungen wie Kompetenzzuschreibungen, Vereinbarkeitsfragen und Ambitionen.

Entscheidend ist jedoch die Erkenntnis, dass beide Erklärungsebenen als Narrative verstanden werden. Narrative verdichten komplexe strukturelle Zusammenhänge zu kohärenten Erzählungen, indem sie bestimmte Ursachen hervorheben und andere ausblenden (Loseke 2007; Bruner 1991). Dadurch wirken sie nicht nur beschreibend, sondern normativ: Sie prägen, welche Ursachen als legitim gelten, wer als geeignete Führungskraft wahrgenommen wird und welche Lösungsansätze und Verantwortlichen als plausibel erscheinen (Hammack 2008; Loseke 2007). So werden auch wissenschaftliche Befunde als Diskurs behandelt, der bestimmte Narrative hervorbringt.

Grundlegend wird zwischen individuellen, kollektiven und gesellschaftlich geteilten Narrativen unterschieden. Während individuelle Narrative die persönliche Sinnstiftung einzelner Akteurinnen betreffen, bezeichnen kollektive Narrative sozial geteilte Deutungsmuster einer Gruppe und gesellschaftlich geteilte Narrative Erklärungen, die unabhängig von einzelnen

Personen zirkulieren und Wahrnehmungen und Bewertungen gesamtgesellschaftlich strukturieren (Hammack 2008; Loseke 2007).

Der Großteil der Forschung narrativer Deutungen von weiblicher Führung konzentriert sich auf individuelle Narrative und untersucht, wie einzelne Frauen ihren eigenen beruflichen Werdegang deuten. Gruhlich (2022) analysiert in *„Powerfrauen und Heldinnen – Autobiographische Selbstdarstellungen der weiblichen Wirtschaftselite“* mittels der Dokumentarischen Methode biografischer Erzählungen weiblicher Führungskräfte im deutschsprachigen Raum und konstruiert die zwei übergeordneten Narrativtypen der „Powerfrau“ und „Heldin“. Diese zeigen, dass Frauen ihren Karriereerfolg als Resultat individueller Anstrengung, Zuschreibung durch Andere oder als soziale Verantwortung deuten. Wagner und Wodak (2006) ergänzen diese Perspektive in *„Performing success: identifying strategies of self-presentation in women’s biographical narratives“* und identifizieren in einer diskursanalytischen Untersuchung biografischer Interviews mit acht hochqualifizierten Frauen in männlich dominierten Branchen aus Österreich und Großbritannien vier Erzählmuster beruflichen Erfolgs: Symbiose, „Self-made woman“, die Schaffung eines eigenen Raums sowie Zufall und Glück. Beide Studien verdeutlichen, wie beruflicher Erfolg individualisiert wird und strukturelle Rahmenbedingungen weitgehend ausgeblendet werden.

Über diese individuelle Ebene hinaus richtet Baumann (2017) in *„Stories of women at the top: narratives and counternarratives of women’s (non-) representation in executive leadership“* den Blick auf kollektiv geteilte Narrative. Mittels Diskursanalyse arbeitet sie für Deutschland und Großbritannien drei dominante Narrative über die geringe Repräsentation von Frauen in Spitzenpositionen heraus: die Erzählung, der Kampf um Gleichstellung sei bereits gewonnen, die Erzählung des ökonomischen Nutzens von Geschlechtergleichstellung sowie die Erzählung, Frauen würden Spitzenpositionen gar nicht anstreben. Es wird verdeutlicht, dass diese Narrative trotz gegenläufiger Evidenz den Status quo in der Führung stabilisieren. Zwar liegen mit Baumann (2017) erste Befunde zu gesellschaftlich geteilten Narrativen vor, doch beschränken sich diese auf drei Erklärungen, die anhand ausgewählter Quellen rekonstruiert wurden. Es fehlt bislang sowohl eine breitere Erfassung der zirkulierenden Narrative als auch eine Systematik, die diese ordnet.

1.1. Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, gesellschaftlich geteilte Narrative über die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen auf oberster Unternehmensebene in der Wissenschaft und in öffentlichen, traditionellen Medien miteinander zu vergleichen. Im Fokus der Analyse steht dabei, welche wiederkehrenden Deutungsmuster zur Erklärung des geringen Frauenanteils herangezogen werden.

Daraus leiten sich die drei Forschungsfragen ab:

FF1: Welche gesellschaftlich geteilten Narrative lassen sich im wissenschaftlichen Diskurs einerseits und im medialen Diskurs andererseits in Bezug auf den Status quo des geringen Frauenanteils in Führungspositionen auf oberster Unternehmensebene identifizieren?

FF2: Wie können die identifizierten gesellschaftlich geteilten Narrative systematisiert werden?

FF3: Inwieweit lassen sich Überschneidungen beziehungsweise Unterschiede zwischen den Narrativen des wissenschaftlichen und des medialen Diskurses feststellen?

Mit der Beantwortung dieser Fragen erweitert die Arbeit die bestehende, bislang überwiegend auf individuelle Narrative ausgerichtete Forschung, um eine Typologie gesellschaftlich geteilter Narrative über weibliche Führung. Aus makromarketingbezogener Perspektive wird die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen auch als Problem gesellschaftlicher Bedeutungs- und Kommunikationsprozesse verstanden. Indem Narrative komplexe Zusammenhänge selektiv erklären, werden bestimmte Ursachen hervorgehoben und andere ausgeblendet (Somers 1992). So entscheidet ein Narrativ vorab, auf welcher Ebene Verantwortung verortet wird und wo Veränderung ansetzen muss. So können Narrative auch Lösungsansätze als sinnvoll erscheinen lassen, die wenig zielführend sind. Besonders wirkmächtig sind Narrative dann, wenn sie gar nicht mehr als solche erkannt werden, sondern als selbstverständlich gelten und gesellschaftlich akzeptiert sind.

Genau hier setzt der Beitrag dieser Arbeit an. Indem Narrative als solche erkannt werden, wird ihnen ihre Selbstverständlichkeit entzogen, durch die sie unhinterfragt bleiben (Andrews 2004). Eine systematische Analyse macht sichtbar, welche Narrative zirkulieren und welche Lösungswege sie nahelegen. Die gewonnenen Erkenntnisse können auf gesellschaftlicher Ebene dazu beitragen, dominante Deutungsmuster in der öffentlichen Kommunikation sichtbar zu machen und kritisch zu hinterfragen. Auf organisationaler Ebene bieten sie Ansatzpunkte, um narrative Muster in der Gleichstellungs- und Führungskommunikation zu reflektieren und zu verändern. Auf individueller Ebene können sie dazu beitragen, strukturell bedingte

Benachteiligungen nicht ausschließlich als persönliches Versagen zu interpretieren. Die Arbeit verändert diese Verhältnisse nicht selbst, liefert jedoch eine Grundlage dafür, an welchen Narrativen und Kommunikationsprozessen angesetzt werden kann, um Barrieren abzubauen und den Zugang von Frauen zu Führungspositionen langfristig zu fördern.

1.2. Aufbau und Vorgehen

Die Untersuchung folgt einem zweistufigen Forschungsdesign, das einen theoretischen und einen empirischen Analyseschritt verbindet. In einem ersten Schritt wird im theoretischen Teil der Begriff der Führungsposition definiert und der Status quo des Frauenanteils auf oberster Unternehmensebene in Deutschland dargestellt. Anschließend wird der Narrativbegriff im Hinblick auf seine verschiedenen Ebenen und Funktionen beleuchtet. Auf dieser Grundlage wird der wissenschaftliche Diskurs über die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen narrativ rekonstruiert und eine Narrativsystematik entwickelt, die zentrale Narrative der wissenschaftlichen Diskussion zusammenführt. Dieser Schritt beantwortet die erste Forschungsfrage für den wissenschaftlichen Diskurs und liefert zugleich das deduktive Kategoriensystem für die empirische Studie (FF1, FF2).

In einem zweiten Schritt wird das Kategoriensystem mittels eines Mixed-Methods-Ansatzes auf einen Materialkorpus von Medienartikeln angewendet. Den methodischen Kern bildet dabei die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), die durch eine anschließende quantifizierende Auszählung der Kodierungen ergänzt wird. Mittels der Analysesoftware MAXQDA wird das Material durch ein deduktiv-induktives Vorgehen erfasst. So werden die deduktiv aus der Narrativsystematik gewonnenen Kategorien im Material kodiert und zugleich induktiv um Narrative erweitert, die spezifisch im medialen Diskurs auftreten. Der Korpus umfasst dabei Artikel aus zwei deutschen Qualitätsmedien zwischen den Jahren 2017 und 2026. Dieser Schritt beantwortet die erste Forschungsfrage für den medialen Diskurs (FF1).

Abschließend werden die in beiden Diskursen identifizierten Narrative verglichen, um Überschneidungen und Abgrenzungen herauszuarbeiten und Unterschiede zwischen verschiedenen Medien und Zeiträumen sichtbar zu machen (FF3). Die Arbeit schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse, der Beantwortung der Forschungsfragen sowie einer Reflexion der Limitationen und einem Ausblick der Arbeit.

2. Theoretische Grundlagen

In folgenden Kapiteln wird der theoretische Rahmen für die anschließende Analyse gesetzt. Dazu wird zunächst der Begriff Führungsposition definiert und der Status quo von geschlechtsspezifischen Strukturen des deutschen Arbeitsmarkts aufgezeigt. Anschließend erfolgen die Definition und Abgrenzung des Narrativbegriffs, seine gesellschaftliche Funktion und Bedeutung in wissenschaftlichen Erklärungen. Abschließend werden einzelne Bestandteile der Narrativsystematik herangeführt.

2.1. Führung und Geschlecht

Für den Begriff Führung existiert in der Literatur keine einheitliche Definition. Im Wesentlichen wird Führung als sozialer Einflussprozess beschrieben, wobei eine Person eine spezialisierte Führungsrolle einnimmt und mehr Einfluss auf andere Gruppenmitglieder ausübt als diese auf sie (Yukl 1989). Northouse (2022) ergänzt diese Annahme um den Aspekt, dass ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. So wird Führung nicht als eine Eigenschaft, sondern als interaktiver, wechselseitiger Prozess verstanden, der sich innerhalb einer Gruppe auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet. In der Literatur wird zudem zwischen Führung (*leadership*) und Management (*management*) differenziert, obwohl diese Begriffe in der Praxis oft synonym verwendet werden. Während Führung auf die strategische Entwicklung, Vision und Bedeutung abzielt, fokussiert sich das Management stärker auf die Koordination und Kontrolle organisationaler Abläufe (Northouse 2022). Ein Manager muss also nicht zugleich ein *Leader* sein. Die Führungsposition ist als fester Bestandteil der Organisationsstruktur zu verstehen, der mit spezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten verbunden ist.

Grundsätzlich wird unter dem Begriff Führungsposition eine Person verstanden, die Personal- und Sachverantwortung trägt und die strategische Entwicklung des Unternehmens beeinflusst (Gabler Wirtschaftslexikon 2018a). Das Statistische Bundesamt (Destatis 2025) zählt hierzu konkret Vorstände, Geschäftsführer sowie Führungskräfte in verschiedenen Wirtschaftsbereichen. In der Praxis wird anhand der unterschiedlichen Hierarchieebenen zwischen unterer, mittlerer, oberer Führungsebene sowie der Führungsspitze differenziert. Die untere Führungsebene umfasst beispielsweise Teamleitungen, die primär für operative Aufgaben und Routineentscheidungen zuständig sind, die mittlere Führungsebene beinhaltet beispielsweise Abteilungsleitungen, die für einen Teil des Unternehmens zuständig sind und die Ziele der oberen Führungsebene realisieren sollen. Zur oberen Führungsebene, die auch als *Top-Management* bezeichnet wird, zählen in der Regel der Vorstand sowie geschäftsführende Direktoren, die langfristige Unternehmensziele und deren Planung sowie die Strukturierung des

Unternehmens gestalten. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW 2026) unterscheidet zusätzlich zwischen exekutiven Funktionen wie dem Vorstand und kontrollierenden Funktionen wie dem Aufsichtsrat, sowie zwischen Mitgliedschaft und Vorsitz. Die obere Führungsebene trägt dabei die Verantwortung des Unternehmens, ist die Kontaktperson und nimmt eine Repräsentationsfunktion nach außen hin ein. Die Relevanz einer Führungsposition ergibt sich neben der hierarchischen Ebene auch aus der Größe und wirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens (Gabler Wirtschaftslexikon 2018b; DIW 2026). Grundsätzlich steigen mit zunehmender Hierarchieebene auch die Einflussmöglichkeiten auf organisationale Machtstrukturen, weshalb insbesondere die obere Führungsebene im Kontext geschlechtsspezifischer Ungleichheiten von zentraler Bedeutung ist. Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf Frauen in der oberen Führungsebene.

Hinsichtlich der Führungseffektivität zeigt die Forschung, dass Frauen und Männer mindestens gleichermaßen effektive Führungskräfte sind und sich lediglich hinsichtlich ihres Führungsstils unterscheiden, wobei die Unterschiede moderat ausfallen (Eagly et al. 1995). Frauen führen eher transformationaler und partizipativer, was Inspiration und Einbindung von Mitarbeitenden auszeichnet. Männer hingegen bevorzugen eher einen transaktionalen oder stärker direktiven Führungsansatz, der auf klaren Zielvorgaben, Kontrolle sowie Belohnungs- und Sanktionsmechanismen basiert (Eagly et al. 2003; Hoyt und Simon 2024). Außerdem greifen männliche Führungskräfte häufiger auf eine Laissez-faire-Führung zurück, die eine ineffektive Art von Führung und keine Verantwortungsübernahme beschreibt.

Der deutsche Arbeitsmarkt ist durch eine starke geschlechtsspezifische Segmentierung geprägt, die sowohl horizontal als auch vertikal wirkt, wodurch Frauen strukturell benachteiligt sind. Um die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen einordnen zu können, wird zunächst die allgemeine Erwerbsstruktur von Frauen in Deutschland betrachtet. Dabei gibt es hinsichtlich des Erwerbsverhalten strukturelle Unterschiede, die eine geringere Beteiligung am Arbeitsmarkt, Erwerbsunterbrechungen sowie geringere Verdienstmöglichkeiten von Frauen umfassen. Während sich die Erwerbstätigenquote von Frauen im Jahr 2024 auf etwa 74 % erhöht hat, bleibt sie weiterhin unter der Männererwerbstätigenquote von über 80 %. Gleichzeitig arbeiten Frauen mit knapp 50% deutlich häufiger als Männer mit knapp 12 % in Teilzeit, wobei im Jahr 2024 nur etwa 12% der Führungskräfte, überwiegend Frauen, Führungspositionen in Teilzeit ausüben (BMFSFJ 2025). Dies steht im engen Zusammenhang mit der ungleichen Verteilung von Sorgearbeit, die nach wie vor überwiegend von Frauen übernommen wird und Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen sowie Haushaltstätigkeiten

umfasst. Folglich liegt der Unterschied des unbezahlten Zeitaufwands zwischen Männern und Frauen 2022 bei über 40 % (Destatis 2024). Entsprechend wird Elternzeit nach wie vor überwiegend von Frauen genutzt, was häufig zu Erwerbsunterbrechungen und einem Wiedereinstieg in Teilzeit führt und sich langfristig negativ auf Karriereverläufe auswirkt. Des Weiteren ist der Arbeitsmarkt durch die horizontale Segregation geprägt, die die Aufteilung der Geschlechter in typische Berufsgruppen erklärt. So sind Frauen stärker in sozialen und dienstleistungsorientierten Berufen und weniger in technisch-naturwissenschaftlichen und handwerklichen Berufen vertreten (Destatis 2026). Diese Konzentration auf bestimmte Berufsfelder mit durchschnittlich geringeren Entlohnungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bildet eine weitere strukturelle Ursache der anhaltenden Ungleichheit.

Innerhalb der Wirtschaft nimmt der Frauenanteil mit zunehmender Hierarchieebene deutlich ab, was auf eine vertikale Segregation insbesondere auf den oberen Führungsebenen von Unternehmen hinweist (OECD 2025). So wird im Mittelstand im Jahr 2024 lediglich etwa jedes siebte Unternehmen (14 %) von einer Frau geführt, was den niedrigsten Wert seit Beginn der Erhebung im Jahr 2003 darstellt (KfW 2025). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den 100 umsatzstärksten Familienunternehmen, bei denen der Anteil weiblicher Führungspositionen bei 13% liegt und die innerhalb der Eigentümerfamilie weitergegebenen Spitzenpositionen überwiegend männlich besetzt bleiben. In Vorständen börsennotierter Unternehmen liegt der Frauenanteil bei rund 20 % und im Vorstandsvorsitz bei nur knapp 5 %. Damit fällt Deutschland im internationalen Vergleich deutlich hinter Großbritannien, den USA, Frankreich und Polen zurück (AllBright 2024). Demgegenüber beträgt der Frauenanteil in Aufsichtsräten rund 37%, was maßgeblich auf gesetzliche Quotenregelungen zurückzuführen ist.

Diese wurden angesichts des langsamen Fortschritts des Frauenanteils in Führungspositionen ergriffen. Das Führungspositionengesetz I (FüPoG I 2015) zur Förderung der Gleichstellung von Mann und Frau in der Privatwirtschaft wurde im Jahr 2015 eingeführt. Es umfasst eine verbindliche Quote von 30 % für Aufsichtsräte börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen sowie eine Regelung zur Zielgrößensetzung für Vorstände und obere Führungsebenen. Diese wurde im Jahr 2021 durch das Führungspositionengesetz II (FüPoG II 2021) erweitert, indem erstmals verbindliche Mindestbeteiligungen von Frauen in Vorständen der zuvor genannten Unternehmen eingeführt, Berichtspflichten verstärkt und Regelungen auf den öffentlichen Sektor ausgeweitet wurden. Die Wirkung dieser gesetzlichen Maßnahmen zeigt sich vor allem im Bereich der Aufsichtsräte. So konnte der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder von 4,7% (2014) auf 24,7% (2024) angehoben werden (BMFSFJ 2025).

Jedoch ist nur ein begrenzter Teil an Unternehmen von der Regelung betroffen und Fortschritte auf den obersten Führungsebenen bleiben weiterhin eher aus. Ebenfalls trat 2017 das Entgelttransparenzgesetz in Kraft. Es gewährt Beschäftigten in größeren Unternehmen einen individuellen Auskunftsanspruch über Vergleichsentgelte und soll geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede verringern. Die gesetzlichen Maßnahmen haben somit einen messbaren, aber keinen hinreichenden Beitrag zur paritätischen Repräsentation von Frauen in Führungspositionen geleistet.

2.2. Narrative

Narrative dienen in der vorliegenden Arbeit als Analyserahmen. Dementsprechend gilt es zunächst zu klären, was ein Narrativ ist, gesellschaftliche Narrative von individuellen und kollektiven Narrativen abzugrenzen und zu klären, welche verschiedenen Ebenen und Funktionen es von gesellschaftlichen Narrativen im wissenschaftlichen Diskurs gibt.

2.2.1. Definition und Abgrenzung des Narrativbegriffs

Der Begriff des Narrativs stammt ursprünglich aus der literaturwissenschaftlichen Narratologie, in der Narrative als Darstellungen von Ereignissen verstanden werden, die in eine zeitliche und sinnvolle Abfolge gebracht werden (Abbott 2014). Der Begriff hat sich in den vergangenen Jahrzehnten vom Fachbegriff in der Literaturwissenschaft zum alltagssprachlichen Synonym für „Erzählungen“ gewandelt. Deshalb ist eine präzise Abgrenzung notwendig, die sich an den Grundlagen der sozialwissenschaftlichen Narrativforschung orientiert (Czarniawska 2004).

Einen zentralen Ausgangspunkt bildet Bruners (1986) Verständnis des Narrativs als eigenständiger Erkenntnismodus. Er unterscheidet zwei grundlegende Modi des Denkens, die jeweils eine eigene Weise des Ordnen von Erfahrungen und der Konstruktion von Wirklichkeit darstellen. Der paradigmatische Modus bezeichnet einen logisch-wissenschaftlichen Modus, der nach allgemeingültigen Gesetzmäßigkeiten sucht, und der narrative Modus stiftet Sinn, indem er einzelne Ereignisse in eine zeitliche und kausale Ordnung bringt (Bruner 1986). Beide Modi sind gleichwertige Formen des Denkens und Weltverstehens. Narratives Denken ist somit kein defizitäres Denken, sondern gilt als eigenständige Weise, die Wirklichkeit zu erschließen. Diese Annahme ist für das Verständnis der vorliegenden Arbeit grundlegend und wird in Kapitel 2.2.6. wieder aufgegriffen.

Aufbauend darauf beschreibt Bruner (1991) mehrere charakteristische Merkmale von Narrativen, von denen für die vorliegende Arbeit insbesondere folgende Aspekte relevant sind: Narrative ordnen Ereignisse in einer zeitlichen Struktur und sie stellen Akteure in den

Mittelpunkt, deren Handlungen durch ihre Ziele, Wünsche oder Überzeugungen motiviert und verständlich sind. Außerdem folgen Narrative nicht der Logik allgemeingültiger Gesetze, sondern sie fügen Ereignisse in sinnhafte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zusammen. Sie sind nicht als objektives Abbild, sondern als selektive Konstruktion der Realität zu verstehen, in der bestimmte Aspekte hervorgehoben oder andere ausgeblendet werden. Ihre Überzeugungskraft hängt deshalb nicht von ihrer empirischen Richtigkeit, sondern von der Plausibilität der erzählten Zusammenhänge ab (Bruner 1991). Dieses Verständnis wird durch Somers (1992) erweitert, die Narrative als sinnstiftende Deutungsstrukturen beschreibt. Narrative verknüpfen einzelne Ereignisse zu kohärenten Bedeutungszusammenhängen und ermöglichen so, die soziale Wirklichkeit zu interpretieren. Dadurch sind sie nicht nur als individuelle Erzählungen, sondern als gesellschaftlich geteilte Deutungsmuster zu verstehen, die Wahrnehmung strukturieren.

Vor diesem Hintergrund wird das Narrativ in der vorliegenden Arbeit als eine sinnstiftende Deutungsstruktur verstanden, die Ereignisse, Akteure und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu einer kohärenten Erzählung verbindet und dadurch eine bestimmte Interpretation sozialer Wirklichkeit nahelegt. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht individuelle Erzählungen einzelner Personen, sondern Deutungslogiken, die gesellschaftlich geteilt sind.

Der Narrativbegriff ist von verwandten Konzepten wie Diskursen, Frames und Ideologien abzugrenzen. Diskurse im Foucault'schen Sinne bezeichnen das Feld des Sag- und Wissbaren und stellen damit den übergeordneten Rahmen dar, innerhalb dessen Erzählungen überhaupt entstehen und verbreitet werden können (Spiller et al. 2022). Narrative sind demgegenüber konkretere Deutungsmuster, die innerhalb von Diskursen zirkulieren. Frames heben, ähnlich wie Narrative, bestimmte Aspekte eines Sachverhalts hervor, um ein bestimmtes Problem, eine moralische Bewertung oder Handlungsempfehlung nahelegen (Scheufele 2022). Dabei bleiben sie jedoch stärker auf selektive Aspekte beschränkt, während Narrative diese Aspekte in eine zeitlich und kausale Erzählstruktur einbetten. Von Ideologien unterscheiden sich Narrative durch ihren Abstraktionsgrad und ihre Form. Während Ideologien umfassende, normativ geprägte Glaubens- und Ordnungssysteme darstellen, sind Narrative die konkrete Erzählform, in der solche Weltbilder vermittelt, reproduziert oder verändert werden (Mumby 1987).

2.2.2. „The narrative turn“: Die Ausweitung des Narrativbegriffs

Der *Narrative Turn* im wissenschaftlichen Diskurs hat seit den 1970-er Jahren zu einem disziplinübergreifenden Paradigmenwechsel geführt und beschreibt die Einsicht, dass Narrative

nicht mehr ausschließlich als Gegenstand literaturwissenschaftlicher Analyse, sondern als eine grundlegende Form des menschlichen Denkens und gesellschaftlicher Organisation betrachtet werden (Kreiwirth 1992).

Seinen Ursprung hat die Narrativforschung in der strukturalistischen Narratologie, die sich insbesondere mit der formalen Struktur des Erzählens beschäftigt. Im Zuge des Narrative Turns und der Ausweitung auf die Sozialwissenschaften verlagerte sich der Fokus von der Frage, wie Erzählungen aufgebaut sind, zu der Frage, wie Narrative Bedeutung erzeugen und welche soziale Funktion sie erfüllen. Da soziale Interaktionen fundamental für die Entstehung und Verbreitung von Narrativen sind, hat sich das Narrativ als sozialwissenschaftliches Analyseinstrument etabliert. Dies basiert auf der Annahme, dass Menschen soziale Erfahrungen nicht objektiv wahrnehmen, sondern diese durch narrative Strukturen ordnen und interpretieren (White 1990; Bruner 1991). In den Mittelpunkt rückte damit die Bedeutung von Narrativen für die Konstruktion von Identitäten, sozialen Beziehungen und gesellschaftlichen Wirklichkeitsvorstellungen (Somers 1992; Bruner 1991).

Die einzelnen Disziplinen setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte. So versteht die narrative Psychologie die persönliche Lebensgeschichte als zentrale Struktur der Identitätskonstruktion (McAdams und McLean 2013). Die Soziologie konzentriert sich auf das Kollektiv und untersucht, wie gesellschaftlich zirkulierende Erzählungen soziale Probleme, Zugehörigkeiten und Identitäten strukturieren (Loseke 2007; Somers 1992). Die Organisationsforschung analysiert Narrative zudem als Träger von Macht und Ideologie, die organisationale Verhältnisse nicht nur beschreiben, sondern aktiv mitkonstituieren (Mumby 1987). Weitere Auslegungen des Begriffs finden sich unter anderem in der Politikwissenschaft, Linguistik, Medienforschung sowie der Gedächtnisforschung.

Entscheidend ist dabei nicht der disziplinspezifische Schwerpunkt, sondern die Breite der Anwendung. So werden Narrative nicht mehr als statische Texte, sondern als dynamische, interaktive Werkzeuge verstanden, die Identität und Gesellschaft konstruieren. Dies deutet darauf hin, dass narrative Sinnstiftung eine grundlegende Form des menschlichen Verstehens ist.

2.2.3. Individuelle, kollektive und gesellschaftliche Ebenen von Narrativen

Für die vorliegende Arbeit ist die Betrachtung unterschiedlicher Ebenen von Narrativen zentral. Dabei lassen sich individuelle Narrative, die der persönlichen Sinnstiftung dienen, von kollektiven Narrativen, die innerhalb sozialer Gruppen geteilt werden, sowie von

gesellschaftlich geteilten Narrativen unterscheiden, die über einzelne Gruppen hinaus zirkulieren. Diese Ebenen sind jedoch nicht unabhängig voneinander und beeinflussen sich wechselseitig.

Individuelle Narrative beziehen sich auf die Sinnstiftung einzelner Akteurinnen, die ihr eigenes Erleben deuten und beispielsweise Erfolge und Hindernisse ihres Werdegangs interpretieren. Dunn (2020) beschreibt persönliche Narrative als alltägliche Erzählungen, durch die Menschen Erfahrungen interpretieren und ihre Identität verhandeln. Indem sie ein vergangenes Selbst darstellen, inszenieren sie zugleich ein gegenwärtiges Selbst im Moment des Erzählens. McAdams und McLean (2013) definieren die „Narrative Identität“ als die internalisierte Lebensgeschichte, die ein Mensch konstruiert, um vergangene und zukünftige Erfahrungen sinnvoll zu integrieren. Somers (1992) unterscheidet zwischen vier verschiedenen Dimensionen, wobei für die Arbeit insbesondere die Beziehung zwischen ontologischen und öffentlichen Narrativen relevant ist. Sie zeigt, wie eng „ontologische“ Narrative, mit denen Akteure bestimmen, wer sie sind, mit übergeordneten „öffentlichen“ Narrativen verknüpft sind. So entstehen individuelle Narrative innerhalb eines begrenzten Repertoires verfügbarer öffentlicher Geschichten (Somers 1992), wobei sie diese durch Aneignung oder Wiederholung reproduzieren oder verändern können. Diese Verbindung zwischen individueller Identitätskonstruktion und gesellschaftlich verfügbaren Bedeutungsrahmen betont auch Hammack (2008). Er argumentiert, dass persönliche Narrative immer kulturell eingebettet sind und Individuen bei der Konstruktion ihrer Identität auf gesellschaftlich verfügbare Narrative zurückgreifen.

Kollektive Narrative gehen über die individuelle Sinnstiftung einzelner Personen hinaus und werden von sozialen Gruppen geteilt. Dabei können sie innerhalb spezifischer Gemeinschaften, Organisationen oder spezifischer sozialer Gruppen zirkulieren und deren gemeinsame Identität sowie Zugehörigkeit strukturieren (Somers 1992). Gesellschaftlich geteilte Narrative sind dagegen eine spezifische Form kollektiver Narrative, die über einzelne Gruppen hinaus eine breite gesellschaftliche Verbreitung erlangen. Sie vermitteln kulturelle Werte und integrieren neue Mitglieder in bestehende gesellschaftliche Ordnungen (Dunn 2020). Stephan (2026) greift kollektive Narrative als geteilte Narrative (*shared narratives*) auf und verweist, dass diese nicht notwendigerweise von allen Mitgliedern gleichermaßen geteilt oder interpretiert werden. Individuen eignen sich diese Narrative aus unterschiedlichen Perspektiven an und verbinden sie mit ihren eigenen Erfahrungen. Demnach entstehen soziale Kollektive auch durch die

Verbindung verschiedener individueller Narrative im sozialen Austausch, was Stephan (2026) unter interpersonale Narrative (*inter narratives*) festhält.

Die unterschiedlichen sozialen Ebenen von Narrativen lassen sich durch Losekes (2007) Ansatz weiter konkretisieren. Sie unterscheidet zwischen kulturellen, institutionellen, organisationalen und persönlichen Identitätsnarrativen. Wobei sich diese, bis auf letztere, auf überindividuelle Bedeutungsrahmen beziehen. Kulturelle Narrative stellen beispielsweise kulturelle Rollenbilder dar, institutionelle und organisationale Narrative übersetzen solche Deutungsmuster in spezifischen Kontexten und persönliche Narrative strukturieren individuelle Erfahrungen innerhalb dieser verfügbaren Bedeutungsrahmen. Losekes (2007) Einteilung verdeutlicht, dass individuelle Narrative nicht unabhängig von gesellschaftlichen Bedingungen entstehen, sondern eingebettet sind. Gleichzeitig tragen Individuen, Organisationen und Institutionen durch ihre alltägliche Praxis zur Reproduktion oder Veränderung dieser Narrative bei (Loseke 2007).

In dieser Arbeit werden gesellschaftlich geteilte Narrative über die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen untersucht, die über einzelne Personen und Gruppen hinaus im wissenschaftlichen und medialen Diskurs zirkulieren.

2.2.4. Master -, Alternative - und Counter Narrative

Innerhalb gesellschaftlich geteilter Narrativen lassen sich unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten unterscheiden. Während einige Narrative den öffentlichen Diskurs nachhaltig prägen und als selbstverständlich erscheinen, stellen andere diese dominanten Deutungen infrage oder bieten alternative Interpretationen der sozialen Wirklichkeit an. McLean und Syed (2015) unterscheiden zwischen *Master-Narrativen* und *Alternativen-Narrativen*.

Master-Narrative bezeichnen kulturell dominante Erzählungen, die innerhalb einer Gesellschaft weit verbreitet sind und einen gemeinsamen Deutungsrahmen für die Interpretation sozialer Wirklichkeit bereitstellen. Folglich orientieren sich Individuen bei der Konstruktion ihrer Identität an den gesellschaftlich verfügbaren Erzählungen (McLean und Syed 2015). McLean und Syed (2015) beschreiben fünf zentrale Eigenschaften von Master Narrativen: Sie besitzen eine hohe Nützlichkeit (*utility*), da sie kulturelle Deutungsmuster bereitstellen und bei der Einordnung von Erfahrungen helfen; sie sind aufgrund ihrer Verbreitung in Medien, Institutionen und alltäglichen Interaktionen allgegenwärtig (*ubiquity*); sie erscheinen aufgrund ihrer Allgegenwart häufig als selbstverständlich und unsichtbar, da sie nicht mehr als Narrative

wahrgenommen werden (*invisibility*); sie besitzen einen normativen Charakter (*compulsory nature*), da sie Vorstellungen darüber vermitteln, welche Lebensweisen oder Verhaltensweisen gesellschaftlich anerkannt sind und welche Abweichungen davon als erklärungsbedürftig erscheinen oder sanktioniert werden; außerdem sind sie tief in gesellschaftlichen Macht- und Bedeutungsstrukturen verankert und somit nur schwer veränderbar (*rigidity*).

Neben diesen dominanten Erzählungen existieren Narrative, die von den gesellschaftlich etablierten Deutungsmustern abweichen. McLean und Syed (2015) bezeichnen diese allgemein als Alternative-Narrative. Diese bieten alternative Interpretationen der sozialen Wirklichkeit und erweitern oder verändern bestehende Master-Narrative, ohne ihnen notwendigerweise ausdrücklich zu widersprechen. Eine spezifische Form alternativer Narrative beschreibt Andrews (2004) als Counter-Narrative, die eine Gegenposition zu Master-Narrativen einnehmen. Sie fordern diese gezielt heraus, indem sie ihre impliziten Annahmen in Frage stellen und dadurch unsichtbare, selbstverständliche Aspekte sichtbar machen (Andrews 2004). Dabei übernehmen sie teilweise deren sprachliche oder inhaltliche Elemente, verwenden sie jedoch gegen deren ursprüngliche Bedeutung und machen dadurch bestehende Macht- und Bedeutungsstrukturen sichtbar (Andrews 2004).

Die Unterscheidung zwischen Master-Narrativen und Alternativen-Narrativen, zu denen als spezifische Form Counter Narrative zählen, bildet den theoretischen Bezugsrahmen für die spätere Einordnung gesellschaftlicher Narrative über die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen.

2.2.5. Funktionen gesellschaftlicher Narrative

Wie aus den vorangehenden Ausführungen deutlich wird, erfüllen gesellschaftlich geteilte Narrative nicht nur eine deskriptive, sondern auch eine normative Funktion. Sie ordnen Ereignisse in sinnhafte Zusammenhänge, stellen Orientierung für individuelles und kollektives Handeln bereit und ermöglichen es, Erfahrungen in einen kulturell geteilten Bedeutungsrahmen einzuordnen (Bruner 1991; Somers 1992). Dadurch tragen Narrative dazu bei, gesellschaftliche Wirklichkeit aktiv zu konstruieren. Insbesondere in Krisenzeiten, wenn der Bedarf an Erklärungen steigt, gewinnen sie an Bedeutung und etablieren sich schneller (Herrmann 2016).

Eine zentrale Funktion gesellschaftlicher Narrative ist die Herstellung sozialer Ordnung. Indem sie Vorstellungen davon vermitteln, welche sozialen Praktiken als legitim gelten, strukturieren sie kollektive Orientierungen sowie soziale Identitäten (Loseke 2007; Somers 1992). Darüber hinaus können Narrative bestehende Verhältnisse stabilisieren oder verändern. Mumby (1987)

zeigt am Beispiel organisationaler Kommunikation, dass Narrative Machtverhältnisse nicht lediglich abbilden, sondern aktiv mit hervorbringen und legitimieren. Auf gesellschaftlicher Ebene beschreibt Loseke (2007), dass kulturelle Narrative Deutungsrahmen bereitstellen, durch die bestimmte Identitäten oder Lebensweisen als normal oder abweichend gelten. Die gesellschaftliche Wirkung von Narrativen ist dabei nicht ausschließlich positiv. Dieselben Funktionen, die Orientierung und Sinn stiften, können zugleich bestehende Deutungsmuster verfestigen und gesellschaftliche Veränderungen erschweren.

Für die vorliegende Arbeit ist daher insbesondere von Interesse, welche Funktionen verschiedene Narrative im wissenschaftlichen und medialen Diskurs über die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen übernehmen und inwiefern sie bestehende Deutungsmuster stabilisieren oder herausfordern. Die theoretischen Überlegungen dieses Kapitels bilden die Grundlage für die Entwicklung des analytischen Kategorienrahmens.

2.2.6. Perspektivwechsel: Wissenschaftliche Erklärungen als Narrative

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass Narrative eine universelle Form des Weltverstehens sind, die auf verschiedenen sozialen Ebenen wirkt und spezifische Funktionen erfüllt. Für diese Arbeit ist es entscheidend, die Perspektive auf die umfangreiche wissenschaftliche Literatur zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu wechseln. Diese wird nicht als Sammlung objektiver Forschungsergebnisse verstanden, sondern als Sammlung gesellschaftlich geteilter Narrative im wissenschaftlichen Diskurs.

Dieser Perspektivwechsel lässt sich theoretisch anhand Bruner (1991) begründen. Aus seiner Argumentation, dass narratives Denken ein eigenständiger Erkenntnismodus ist, lässt sich ableiten, dass auch die Wissenschaft narrativ strukturiert ist. So enthält jede Erklärung für die Unterrepräsentanz von Frauen eine bestimmte Geschichte, die bestimmte Akteure, Ursachen, Hindernisse und implizite Lösungsansätze umfasst. Die Frage, warum es so wenige Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen gibt, wird auf fundamental unterschiedliche Weise beantwortet, wobei jede Antwort ein eigenes Narrativ begründet. Der wissenschaftliche Diskurs wird damit nicht als objektive Beschreibung sozialer Realität verstanden, sondern produziert selbst Narrative.

2.3. Systematik grundlegender gesellschaftlicher Narrative im wissenschaftlichen Diskurs

Um aus den Narrativen des wissenschaftlichen Diskurses ein deduktives Kategoriensystem für die spätere Analyse abzuleiten, werden diese im Folgenden systematisiert. Die zentrale Unterscheidung, ist die kausale Zuschreibung, die erklärt, wo ein Narrativ die Ursache der

Unterrepräsentanz verortet. Diese Einteilung ist deshalb so entscheidend, da die Ursachenzuschreibung zugleich bestimmt, wem Verantwortung für das Problem und auch Handlungsmöglichkeiten zugeschrieben werden. Dadurch gibt es grundlegend andere Interpretationen der Wirklichkeit.

Auf dieser Grundlage werden für die Narrativsystematik folgende Narrative unterschieden: *Defizit-Narrative* individualisieren das Problem und führen die Unterrepräsentanz auf fehlende Ambitionen, Kompetenzen oder abweichende Präferenzen der Frauen selbst zurück. *Struktur-Narrative* verlagern die Ursache entweder auf *organisationale* Mechanismen wie informelle Netzwerke oder *kulturelle* Vorstellungen von Rollenbildern. *Status-quo-Narrative* benennen keine explizite Ursache, da sie das Problem selbst bestreiten oder relativieren, indem sie auf einen vermeintlich kontinuierlichen Fortschritt oder den ökonomischen Nutzen von Diversität verweisen. Zwischen Defizit- und Struktur-Narrativen lassen sich außerdem *Inkongruenz - Narrative* als eine Art Scharnier verorten, da sie die Unvereinbarkeit zwischen stereotypen Vorstellungen von Geschlecht und Führung als Ursache der Unterrepräsentanz erklären und diese je nach Deutung entweder den Frauen selbst oder gesellschaftlicher Erwartungsstrukturen zuschreiben. Die vorgeschlagene Systematik dient als analytischer Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. *Tabelle 1* bietet einen Überblick über die vorgeschlagene Narrativsystematik. Die einzelnen Narrative werden anschließend im Detail erläutert.

Narrativtyp	Einzelnarrative
Defizit-Narrative	Präferenz - Narrativ
	Ambition-/ Lean-In-Narrativ
	Kompetenz - Narrativ
Strukturelle Struktur -Narrative	Gendered-Organization-Narrativ
	Tokenismus-Narrativ
	Netzwerk-Narrativ
	Pipeline-/Selektions-Narrativ
	Motherhood-Penalty-Narrativ
	Kulturelles-Struktur-Narrativ
Inkongruenz-Narrative	Think Manager-Think Male- Narrativ
	Double Bind/ Backlash - Narrativ
Status-quo-Narrative	Meritokratie-Narrativ
	Fortschritts-Narrativ
	Quoten-Kritik-Narrativ
	Business-Case-Narrativ

Tabelle 1: Systematisierung der identifizierten Narrativtypen und Einzelnarrative

2.3.1. Defizit-Narrative

Defizit-Narrative erklären die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen als Folge ihrer eigenen Eigenschaften, Präferenzen oder Verhaltensweisen. Indem die Ursache bei dem Individuum verortet wird, werden Organisationen und Strukturen entlastet. Defizit-Narrative können in drei Teilnarrative unterteilt werden:

Das Präferenz-Narrativ stellt die Unterrepräsentanz als Ergebnis freiwilliger Entscheidungen dar: Frauen wählen demnach Familie statt Karriere und setzen andere Lebensprioritäten. Die theoretische Grundlage bildet HAKIMs (2002) Präferenztheorie, die Frauen in „home-centered“ (familienzentriert), „work-centered“ (erwerbszentriert) und „adaptive“ (adaptiv) Typen unterteilt. In dieser Erzählung erscheint die Unterrepräsentanz nicht primär als Ergebnis struktureller Diskriminierung, sondern als Ausdruck individueller Lebensentwürfe und Entscheidungen. Hakim argumentiert, dass Männer eine vergleichsweise homogene Gruppe bilden, die überwiegend erwerbszentriert ist, während Frauen eine hohe Heterogenität in ihren Prioritäten aufweisen und nur eine Minderheit von circa 20% Karriere priorisiert (HAKIM 2002). Die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie bildet dabei einen Grenzfall und verdeutlicht, wie entscheidend die narrative Rahmung ist. Wird sie als persönliche Präferenz erklärt, gehört sie zum Defizit-Narrativ, wird sie als organisationales Defizit durch beispielsweise fehlende Kinderbetreuungsangebote begründet, kippt dasselbe Thema zum Strukturnarrativ.

Das Ambitions-/ Lean-In-Narrativ argumentiert, dass es Frauen an Ehrgeiz, Risikobereitschaft oder der Fähigkeit zur Selbstvermarktung fehle. Dieser Erklärungsansatz wird in der Forschung als „Gender Gap in Self-Promotion“ untersucht. Exley und Kessler (2022) zeigen, dass Frauen ihre Leistungen und Fähigkeiten demnach systematisch schlechter bewerten als Männer mit gleicher objektiver Leistung. Sie betonen, dass geschlechtsspezifische Unterschiede in der Selbsteinschätzung und Kompetenzwahrnehmung bereits früh sozialisiert werden und auch durch zusätzliche Leistungsinformationen nur begrenzt veränderbar sind. Darüber hinaus führen Fernandez-Mateo und Fernandez (2016) das Konzept des „Self-Steering“ an und beschreiben damit den Prozess der Selbstselektion, durch das Frauen sich seltener auf Führungspositionen bewerben oder sich früher aus Auswahlverfahren zurückziehen. Auch dieses Verhalten lässt sich zunächst als geringere Ambitionen deuten. Die Autoren zeigen jedoch, dass Self-Steering häufig eine rationale Reaktion auf antizipierte Benachteiligung und geschlechtsspezifische Barrieren darstellt. Die im Lean-In-Narrativ als individuelles Defizit

interpretierte geringere Initiative von Frauen verweist damit zugleich auf strukturelle und kulturelle Bedingungen, unter denen Karriereentscheidungen getroffen werden.

Das *Kompetenzdefizit-Narrativ* erklärt die Unterrepräsentanz durch vermeintlich fehlende Qualifikation, Berufserfahrung oder Netzwerkkompetenz. Eine zentrale theoretische Grundlage bildet die Humankapitaltheorie, nach der Unterschiede in Karriereverläufen auf unterschiedliche Investitionen in Bildung und Berufserfahrung zurückzuführen sind (Daniere 1965). In der Geschlechterforschung werden Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitphasen in dieser Perspektive als geringere Akkumulation von Humankapital interpretiert, wodurch Frauen im Durchschnitt schlechtere Voraussetzungen für Führungspositionen zugeschrieben werden (Blau und Kahn 2017; Goldin 2014). Daraus ergibt sich auch die angebotsseitige Interpretation des Pipeline – Arguments, das die geringe Repräsentation von Frauen in Führungspositionen auf einen Mangel an qualifizierten Frauen zurückführt. Die Unterrepräsentanz wird damit primär als Folge eines unzureichenden weiblichen Talentpools und nicht als Ergebnis struktureller Barrieren verstanden. Inkongruenz-Narrative zeigen zudem, dass Frauen häufig mangelnde Führungskompetenz zugeschrieben werden. Diese Zuschreibung resultiert jedoch nicht aus tatsächlichen Kompetenzunterschieden, sondern aus der wahrgenommenen Unvereinbarkeit zwischen weiblichen Rollenstereotypen und den Eigenschaften, die gesellschaftlich mit erfolgreicher Führung assoziiert werden und wird daher im Inkongruenz - Narrativ behandelt.

2.3.2. Struktur-Narrative

Struktur-Narrative verorten die Ursache der Unterrepräsentanz nicht bei dem Individuum, sondern in organisationalen und kulturellen Strukturen. Dadurch stehen sie Defizit- und Status-quo-Narrative gegenüber, da sie sowohl die individualisierende Ursachenzuschreibung der Defizit-Narrative als auch die Relativierung der Status-quo-Narrative infrage stellen. Innerhalb der Struktur-Narrative lassen sich zwei Ebenen unterscheiden. Die erste umfasst organisationale Strukturen im Sinne ACKERs (1990) und bezieht sich auf Prozesse, Kulturen und Bewertungssysteme innerhalb von Organisationen. Die zweite Ebene betrifft gesellschaftlich-kulturelle Strukturen im Sinne von Ridgeway und Corrells (2004). Sie verweist auf geteilte Geschlechternormen und Rollenerwartungen, die organisationsübergreifend wirken.

2.3.2.1. Organisationale Struktur-Narrative

Das *Gendered-Organization-Narrativ* deutet die Unterrepräsentanz als Folge grundlegend männlich geprägter Organisationsstrukturen. Nach Acker (1990) sind Organisationen grundlegend nicht geschlechtsneutral und diskriminierungsfrei, sondern in ihren Strukturen,

Prozessen und Bewertungssystemen systematisch männlich geprägt und somit „vergeschlechtlicht“. Diese Ungleichheit begründet sich insbesondere aus der Konstruktion des „idealen Arbeiters“, dessen Anforderungen an das männliche Lebens- und Erwerbsmodell ausgerichtet sind und kontinuierliche Erwerbsbiografie, uneingeschränkte Verfügbarkeit und die Priorisierung der Erwerbsarbeit voraussetzen (ACKER 1990). Die gesellschaftlichen Erwartungen, dass Frauen den Großteil der Sorgearbeit übernehmen, stehen im Widerspruch zu dem skizzierten Idealbild, weshalb Frauen strukturell als weniger passend erscheinen (Eagly und Karau 2002). Besonders deutlich wird dies in den sogenannten *greedy jobs*, die sich durch ein hohes Maß an zeitlicher Verfügbarkeit sowie hohe Leistungsanforderungen auszeichnen (Goldin 2021). Gerade in Führungspositionen gelten lange Arbeitszeiten als Voraussetzung für beruflichen Erfolg und sind auch in den Vergütungssystemen verankert. So folgen hochqualifizierte Tätigkeiten häufig konvexen Entlohnungsstrukturen, die Verfügbarkeit überproportional vergütet und reduzierte Arbeitszeiten oder Erwerbsunterbrechungen systematisch mit geringeren Aufstiegschancen und finanziellen Nachteilen sanktioniert (Goldin 2021, 2014). Das Narrativ verschiebt die Verantwortung damit von den Frauen auf die Organisation.

Das *Tokenismus-Narrativ* argumentiert die Schwierigkeiten von Frauen als Folge ihrer numerischen Minderheitsposition und nicht als Folge ihres weiblichen Geschlechts (Kanter (1977)). Einzelne Frauen werden nicht als Individuen, sondern als Repräsentantin ihrer gesamten Gruppe wahrgenommen und als Beweis für erreichte Gleichstellung interpretiert (Schwanke 2012; Eagly und Carli 2007). Als *Tokens* stehen Frauen in stark männlich dominierten Kontexten unter erhöhter Sichtbarkeit. Dies führt laut Kanter (1977) zu stärkerer Bewertung und Hinterfragung ihrer Leistungen, Stereotypisierung und zu sozialer Isolation und Anpassungsdruck. Dadurch werden Fehler stärker sanktioniert und Erfolge weniger individualisiert, indem sie auf externe Faktoren zurückgeführt werden. Neuere Forschung relativiert jedoch die ausschließlich negative Annahme des Tokensim-Konzepts. Tonn (2016) zeigt, dass der Minderheitenstatus je nach gesellschaftlichem Status des Geschlechts auch vorteilhaft wirken kann, indem individuelle Leistungen schneller sichtbar werden. So profitieren Männer in weiblich dominierten Kontexten sogar von ihrer Minderheitenposition, da ihnen verstärkt Kompetenz und Führungsfähigkeit zugeschrieben wird. Tonn (2016) differenziert zudem zwischen verschiedenen Formen der Anpassung. Während Verhaltensanpassungen an stereotype Erwartungen nicht zwingend karriereförderlich sind, bleibt die Anpassung an strukturelle Organisationsanforderungen eine zentrale Voraussetzung für den Aufstieg. Entgegen Kanter (1977) argumentiert Tonn (2016), dass eine alleinige

Erhöhung der Zahlen ohne veränderte gesellschaftliche Erwartungen und Genderkompetenz nicht ausreicht.

Das *Netzwerk-Narrativ* argumentiert den Ausschluss von Frauen über homosoziale, männlich dominierte Netzwerke und fehlende Zugänge zu Förderbeziehungen. Da Besetzungsentscheidungen in höheren Positionen häufig nicht ausschließlich auf formalisierten Kriterien basieren, sondern stark durch Vertrauen, persönliche Beziehungen und implizite, informelle Erwartungen an das Verhalten geprägt sind, ist der Zugang zu einflussreichen Netzwerken karriereentscheidend. Erfolg ist somit, entgegen dem meritokratischen Ideal, nicht ausschließlich das Ergebnis individueller Leistung, sondern abhängig von dem Zugang zu informellen Netzwerken. Diese fungieren als Kommunikationskanäle und ermöglichen den Zugang zu unternehmensrelevanten Informationen, Ressourcen sowie gegenseitiger Unterstützung, auch in Form von Mentoring und Sponsoring (Ibarra 1992; Hoyt 2010). Die daraus resultierenden Vorteile werden in der Forschung als „soziales Kapital“ zusammengefasst werden Bourdieu (2018). Netzwerke und deren Merkmale sind in vielen Organisationen historisch gewachsen und stark männlich dominiert („*Old Boys Networks*“), wodurch sie strukturell unattraktiver für Frauen sind (Tonn 2016). Darüber hinaus erfolgt der Zugang zu diesen Netzwerken häufig selektiv anhand von Status- und Machtkriterien, wodurch Frauen in männlich dominierten Kontexten nicht als gleichwertige Netzwerkpartner wahrgenommen und entsprechend weniger integriert werden (Ibarra 1992; Tonn 2016). Zudem erfordert die Pflege informeller Beziehungen häufig viel Zeit und Präsenz außerhalb der regulären Arbeitszeit, was aufgrund der ungleich verteilten Sorgearbeit zusätzlich strukturelle Barrieren schafft (Eagly und Carli 2007). Warum die Strukturen so homogen bleiben, erklärt die von Kanter (1977) beschriebene homosoziale Reproduktion. Aufbauend auf dem Konzept der Homophilie Ibarra (1992), der Tendenz, Beziehungen zu ähnlichen Personen aufzubauen, fördern Führungskräfte bevorzugt Nachwuchskräfte, die ihnen an Hintergrund, Werten sowie Auftreten ähneln (AllBright 2024), da homogene Gruppen als konfliktärmer und verlässlicher gelten. Die Homogenität begünstigt die Reproduktion bestehender Machtstrukturen und erschwert Frauen den Zugang zu einflussreichen Positionen und Netzwerken. In dieser Erzählung erscheint die Unterrepräsentanz als Folge geschlossener sozialer Strukturen, nicht individueller Leistung.

Das *Pipeline/ Selektions-Narrativ* erklärt die Unterrepräsentanz als Folge verzerrter Auswahl- und Bewertungsprozesse und beschreibt das kumulative Ausscheiden von Frauen über den gesamten Karriereverlauf hinweg. Im Zentrum steht die Beobachtung, dass Entscheidungen über Einstellung und Beförderung selten geschlechtsneutral verlaufen, obwohl sich

Organisationen formell als meritokratisch verstehen. So wirken viele Benachteiligungen subtil und ziehen sich systematisch durch den Karriereweg (Schwanke 2012; Hoyt 2010). Geschlechtsspezifische Voreingenommenheit, die sich aus stereotypischen Annahmen über Eigenschaften und Verhaltensweisen des jeweiligen Geschlechts gründet, wird als „Bias“ zusammengefasst und führt zu verzerrten Bewertungen. Dabei wird unterschieden in *deskriptiven Bias*, durch den Frauen von vornherein weniger Führungskompetenz zugeschrieben wird, und *präskriptiven Bias*, durch den gerade kompetente Frauen sozial abgewertet werden, weil sie den an sie gerichteten Rollenerwartungen widersprechen (Heilman 2001). Im organisationalen Alltag zeigt sich dies etwa darin, dass Frauen weniger ernst genommen werden, ihre Beiträge geringer gewichtet werden oder sie von informellen Austauschsituationen ausgeschlossen werden (Heilman 2001). Verstärkt wird diese Verzerrung durch die statistische Diskriminierung, die beschreibt, dass Frauen nicht als Individuen, sondern anhand von Gruppenmerkmalen bewertet werden, insbesondere in Situationen, in denen Unsicherheiten über nicht-beobachtbare Eigenschaften oder zukünftiges Verhalten bestehen (Fang und Moro 2010; Franz 2013). So werden Frauen allein aufgrund ihres Geschlechts mit einer potenziellen Mutterschaft und daraus folgenden Erwerbsunterbrechungen assoziiert, weshalb sie als risikoreichere Investition erscheinen Goldin (2014). Diese Form der Diskriminierung ist besonders kritisch, da sie auf scheinbar rationalen, ökonomischen Gründen basiert, wodurch sie als objektiv wahrgenommen und selten hinterfragt wird (Heilman 2001; Fang und Moro 2010). Trotz vergleichbarer Qualifikation haben Frauen somit systematisch weniger Aufstiegschancen und das Problem liegt häufig am Zugang zum Auswahlprozess selbst.

Das *Motherhood-Penalty-Narrativ* erklärt die mangelnde Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit als strukturellen Karrierenachteil und ist das Gegenstück zum Präferenz-Narrativ. Es wird als Ergebnis struktureller und institutioneller Zwänge gedeutet. Ausgangspunkt ist die ungleiche Verteilung unbezahlter Sorgearbeit, die nach wie vor überwiegend von Frauen getragen wird und neben der Kinderbetreuung auch die Pflege von Angehörigen, Hausarbeit und emotionale Arbeit umfasst (Destatis 2024). Dadurch sind Frauen einer doppelten Belastung und einem Spannungsverhältnis zwischen Erwerbs- und Sorgeverpflichtungen ausgesetzt. Verstärkt wird diese ungleiche Verteilung durch institutionelle Anreize, die auch als „goldenen Käfig“ zusammengefasst wird und wohlfahrtsstaatliche Regelungen wie das Ehegattensplitting oder die Familienversicherung beschreibt, die finanzielle Anreize für ein traditionelles Erwerbsmodell setzen (Ochsenfeld 2012). Dadurch erscheint es als rationale Entscheidung, dass Frauen nach der Familiengründung ihre Erwerbstätigkeit reduzieren oder unterbrechen,

wodurch sich Frauen selbst ausselektieren. Diese vermeintlich freie Wahl ist jedoch strukturell vorgeprägt und wird zusätzlich verstärkt durch die gesellschaftliche Erwartung, Frauen seien primär für die Sorgearbeit zuständig. Dies führt zu reduzierten Erwerbsstunden, Erwerbsunterbrechungen oder Erwerbsausscheiden und hat langfristige Auswirkungen auf Humankapital, Karriereverläufe sowie die Alterssicherung (Ochsenfeld 2012; Destatis 2024). Diese kumulativen beruflichen und finanziellen Nachteile werden unter dem Begriff der „*Motherhood Lifetime Penalty*“ zusammengefasst (Budig und England 2001). Entgegen der Theorie der statistischen Diskriminierung argumentiert Ochsenfeld (2012), dass die tatsächliche Mutterschaft ausschlaggebend für geringere Karrierechancen von Frauen ist und beschreibt, dass der zentrale Karriereeinbruch („*Mother Gap*“) erst mit der Familiengründung einsetzt, während kinderlose Frauen ähnliche Aufstiegschancen wie Männer aufweisen. Teilzeitbeschäftigungen verstärken diese Effekte zusätzlich, da sie mit geringerer Sichtbarkeit, weniger Verantwortung und geringeren Aufstiegsmöglichkeiten einhergehen (McKinsey & Company und LeanIn.Org 2025). Das Narrativ verortet die Ursache der Unterrepräsentanz in diesen strukturellen und institutionellen Bedingungen statt in individuellen Präferenzen.

2.3.2.2. Kulturelle Struktur-Narrative

Das kulturelle Struktur-Narrativ verortet die Ursache in allgemeinen gesellschaftlichen Überzeugungen über Geschlechterrollen. Die theoretische Grundlage bildet Ridgeway (2011) Konzept von Geschlecht als kulturellem „Primärrahmen“ (*primary cultural frame*). So ist das Geschlecht einer der grundlegendsten Faktoren, mit denen Menschen sich und andere in fast allen sozialen Situationen einordnen. Rollenbilder wie das des männlichen Hauptverdieners oder der primär für die Sorgearbeit zuständigen Frau wirken als sogenannte „*status beliefs*“ und prägen dadurch Verhalten sowie Selbst- und Fremdwahrnehmung (Ridgeway und Correll 2004). Das Narrativ erklärt die Unterrepräsentanz somit über kulturelle Normen und Erwartungen, die ihre Wirkung bereits entfalten, bevor überhaupt ein organisationaler Kontext entstehen und ist deshalb von dem organisationalen Struktur-Narrativ abzugrenzen. So beeinflussen sie Bildungs- und Berufsentscheidungen sowie die Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit in Partnerschaften. Darüber hinaus ist das kulturelle Struktur-Narrativ auch von Inkongruenz-Narrativen abzugrenzen, da es die Ursache der Unterrepräsentation als Folge der allgemeinen gesellschaftlichen Rollenzuständigkeit unabhängig von der Führungsfrage erzählt.

2.3.3. Inkongruenz – Narrative

Das *Inkongruenz-Narrativ* verortet die Ursache spezifisch in der kulturell konstruierten Unvereinbarkeit von weiblicher Geschlechterrolle und Führungsrolle. Damit nimmt es eine Art Scharnierstellung zwischen Defizit- und Struktur-Narrativen ein.

Nach der *Sozialen Rollentheorie* (Eagly und Wood 1991) sind aus der historischen Arbeitsteilung Erwartungen an das Geschlecht entstanden, die sich zu geschlechtstypischen Stereotypen verfestigt haben. So wird von Männern agentisches Verhalten, in Form von Durchsetzungsfähigkeit, Dominanz und Selbstvertrauen erwartet, während Frauen kommunale Eigenschaften wie Wärme und Fürsorge zugeschrieben werden (Eagly und Wood 1991). Entscheidend ist, dass diese Zuschreibungen kein Abbild tatsächlicher Unterschiede ist, sondern ein kulturell geteiltes Deutungsmuster. Da Führung historisch männlich besetzt war, wird sie mit männlich konnotierten Eigenschaften verbunden, was unter dem Konzept „Thing manager-think male“ früh erfasst wurde (Schein und Davidson 1993). Die Rollen-Kongruenz-Theorie leitet daraus ab, dass durch die widersprüchlichen Erwartungen an die weibliche Geschlechterrolle und das männliche Führungsideal eine Inkongruenz entsteht (Eagly und Karau 2002). Auch Heilman (2001) bestätigt diese Theorie durch ihr *Lack-of-fit-model*, welches die Vorurteile gegenüber Frauen als weniger geeignete Führungskräfte durch fehlende Kompetenz aufgrund von weiblichen Eigenschaften erklärt. Diese Inkongruenz beider Rollen wird häufig als „double bind“ bezeichnet, was folgendes Dilemma beschreibt (vgl. Catalyst 2007; Eagly und Carli 2007): Agieren Frauen entsprechend ihrer Geschlechterrolle kommunal, wird ihnen Führungskompetenz abgesprochen, verhalten sie sich entsprechend ihrer Führungsrolle zu agentisch, verletzen sie ihre Geschlechterrolle und werden als sozial inkompetent oder unsympathisch kritisiert. In der Folge werden Frauen sozial abgelehnt oder ihr Erfolg wird abgewertet, indem auf externe Faktoren und nicht auf Kompetenz verwiesen wird (Heilman 2001).

Dieselbe Inkongruenz kann in zwei Richtungen argumentiert werden. In ihrer wissenschaftlichen Ausarbeitung liegt die Ursache in kulturell geteilten Rollenerwartungen oder in Organisationen, die männliche Erwerbsmodelle bevorzugen, und wird dadurch als strukturelles Counter - Narrativ verortet. Wird die Inkongruenz jedoch als individuelles „Nicht-Passen“ der Frau gerahmt, reproduziert sie ein Defizit-Narrativ. Je nachdem, ob diese Erwartungen als natürlich oder als gesellschaftlich konstruiert dargestellt werden, kippt das Narrativ in Richtung Defizit- oder Struktur-Narrativ.

2.3.4. Status-quo-Narrative

Status-quo-Narrative benennen keine Ursache, sondern bestreiten oder relativieren das Problem der Unterrepräsentanz selbst. Sie legitimieren oder normalisieren die bestehende Ungleichheit und schließen an verbreitete gesellschaftliche Vorstellungen, weshalb sie als Master Narrative fungieren. Es lassen sich vier Teilnarrative unterscheiden.

Das *Meritokratie-Narrativ* argumentiert, dass allein Leistung über beruflichen Erfolg entscheide und Auswahlprozesse geschlechtsneutral seien. Die Unterrepräsentanz erscheint damit als Ergebnis individueller Leistungsunterschiede und nicht als Ergebnis struktureller Benachteiligung. Castilla und Benard (2010) zeigen jedoch im „Paradox der Meritokratie“, dass gerade Organisationen, die Leistungsorientierung besonders betonen, stärkere Geschlechterverzerrungen aufweisen, da der Glaube an ein faires System eigene Vorurteile unsichtbar macht und unhinterfragt lässt. Seine legitimierende Wirkung entfaltet das Narrativ also gerade durch seinen Anspruch auf Neutralität.

Das *Fortschritts-Narrativ* deutet die Gleichstellung als lineare Erfolgsgeschichte, die sich langfristig von selbst löst. Gestützt wird es dabei teils durch die symbolische Sichtbarkeit einzelner Frauen in Spitzenpositionen, die als Beleg eines erreichten Fortschritts herangezogen wird. Es wirkt normalisierend, indem es bestehende Ungleichheiten als vorübergehend darstellt und den Handlungsdruck senkt. Empirisch wird ihm entgegengehalten, dass der Anteil von Frauen in höheren Führungspositionen tatsächlich stagniert (Azmat und Boring 2020). So trägt gerade die Wahrnehmung kontinuierlichen Fortschritts paradoxerweise zur Stabilisierung des Status quo bei.

Das *Quoten-Kritik-Narrativ* erläutert, dass Geschlechterquoten das Leistungsprinzip untergraben und durch vorgegebene Quoten Leistung entwertet wird. Es lässt sich als spezifische, im deutschen Diskurs besonders relevante Variante des Meritokratie-Narrativs verstehen. Wird unterstellt, dass das System bereits leistungsgerecht funktioniert, erscheinen Quoten nicht nur überflüssig, sondern auch als Verstoß gegen die Fairness. Die kontroverse Debatte um das Führungspositionengesetz (Deutscher Bundestag 2015, 2021) verdeutlicht, dass das Quoten-Kritik-Narrativ im deutschen Diskurs eine wichtige Rolle spielte und die politische Ausgestaltung der gesetzlichen Regelungen mitprägte (Ahrens und Scheele 2022).

Das *Business-Case-Narrativ* rahmt Geschlechtergleichstellung als ökonomisches Effizienzargument: Diverse Führungsteams gelten als innovativer und profitabler. Gestützt wird es durch Studien, die eine positive Korrelation zwischen hohem Frauenanteil auf oberen

Führungsebene und Unternehmenserfolg berichten, wie beispielsweise Noland et al. (2016) für rund 22.000 Unternehmen aus 91 Ländern sowie Dezsö und Ross (2012) für Paneldaten von rund 1.500 US-amerikanischen Unternehmen über einen Zeitraum von 15 Jahren. Als mögliche Erklärungen für diesen wirtschaftlichen Wettbewerbsvorteil werden unter anderem ein größerer Talentpool durch den Abbau von Diskriminierung und eine erhöhte Diversität an Perspektiven und Kompetenzen diskutiert, sowie die Vorbildsfunktion für nachgelagerte Führungsebenen. Die Kausalität bleibt jedoch umstritten (Azmat und Boring 2020). Das Narrativ nimmt eine ambivalente Position ein. Einerseits kann es Veränderungsdruck erzeugen, andererseits wirkt es legitimierend, wenn Gleichstellung ausschließlich durch ihren ökonomischen Nutzen begründet wird. So würde die Begründung wegfallen, wenn der Business Case wegfällt.

2.3.5. Narrative als Metaphern

Ein auffallendes, übergreifendes Muster zeigt sich in der Art, wie Narrative die Unterrepräsentanz von Frauen in der Forschung sprachlich darstellen. Dazu werden räumliche Metaphern wie die „Gläserne Decke“, „Gläserne Klippe“, das „Labyrinth“ oder die „*Leaky Pipeline*“ genutzt. Diese dienen nicht nur der sprachlichen Veranschaulichung, sondern strukturieren auch die Art und Weise, wie die Problematik interpretiert wird.

Die theoretische Grundlage für die Wirkung von Metaphern bildet die konzeptuelle Metapherntheorie nach Lakoff und Johnson (1980), die davon ausgeht, dass abstrakte Zielbereiche (*target concept*), wie geschlechtsbezogene Ungleichheiten im Karriereverlauf, über einen körperlich erfahrbaren Quellbereich (*source concept*) verständlich gemacht werden (vgl. Schmitt 2017). Durch die Verwendung einer konkreten räumlichen Form können strukturelle Mechanismen sichtbar gemacht und narrative Deutungsmuster darüber transportiert werden, warum Frauen unterrepräsentiert sind und welche Maßnahmen als angemessen erscheinen. Aus narrativer Perspektive (Bruner 1986) ordnen sie soziale Erfahrungen entlang von Akteuren, Hindernissen und Verläufen und legen dadurch bestimmte Kausalzusammenhänge sowie implizite moralische Bewertungen nahe. Experimentelle Studien zeigen zudem, dass unterschiedliche Metaphern für dasselbe gesellschaftliche Problem zu unterschiedlichen Ursachenzuschreibungen und Lösungsvorschlägen führen können (Thibodeau und Boroditsky 2011).

Im Kontext von Geschlecht und Führung lassen sich zwei grundlegende metaphorische Strukturierungen unterscheiden: Glas- und Weg-Metaphern. Die Glas-Metaphern transportieren eine unsichtbare, aber harte Barriere an der Karrierespitze, an der der Aufstieg abrupt durch eine Blockade (Decke) oder einen Absturz endet (Klippe). Die Metapher der

Gläsernen Decke beschreibt eine „unsichtbare“ Barriere nahe der Hierarchiespitze, die den Aufstieg unerreichbar macht (Cotter et al. 2001). Trotz objektiv vergleichbarer Qualifikationen und Berufserfahrungen aller Bewerber scheitern die Frauen. Die Metapher verdeutlicht, dass formale Gleichberechtigung nicht zwangsläufig gleiche Aufstiegschancen bedeutet. In der Forschung wird die Metapher zunehmend als vereinfachend kritisiert, eine einzige Barriere an der Spitze zu suggerieren und zu implizieren, dass Frauen davor die gleichen Aufstiegschancen wie ihre männlichen Kollegen hätten (Eagly und Carli 2007).

Die Metapher der Gläsernen Klippe erweitert dieses Bild. Sie beschreibt, dass Frauen überproportional häufig in Führungspositionen gelangen, die bereits risikobehaftet sind (Ryan und Haslam 2005). So verschiebt sich in Krisenzeiten die Wahrnehmung des „think manager-think male“-Stereotyp zu „think crisis-think female“ und es werden verstärkt stereotyp weiblich konnotierte Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie oder Integrationsfähigkeit gebraucht. Die Ernennung weiblicher Führungskräfte erfüllt dabei häufig eine symbolische Funktion und ein Scheitern wird häufig fälschlicherweise auf individuelle Defizite zurückgeführt, was die Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften verstärkt. Der Effekt hängt dabei jedoch stark von der organisationalen Führungshistorie ab und fällt in Kontexten mit bereits etablierter weiblicher Führung deutlich schwächer aus (Bruckmüller und Branscombe 2010; Ryan und Haslam 2005).

Die Weg-Metaphern beschreiben dagegen einen grundsätzlich machbaren, aber langen und verschlungenen Weg. Die leaky pipeline beschreibt, wie der Anteil von Frauen mit zunehmender Hierarchiestufe weiter abnimmt, sodass Frauen an unterschiedlichen Stellen des Karrierewegs ausscheiden (Clark Blickenstaff* 2005). Der Pipeline-Effekt wird dabei häufig verkürzt als Mangel an qualifizierten Frauen interpretiert, indem die Unterrepräsentation auf individuelle Präferenzen oder mangelnde Ambitionen der Frauen zurückgeführt wird. Außerdem wird die Metapher kritisiert, die vielfältigen Ursachen der Unterrepräsentation nicht ausreichend zu erklären und Karrieren als lineare Verläufe darzustellen (Eagly und Carli 2007). Das Labyrinth betont demgegenüber die Vielschichtigkeit von Aufstiegsbarrieren, ohne die Karrierespitze grundsätzlich unmöglich zu machen. Der Karriereverlauf wird als komplexer, nicht linearer Prozess verstanden und es wird verdeutlicht, dass es sich nicht um ein einzelnes Hindernis an der Karrierespitze handelt (Eagly und Carli 2007).

Die Metaphern unterscheiden sich zwar hinsichtlich der beschriebenen Mechanismen, weisen jedoch gemeinsame Merkmale auf. Zum einen übertragen die Metaphern Karriere auf eine räumliche Aufstiegsbewegung, die Barrieren als Decken, Klippen oder Engstellen aufweist,

wodurch sie strukturelle Ungleichheiten sichtbar machen. Ebenfalls setzen sie lineares und implizit männlich genormtes Karriereverständnis voraus, indem sie Hindernisse für Frauen beschreiben, nicht aber Privilegien für Männer. Zum anderen betont das Glasmotiv die Unsichtbarkeit struktureller Hürden und verdeutlicht, wie selbstverständlich gesellschaftliche Ungleichheiten häufig wahrgenommen werden. Darin zeigt sich eine Parallele zu den von McLean und Syed (2015) beschriebenen Eigenschaften (*invisibility*) von Master-Narrativen.

Metaphern sind deshalb besonders relevant, da sie als sprachliche Träger stark beeinflussen, wie Aufstiegschancen, Ursachenzuschreibungen und Rollenbilder wahrgenommen werden und Narrative zirkulationsfähig machen. Die Wahl der jeweiligen Metapher beeinflusst unmittelbar, welche Maßnahmen zur Lösung der Unterrepräsentanz überhaupt plausibel erscheinen. So lenkt die Metapher der gläsernen Decke den Blick auf Maßnahmen zum Barriereabbau an der Spitze und das Labyrinth auf strukturelle Maßnahmen entlang des gesamten Karrierewegs.

3. Empirische Studie

Die im vorangehenden Kapitel dargelegten Grundlagen ergeben, zusammengeführt, ein Bild der gesellschaftlich geteilten Narrativen, die bislang im wissenschaftlichen Diskurs behandelt wurden. Sie wurden in nachfolgender Abbildung übersichtlich strukturiert zusammengefasst.

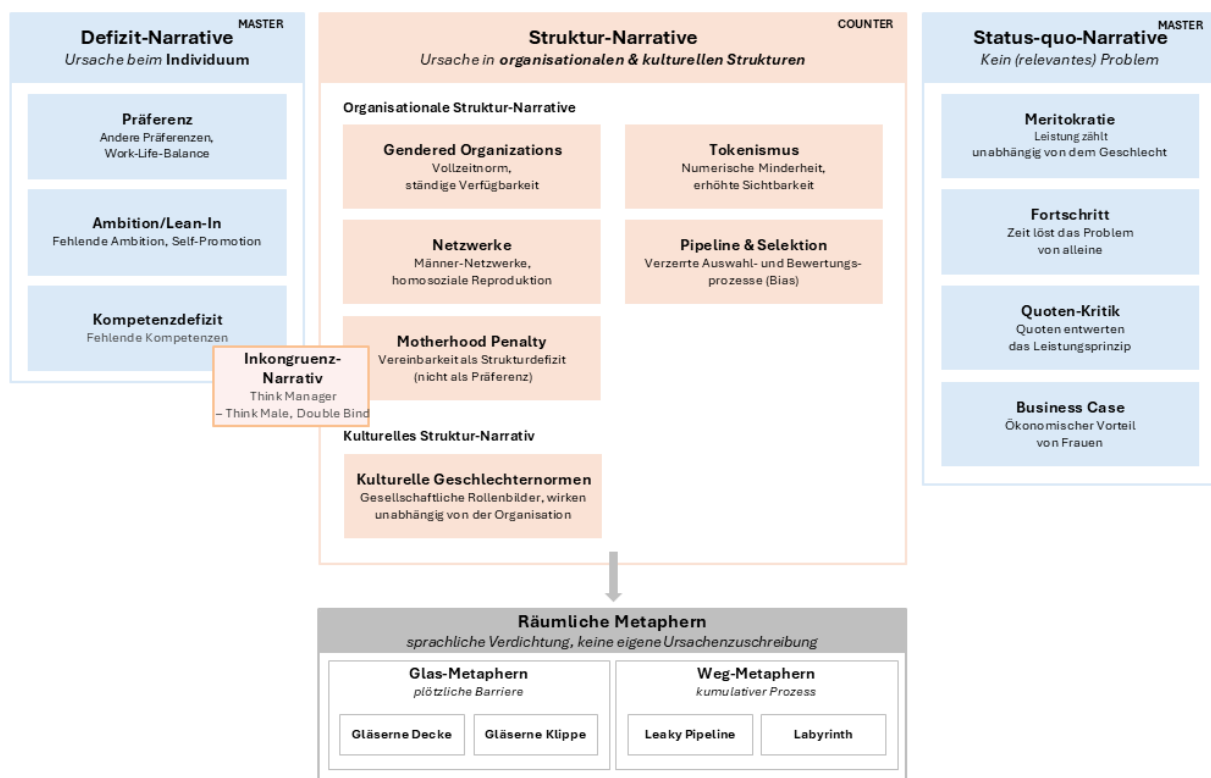


Abbildung 1: Übersicht gesellschaftlich geteilter Narrative im wissenschaftlichen Diskurs

Neben wissenschaftlichen Erkenntnissen stellen Medien zentrale Akteure in der Platzierung, Verbreitung und Verstärkung von Narrativen dar. Die medial vermittelten Narrative wurden bislang in wissenschaftlichen Betrachtungen wenig beachtet. Die vorliegende Untersuchung richtet daher ihren Blick auf mediale Berichterstattung mit narrativem Charakter zum untersuchten Themenbereich „Frauen in Führungsrollen“.

3.3. Studienziel und Forschungsdesign

Das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung richtet sich auf die Identifikation und Systematisierung gesellschaftlich geteilter Narrative und betrachtet hierbei insbesondere die medial geteilten Narrative. Ausgehend von den vorangegangenen theoretischen Betrachtungen (vgl. Kapitel 2), in denen aus dem wissenschaftlichen Diskurs deduktiv eine Narrativsystematik entwickelt wurde, erfolgt nunmehr eine Anwendung dieser Systematik auf den medialen Diskurs zum gegenständlichen Thema.

Das Design ist zweistufig aufgebaut. Es verbindet einen theoriegeleiteten Schritt, in dem aus dem wissenschaftlichen Diskurs deduktiv eine Narrativsystematik entwickelt wird, mit einem empirischen Schritt, in dem diese Systematik auf den medialen Diskurs angewendet wird. Beide Diskurse werden dabei konsequent als Texte behandelt, aus denen sich geteilte Narrative rekonstruieren lassen. So gilt die wissenschaftliche Literatur nicht als Sammlung neutraler Befunde, sondern als Diskurs selbst, der bestimmte Narrative hervorbringt. Die Untersuchung folgt einem Mixed-Methods-Ansatz, bei dem qualitative und quantitative Auswertungselemente kombiniert werden. Im Mittelpunkt steht die qualitative Inhaltsanalyse nach (Mayring 2019), da sie insbesondere zur Analyse komplexer sozialer Phänomene herangezogen wird. Die anschließende Auszählung der Kodierungen dient der quantifizierenden Beschreibung und dem Vergleich der identifizierten Narrative. Die Kategorienbildung erfolgt dabei deduktiv-induktiv: Das aus der Theorie gewonnene Kategoriensystem strukturiert die Analyse vor, wird jedoch um induktiv gebildete Kategorien ergänzt. Dieses Vorgehen erlaubt, die theoretisch erwarteten Narrative im Material zu prüfen und zugleich bislang nicht erfasste, medienspezifische Deutungsmuster zu identifizieren. Der systematische Vergleich beider Diskurse bildet die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen.

3.4. Methodisches Vorgehen

3.4.1. Materialauswahl und Korpusbildung

Da insbesondere regelmäßig gelesene Medien maßgeblich zur Konstruktion und Verbreitung von Meinungsbildern über Frauen in Führungspositionen beitragen, sind sie besonders geeignet zur Untersuchung sozial geteilter Narrative. Als Datenbasis dienen dieser Arbeit mediale Texte deutscher Qualitätsmedien über Frauen in Führungspositionen in Deutschland in dem Zeitraum 2017 bis 2026. Die Datenerhebung erfolgt über die Datenbank WISO, die eine strukturierte Recherche ermöglicht. Die Datenbank verfügt über umfassende Archive und gewährt vollständigen Zugriff auf Artikel deutscher Qualitätsmedien sowie das Herunterladen dieser Artikel. Ebenfalls können Suchfilter wie Herausgeber, Zeitraum und Schlagwörter definiert werden, die eine nachvollziehbare Auswahl ermöglichen. Die Analyse basiert auf Medienartikeln aus deutschen Leitmedien, die das politische Spektrum abbilden und Themen rund um Unternehmen, Management und Führung behandeln.

Für die Untersuchung wurden mit *Der Spiegel* und *Die Welt am Sonntag* zwei reichweitenstarke deutsche Qualitätsmedien ausgewählt, die als Leitmedien über Wirtschaft, Politik und Gesellschaft berichten und unterschiedlichen politische Positionierungen zugeordnet werden. Der Spiegel ist ein deutsches Nachrichtenmagazin, das seit seiner Gründung im Jahr 1947 für investigativen Journalismus steht. Als auflagenstärkstes Wochenmagazin Deutschlands erreichen seine Print- und Digitalangebote wöchentlich insgesamt rund neun Millionen Menschen (DER SPIEGEL 2026). Politisch wird Der Spiegel als linksliberal eingeordnet (Bernklau 2024). Die Welt am Sonntag ist eine überregionale deutsche Sonntagszeitung, die erstmals 1948 erschien. Sie erreicht circa 0,86 Millionen Leser je Ausgabe (Welt am Sonntag | Media Ownership Monitor Germany 2026) und wird als Teil der Welt-Gruppe politisch als konservativ-liberal eingeordnet (Bernklau 2024). Die politische Einordnung dient dabei lediglich als heuristischer Interpretationsrahmen. Diese Gegenüberstellung schafft eine geeignete Grundlage, um zu untersuchen, ob sich die politische Ausrichtung in der narrativen Rahmung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen widerspiegelt. Boulevardmedien wurden trotz ihrer hohen Reichweite ausgeschlossen, da sie überwiegend zugespitzte Schlagzeilen liefern und die für eine Narrativanalyse erforderliche argumentative Tiefe seltener aufweisen. Wissenschaftliche Fachzeitschriften wurden ebenfalls nicht berücksichtigt, da sie vorwiegend den wissenschaftlichen Fachdiskurs und nicht den öffentlichen gesellschaftlichen Diskurs widerspiegeln.

Die Auswahl der Artikel erfolgte in einem mehrstufigen Verfahren. Zunächst wurden relevante Artikel anhand definierter Suchbegriffe in ihren Titeln identifiziert und offensichtlich irrelevante Artikel, wie etwa reine Personalmeldungen, ausgeschlossen. In einem zweiten Schritt werden die verbleibenden Artikel inhaltlich näher geprüft. Berücksichtigt wurden ausschließlich Beiträge, die interpretative Aussagen oder Deutungsmuster über Frauen in Führungspositionen enthalten und zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Die final ausgewählten Artikel werden systematisch in einer Excel-Übersicht erfasst und als Downloads zur Dokumentation gesammelt. Die Auswahl der Artikel erfolgt anhand folgender Ein- und Ausschlusskriterien, die den systematischen Auswahlprozess transparent und nachvollziehbar machen (vgl. Tabelle 2).

Auswahlkriterium	Einschlusskriterien	Ausschlusskriterien
Datenquelle	WISO Datenbank	Andere Datenquelle
Medium	Der Spiegel, Welt am Sonntag	Andere Print-/ Onlinemedien
Dokumententyp	Journalistische Artikel, Interview, Kommentare, Portraits	Reine Statistiken, Personalmeldung
Thematischer Fokus	Texte über Frauen in Führungspositionen, Bezug zu Unternehmen und Führung	Allgemeine Texte zu Geschlechtergleichstellung ohne Bezug zu Führung oder Organisation
Diskursfeld	wirtschaftlicher, organisationaler Kontext	Andere Diskursfelder (politischer, rechtlicher Kontext)
Zeitraum	01.01.2017 – 30.05.2026	Ältere Publikationen
Kultureller Kontext	Deutschsprachiger Wirtschafts- und Managementdiskurs	Managementkontext außerhalb

Tabelle 2: Übersicht der Ein- und Ausschlusskriterien des Materialkorpus

Eine branchenspezifische Eingrenzung erfolgte nicht, da Narrative häufig aus allgemeinen, gesellschaftlichen Vorstellungen über Frauen und Führung entstehen, die branchenübergreifend wirken. Ebenfalls liegt der Fokus auf der vertikalen, nicht der horizontalen Segregation des Arbeitsmarktes. Da Narrative auch kulturell geprägt sind, fokussiert sich die Arbeit ebenfalls auf den deutschsprachigen Diskurs. Die zeitliche Einordnung orientiert sich an den letzten 10 Jahren, um den Diskurs vor, während und nach der Corona-Pandemie zu erfassen.

Die Suche in der Datenbank WISO ergab für den Untersuchungszeitraum 01.01.2017 bis 30.05.2026 unter dem Suchbegriff "Frauen in Führungspositionen" in den Medien Der Spiegel und Welt am Sonntag insgesamt 605 Treffer (Der Spiegel: 437, Welt am Sonntag: 168). Jeder Treffer wurde anhand des Titels und, bei Unklarheit, des Volltexts gegen die festgelegten Ein- und Ausschlusskriterien geprüft (vgl. Tabelle 2).

Bei Der Spiegel wurden im Zeitraum 2017–2019 194 Artikel gesichtet, von denen 43 eingeschlossen wurden; im Zeitraum 2020–2023 waren es 174 gesichtete und 38 eingeschlossene Artikel; im Zeitraum 2024–2026 69 gesichtete und 14 eingeschlossene Artikel. Bei Welt am Sonntag wurden im Zeitraum 2017–2019 56 Artikel gesichtet und 15 eingeschlossen, im Zeitraum 2020–2023 83 gesichtete und 21 eingeschlossene sowie im Zeitraum 2024–2026 29 gesichtete und 9 eingeschlossene Artikel gezählt. Insgesamt umfasst der finale Materialkorpus damit 140 Artikel (95 Der Spiegel, 45 Welt am Sonntag).

Medium	Zeitraum	Gesichtet	Eingeschlossen	Ausgeschlossen
Der Spiegel	2017–2019	194	43	151
	2020–2023	174	38	136
	2024–2026	69	14	55
	Gesamt	437	95	342
Welt am Sonntag	2017–2019	56	15	41
	2020–2023	83	21	62
	2024–2026	29	9	20
	Gesamt	168	45	123
Gesamt	2017–2026	605	140	465

Tabelle 3: Übersicht des Materialkorpus; Anmerkung: „Gesichtet“ = alle Treffer der WISO-Datenbankrecherche vor Prüfung; „Eingeschlossen“ = finaler Materialkorpus nach Prüfung anhand der Ein-/Ausschlusskriterien (Kap. 3.2).

Die Mehrzahl der ausgeschlossenen Treffer betraf Artikel, die zwar den Suchbegriff enthielten, thematisch jedoch andere Kontexte, wie Politik, Ausland, Kultur oder Sport, behandelten oder denen ein erkennbarer Bezug zu Führungspositionen in der Wirtschaft fehlte. Dass die Recherche Treffer aus nahezu allen Ressorts hervorbrachte, unterstreicht, wie omnipräsent das Thema Geschlechtergerechtigkeit im medialen Diskurs ist und zeigt zugleich, weshalb eine sorgfältige Prüfung anhand der Ein- und Ausschlusskriterien notwendig war, um den Korpus gezielt auf Beiträge mit tatsächlichem Bezug zu Führungspositionen in der Wirtschaft einzugrenzen.

ID	Medium	Datum	Titel	Zitierweise	Suchbegriff	Relevanz	Ausschlussgrund
1	DER SPIEGEL	07.01.2017	Deutschlands beste Unternehmerinnen	Der Spiegel, 07.01.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
2	DER SPIEGEL	10.01.2017	Das sind Deutschlands mächtigste Aufsichtsrätinnen	Der Spiegel, 10.01.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
3	DER SPIEGEL	11.01.2017	Kabinetts einigt sich auf Gesetz für mehr Lohnberechtigung		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
4	DER SPIEGEL	01.02.2017	Gericht weist Klage von ZDF-Reporterin ab		Frauen in Führungspositionen	nein	Gericht
5	DER SPIEGEL	01.02.2017	Eine Journalistin wollte so viel verdienen wie ihre männlichen Kollegen. Sie ist gescheitert		Frauen in Führungspositionen	nein	Sonstiges
6	DER SPIEGEL	14.02.2017	Auf Tuchfühlung		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland, Politik
7	DER SPIEGEL	25.02.2017	Nur wer fair befördert, kriegt einen Bonus	Der Spiegel, 25.02.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
8	DER SPIEGEL	08.03.2017	Schwesig droht Firmen mit harter Quote	Der Spiegel, 08.03.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
9	DER SPIEGEL	08.03.2017	Liebe Leserin, lieber Leser,		Frauen in Führungspositionen	nein	Leserbrief
10	DER SPIEGEL	14.03.2017	Frauen holen beim Verdienst auf - aber sehr langsam	Der Spiegel, 14.03.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
11	DER SPIEGEL	25.03.2017	Betr.: Feminismus		Frauen in Führungspositionen	nein	Feminismus Debatte
12	DER SPIEGEL	25.03.2017	Liebe Leserin, lieber Leser,		Frauen in Führungspositionen	nein	Leserbrief
13	DER SPIEGEL	30.03.2017	Studie zeigt: In diesen Berufen lohnt sich ein Studium		Frauen in Führungspositionen	nein	Bildungsrendite
14	DER SPIEGEL	01.04.2017	Sterckamp in New York		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
15	DER SPIEGEL	01.04.2017	Frauen gelangen in Deutschland schwer in Führung	Der Spiegel, 01.04.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
16	DER SPIEGEL	08.04.2017	Google soll Frauen dramatisch weniger zahlen als Männern		Frauen in Führungspositionen	nein	Diskriminierungsklage
17	DER SPIEGEL	22.04.2017	Hömma, Kate		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
18	DER SPIEGEL	24.04.2017	so. Geht. Es. Nicht		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
19	DER SPIEGEL	29.04.2017	"Die Quote ist notwendig"		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
20	DER SPIEGEL	30.04.2017	"Merkel ist ein Vorbild für alle saudischen Frauen"		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
21	DER SPIEGEL	02.05.2017	Darum sind Frauen die besseren Chefs	Der Spiegel, 02.05.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
22	DER SPIEGEL	18.05.2017	Star Trek Discovery auf Netflix: Hier ist der erste richtige Trailer		Frauen in Führungspositionen	nein	Netzwerk
23	DER SPIEGEL	21.05.2017	Ab wann ist jemand eine Feministin?		Frauen in Führungspositionen	nein	Feminismus Debatte
24	DER SPIEGEL	31.05.2017	Unierender Hund als Protest gegen "Fearless Girl"		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
25	DER SPIEGEL	01.06.2017	Firmen sind schlecht auf neues Gesetz vorbereitet	Der Spiegel, 01.06.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
26	DER SPIEGEL	26.06.2017	Frauenquote greift nur mäßig gut	Der Spiegel, 26.06.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
27	DER SPIEGEL	01.07.2017	Bundeswehr als Fremdkörper		Frauen in Führungspositionen	nein	Bundeswehr
28	DER SPIEGEL	08.07.2017	Allein unter Jungs		Frauen in Führungspositionen	nein	Wissenschaft
29	DER SPIEGEL	15.07.2017	Die neue Hamlosigkeit		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Feminismusdebatte
30	DER SPIEGEL	18.07.2017	Auch in Kulturberufen verdienen Frauen deutlich weniger als Männer		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
31	DER SPIEGEL	19.07.2017	Top-Mann verdient fünf Mal mehr als die bestbezahlte Frau		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
32	DER SPIEGEL	08.08.2017	Google feuert Mitarbeiter nach sexistischem Schreiben		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Sexismusdebatte
33	DER SPIEGEL	09.08.2017	Entwickler will gegen Google klagen		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Sexismusdebatte
34	DER SPIEGEL	12.08.2017	"Und Sie können dann ja die Tassen spülen"		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Sexismusdebatte
35	DER SPIEGEL	16.08.2017	Aufsichtsräte top, Vorstände Flop	Der Spiegel, 16.08.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
36	DER SPIEGEL	19.08.2017	Drei Fliegen, eine Klappe		Frauen in Führungspositionen	nein	Leserbrief
37	DER SPIEGEL	28.08.2017	Frauen im Job - das sind die Fakten	Der Spiegel, 28.08.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
38	DER SPIEGEL	07.09.2017	Liebe Leserin, lieber Leser,		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
39	DER SPIEGEL	09.09.2017	Unter der Haut		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
40	DER SPIEGEL	19.09.2017	"Ausländer sind die besten Freunde!" So macht Elyas M'Barek Wahlwerbung gegen die AfD		Frauen in Führungspositionen	nein	Netzwerk
41	DER SPIEGEL	22.09.2017	Wir brauchen menstruationsfrei für Frauen mit Regelschmerzen		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
42	DER SPIEGEL	26.09.2017	Absolute Beginners		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
43	DER SPIEGEL	02.10.2017	Untersuchung: Studenten bewerten Dozentinnen schlechter als männliche Kollegen		Frauen in Führungspositionen	nein	Wissenschaft/ Lehre
44	DER SPIEGEL	04.10.2017	Die Chancen für Frauen haben sich kaum verbessert	Der Spiegel, 04.10.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
45	DER SPIEGEL	10.10.2017	Gleichstellungsbeauftragte müssen weiblich sein		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
46	DER SPIEGEL	14.10.2017	"Aufstehen und weitermachen"	Der Spiegel, 14.10.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
47	DER SPIEGEL	15.10.2017	"Big Bang Theory"-Star Mayim erzählt, wie es ist, im Weinstein-Hollywood Feministin zu sein		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland, Film
48	DER SPIEGEL	21.10.2017	"Viele Männer sind überfordert"		Frauen in Führungspositionen	nein	
49	DER SPIEGEL	28.10.2017	Männer		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Sexismus-Debatte

Abbildung 2: Beispiel- Ausschnitt der Auswahl des Materialkorpus; eine vollständige Auflistung aller gesichteten Artikel mit Relevanzeinschätzung und Ausschlussgrund findet sich im Anhang.

3.4.2. Entwicklung und Operationalisierung des Kategoriensystems

Das folgende Kapitel erläutert den Aufbau des Kategoriensystems, seine induktive Weiterentwicklung im Analyseprozess sowie die Gütekriterien der Untersuchung.

3.4.2.1. Kategoriensystem

Das Kategoriensystem besteht aus vier Analysedimensionen. Im Zentrum steht die Erfassung der Ursachennarrative (Dimension A). Zusätzlich wird analysiert, welche Metaphern zur Darstellung dieser Narrative verwendet werden (Dimension B) und welche Funktionen Narrative im Diskurs erfüllen (Dimension C). Darüber hinaus erfasst der Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs die im Material diskutierten politischen und organisationalen Lösungsansätze sowie die Bewertung derer als Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs (Dimension D). Die Dimension C und D wurden induktiv ergänzt, um die Wirkungsweise der Narrative wie auch die Bewertung von Lösungsansätzen zu untersuchen.

Den Kern des Kategoriensystems bilden die Ursachennarrative (Dimension A). Als Oberkategorien dienen die in Kapitel 2.3 deduktiv aus dem wissenschaftlichen Diskurs abgeleiteten Narrative: Defizit-, Struktur-, Inkongruenz- und Status-quo-Narrative mit ihren jeweiligen Unterkategorien.

Unterkategorie (Narrativ)	Kurzdefinition	Theoretische Grundlage
Oberkategorie1: Defizit-Narrative (Ursache: Individuum/Frau)		
Präferenz-Narrativ	Unterrepräsentanz als Ergebnis freiwilliger Entscheidungen für Familie/andere Lebensprioritäten.	Hakim (2000)
Ambitions-/Lean-In-Narrativ	Frauen fehle Ehrgeiz, Risikobereitschaft oder Selbstvermarktung („Gender Gap in Self-Promotion“).	Exley & Kessler (2022); Fernandez-Mateo & Fernandez (2015)
Kompetenzdefizit-Narrativ	Unterrepräsentanz durch vermeintlich fehlende Qualifikation/Erfahrung; angebotsseitige Pipeline-Lesart.	Daniere (1986); Goldin (2014); Blau & Kahn (2017)
Oberkategorie 2a: Struktur-Narrative (Ursache: Gesellschaft/ Organisation)		
Gendered-Organization-Narrativ	Folge männlich geprägter Organisationsstrukturen; „idealer Arbeiter“, greedy jobs, Vollzeitnorm.	Acker (1990), Goldin (2014); Goldin (2021)
Tokenismus-Narrativ	Schwierigkeiten als Folge numerischer Minderheit: Sichtbarkeit, Stereotypisierung, Anpassungsdruck.	Kanter (1977); Tonn (2016); Eagly & Carli (2007)
Netzwerk-Narrativ (homosoziale Reproduktion)	Ausschluss über männlich dominierte Netzwerke; fehlender Zugang zu sozialem Kapital. Homosoziale Reproduktion bei der Nachbesetzung von Positionen.	Kanter (1977); Ibarra (1992); Hoyt (2010), Bourdieu (2018), Tonn (2016)
Pipeline-/Selektions-Narrativ	Kumulatives Ausscheiden durch verzerrte Auswahlprozesse (deskriptiver/präskriptiver Bias, statist. Diskriminierung).	Heilman (2001); Schwanke (2012), Hoyt (2010); Fang & Moror (2013), Goldin (2014)
Motherhood-Penalty-Narrativ	Deutlich geringere Karrierechancen von Müttern als struktureller, nicht selbstgewählter Nachteil. Thematisiert vor Allem die mangelnde Vereinbarkeit von Erwerbs-/ Sorgearbeit.	Ochsenfeld (2012); Budig & England (2001)
Oberkategorie 2b: Struktur-Narrative (Ursache: Kultur)		
Kulturelles-Struktur -Narrativ	Geteilte gesellschaftliche Rollenbilder, die unabhängig von Organisationen wirken („gender as primary cultural frame“).	Ridgeway (2011)
Oberkategorie 3: Inkongruenz- Narrativ (Scharnier zwischen Defizit- u. Struktur-Narrativ)		
Think Manager – Think Male / Führungserwartung	Führung wird männlich gedacht; die weibliche Rolle gilt als unpassend zur Führungsrolle.	Eagly und Wood (1991); Schein & Davidson (1993)
Double Bind / Backlash	Sanktionierung agentischer Frauen: Verletzung der Geschlechterrolle führt zu sozialer Abwertung.	Eagly & Karau (2002), Heilman (2001), Eagly & Carli (2007), Catalyst (2007)
Oberkategorie 4: Status-quo-Narrative (keine Ursache – Problem wird relativiert/ bestritten)		
Meritokratie-Narrativ	Allein Leistung entscheide, Auswahl sei geschlechtsneutral („Paradox der Meritokratie“).	Castilla & Benard (2010)
Fortschritts-Narrativ	Gleichstellung als lineare Erfolgsgeschichte, die sich von selbst löse.	Azmat & Boring (2020)
Quoten-Kritik-Narrativ	Quoten untergraben/ entwerten das Leistungsprinzip; Variante des Meritokratie-Narrativs (FüPoG-Kontext).	Scheele (2022)
Business-Case-Narrativ	Gleichstellung als ökonomisches Effizienzargument (diverse Teams = profitabler).	Noland et al. (2016); Dezsó & Ross (2012)

Tabelle 4: Übersicht des deduktiven Kategoriensystems (Dimension A)

Im Verlauf des Kodierprozesses zeigte sich, dass neben den organisationalen Struktur-Narrativen, eine zweite Form struktureller Ursachenzuschreibung auftrat, die die

Unterrepräsentanz von Frauen nicht auf organisationale Rahmenbedingungen wie Prozesse, Unternehmenskultur oder Verfügbarkeitsnormen zurückführt, sondern auf kulturelle Geschlechternormen. Diese konnten jedoch nicht dem Inkongruenz-Narrativ zugeordnet werden, da dieses explizit die wahrgenommene Unvereinbarkeit von Frauen- und Führungsrolle beschreibt, sich manche Textstellen aber auf kulturell verankerte Rollenbilder beziehen, die unabhängig von der Führungsfrage wirken. Das Narrativ wurde zunächst induktiv ergänzt. Auf Grundlage von Ridgeways (2011) Konzept kultureller Geschlechternormen (Kapitel 2.3.2.2) lässt sich das Narrativ deduktiv begründen und wurde aufgrund der mehrfachen Nennungen in das deduktive Kategoriensystem zurückgeführt. Die Ausdifferenzierung des Struktur-Narrativs in das organisationale und kulturelle Struktur-Narrativ verdeutlicht das regelgeleitete, iterative Zusammenspiel deduktiver und induktiver Kategorienbildung, das die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2019) kennzeichnet.

3.4.2.2. Ergänzende Analysedimensionen: Metaphern und Narrativfunktionen

Es wurde zusätzlich erfasst, wie Ursachennarrative, insbesondere strukturelle Zusammenhänge, in Form räumlicher Metaphern dargestellt werden (Dimension B).

Metapher	Kurzdefinition	Theoretische Grundlage
Glas Metaphern: plötzliche Barriere		
Gläserne Decke	Unsichtbare, harte Barriere an der Hierarchiespitze, die den Aufstieg von Frauen trotz vergleichbarer Qualifikation blockiert	Cotter & Hermsen et.al (2001); Eagly & Carli (2007)
Gläserne Klippe	Frauen gelangen überproportional häufig in risikobehaftete Führungspositionen („think crisis – think female“ in Krisenzeiten). Scheitern wird fälschlich individualisiert.	Ryan & Haslam (2005); Schmitt (2017); Bruckmüller, Branscombe (2010)
Weg-Metaphern: kumulativer Prozess		
Leaky Pipeline	Frauenanteil nimmt mit jeder Hierarchiestufe ab. Ausscheiden an vielen Stellen des Karriereverlaufs wird oft verkürzt als Qualifikationsmangel gelesen.	Blickenstaff (2005)
Labyrinth	Langer, verschlungener Karriereweg mit vielschichtigen Barrieren. Die Karrierespitze ist grundsätzlich erreichbar.	Eagly & Carli (2007); Lakoff & Johnson (1980)

Tabelle 5: Übersicht des deduktiven Kategoriensystems (Narrative als Metaphern)

Neben der inhaltlichen Einordnung der Ursachennarrative wurde außerdem die Narrativfunktion (Dimension C) erfasst, um die Auswirkungen von Narrativen besser nachvollziehen zu können. Während die Einordnung in eine Ursachenkategorie zeigt, *wo* die Ursache der Unterrepräsentanz verortet wird, macht die Funktionsdimension deutlich, *wie* diese im Diskurs wirken. So kann ein Narrativ beispielsweise affirmativ genutzt, nur wiedergegeben oder explizit hinterfragt werden. Dies zeigt, dass die Wirkung, bestehende

Geschlechterverhältnisse zu stabilisieren oder deren Veränderung zu unterstützen, nicht allein anhand des Inhaltes, sondern von der Funktionsweise des Narrativs abhängt.

Die Herleitung der Funktionsweisen orientiert sich am theoretischen Rahmen dieser Arbeit. McLean und Syed (2015) unterscheiden zwischen Master-Narrativen, die dominante gesellschaftliche Deutungsmuster reproduzieren und legitimieren, und Counter-Narrativen, die diese hinterfragen. Auf dieser Grundlage werden vier Funktionsweisen abgeleitet, die als analytische Kategorien dienen: legitimierend, normalisierend, problematisierend und transformierend. *Legitimierende Narrative* rechtfertigen bestehende Ungleichheiten, *normalisierende Narrative* stellen den Status quo als selbstverständlich, vorübergehend oder kaum veränderbar dar, *problematisierende Narrative* benennen die Unterrepräsentanz von Frauen als gesellschaftliches Problem und *transformierende Narrative* fordern konkrete Veränderungen oder politische Maßnahmen ein. Diese Funktionen ermöglicht es, Narrative zu reflektieren und einzuordnen.

Narrativfunktion	Definition	Ankerbeispiel
Legitimierend (Stabilisierung des Status quo)	Das Narrativ rechtfertigt oder erklärt den Status quo als nachvollziehbar bzw. angemessen.	„Ein ähnliches Prinzip sei bei der Verbindung von Erwerbstätigkeit und Mutterschaft zu erkennen. Frauen verdienen nicht weniger, weil sie Frauen sind, sondern wenn sie es für wichtig halten, dass Mütter sich zeitweilig um ihre Kinder kümmern.“ (WaS, 08.04.2023)
Normalisierend (Stabilisierung des Status quo)	Das Narrativ stellt die Ungleichheit als vorübergehend oder unvermeidlich dar und senkt so den Handlungsdruck.	„Natürlich führen Frauen anders, auch weil wir als Mädchen anders sozialisiert werden als Jungs. Das ist einfach so.“ (Was, 08.07.2023)
Problematisierend (Infragestellung des Status quo)	Das Narrativ benennt die Ungleichheit explizit als Missstand und verortet die Verantwortung bei Strukturen bzw. Organisationen.	„Eine neue Studie vergleicht, wie viele Frauen es in verschiedenen Ländern in den Vorstand großer Unternehmen schaffen. Nach SPIEGEL-Informationen blamiert sich Deutschland auf ganzer Linie.“ (Der Spiegel, 11.05.2018)
Transformativ (Infragestellung des Status quo)	Das Narrativ fordert oder zeigt konkrete strukturelle Veränderung bzw. Maßnahmen auf.	“Neben flexiblen Arbeitsmodellen für alle Führungsebenen brauche es auch wirksame Mentoring-Programme und die frühe Förderung von Nachwuchs. Die Pipelines für Talente müssten mit weiblichen Führungskräften gefüllt und die Prozesse von Beförderungen transparent gemacht werden.“ (WaS, 16.11.2025)

Tabelle 6: Übersicht des deduktiven Kategoriensystems (Dimension C)

3.4.2.3. Kodierung

Als Kodiereinheiten für die Anwendung des Kategoriensystems werden Sinneinheiten definiert, also einzelne Aussagen oder Absätze, die eine in sich geschlossene Deutung der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen enthalten. Da ein Textabschnitt zugleich mehrere Deutungen transportieren kann, ist eine Mehrfachkodierung ausdrücklich vorgesehen. So kann eine Aussage beispielsweise gleichzeitig ein Struktur-Narrativ benennen, eine räumliche Metapher verwenden und eine problematisierende Funktion erfüllen.

Wichtige Textpassagen werden mittels der Analysesoftware MAXQDA kodiert. Dafür werden die Artikel nach Medium in getrennten Dokumentgruppen organisiert, sodass sich die Narrative später nach Quelle und Zeitraum vergleichen lassen. Nach Abschluss der Kodierung werden mithilfe von Werkzeugen wie dem Code-Matrix- und dem Code-Relations-Browser wiederkehrende Muster und Kookkurrenzen sichtbar gemacht. Dies soll Aufschluss über das Auftreten und Verwendung der Narrative geben.

3.4.3. Gütekriterien

Da die Untersuchung einem Mixed-Methods-Ansatz folgt, werden Gütekriterien beider Forschungstraditionen herangezogen, um die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen (Kuckartz 2014). Die quantifizierende Auszählung ordnet die qualitativen Befunde ein und macht ihre Verbreitung transparent, während die qualitative Interpretation davor schützt, aus bloßen Häufigkeiten voreilige Schlüsse zu ziehen.

Die Qualitätssicherung der qualitativen Inhaltsanalyse orientiert sich primär an den für qualitative Forschung etablierten Gütekriterien (Mayring 2019). Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit wird durch eine transparente Dokumentation des Forschungsprozesses gewährleistet, indem der Auswahlprozess des Materials über definierte Such- sowie Ein- und Ausschlusskriterien erfolgt und eine vollständige Korpusübersicht offengelegt wird. Die Regelgeleitetheit wird durch einen Kodierleitfaden sichergestellt, der jede Kategorie anhand Definition und Ankerbeispiel bestimmt und so eine konsistente Zuordnung über den gesamten Korpus hinweg ermöglicht. Darüber hinaus wird dem Gütekriterium der reflektierten Subjektivität Rechnung getragen, indem theoretische Annahmen und methodische Entscheidungen transparent begründet und dokumentiert werden.

Die Aussagekraft der Auszählung hängt von der Konsistenz der zugrunde liegenden Kodierung ab. Da die Kodierung von einer einzelnen Person vorgenommen wurde, konnte keine Inter-coder-Reliabilität bestimmt werden. Diesem Umstand wurde durch den ausführlichen Kodierleitfaden und das regelgeleitete Vorgehen begegnet. Aufgrund der unterschiedlichen Größe der beiden Teilkorpora werden die Häufigkeiten zudem durchgängig als relative Anteile und ergänzend über die Dokumentabdeckung ausgewiesen, um Verzerrungen durch einzelne, besonders ausführliche Beiträge zu vermeiden.

Grundlage der Kodierung bildet ein Kodierleitfaden, der für jede Kategorie eine Definition sowie ein Ankerbeispiel bereitstellt und so eine nachvollziehbare und konsistente Zuordnung sicherstellt. Der vollständige Kodierleitfaden findet sich im Anhang.

Kategorie	Typ	Definition	Ankerbeispiel	Quelle
Oberkategorie1: Defizit-Narrative (Ursache: Individuum/Frau)				
Präferenz-Narrativ	D	Erklärt die Unterrepräsentanz als Ergebnis freiwilliger Entscheidungen: Frauen priorisieren Familie/andere Lebensbereiche statt Karriere.	„Die Begründungen reichten und reichen auch heute noch von: 'Ich will weiter in Teilzeit arbeiten, genug Zeit für Kinder und Freizeit haben', bis zu: 'Diese Konferenzen sind nicht so mein Ding, da muss man auch auf den Tisch hauen können, so bin ich nicht.'“	Der Spiegel, 17.10.2019
Ambitions-/Lean-In-Narrativ	D	Erklärt, dass Frauen Ehrgeiz, Risikobereitschaft oder Selbstvermarktungsfähigkeit fehle.	„Männer treten selbstbewusster auf und fordern mehr, Frauen sind zurückhaltender. „Das führt dazu, dass Frauen oft von Beginn an auf einem niedrigeren Level landen, als eigentlich möglich wäre.“	WaS, 20.10.2019
Kompetenz-defizit-Narrativ	D	Erklärt die Unterrepräsentanz durch vermeintlich fehlende Qualifikation/Erfahrung.	„Bei der Stressbewältigung haben [Männer] die Nase vorn. Die befragten Frauen machten sich im Schnitt dagegen häufiger Sorgen, was ihre emotionale Stabilität schwäche, so die Forscher.“	Der Spiegel, 02.05.2017
Oberkategorie 2a: organisationale Struktur-Narrative (Ursache: Organisation)				
Gendered-Organization-Narrativ	D	Erklärt die Unterrepräsentanz als Folge männlich geprägter Organisationsstrukturen sowie männlich geprägter Organisationskultur .	„Bislang bedeutete Karriere bei Porsche, 120 Prozent zu arbeiten, lange Tage, Präsenz, stete Erreichbarkeit. Viele Frauen mit Kindern finden dies wenig attraktiv – und haben schlichtweg kein Interesse an einer Führungsposition zu diesen Bedingungen.“	Der Spiegel, 25.02.2017
	I	Teilzeit – Falle: Beschreibt Teilzeitbeschäftigung als organisationale Karrierebarriere.	„Teilzeitkräfte haben bis heute wenig Chancen auf Karriere [...]. Führung, das ist in den Augen der meisten Arbeitgeber noch immer ein Rund-um-die-Uhr-Job. Viel hilft viel, heißt die gängige Devise“	WaS, 14.05.2017
Tokenismus-Narrativ	D	Erklärt Schwierigkeiten von Frauen als Folge numerischer Minderheitsposition, die erhöhte Sichtbarkeit, Stereotypisierung, und Anpassungsdruck zur Folge hat .	„Sie beobachtet, dass Frauen es an der Spitze meistens schwerer haben als Männer. [...], Wenn man als Frau in einem Dax-Vorstand immer als Fremdkörper wahrgenommen wird, dann macht das natürlich etwas mit der Person.“	Der Spiegel, 18.03.2019a

Tabelle 7: Beispiel -Ausschnitt des Kodierleitfadens; eine vollständige Auflistung aller Kategorien findet sich im Anhang.

3.5. Vorgehen bei der Ergebnisdarstellung und Beantwortung der Forschungsfrage

Die Ergebnisse der Analyse werden entlang der in Kapitel 2.2.8 entwickelten Narrativkategorien dargestellt, sodass sich die empirischen Befunde unmittelbar auf die theoretisch hergeleitete Systematik beziehen lassen. Für jede Kategorie wird zunächst beschrieben, ob und in welcher Ausprägung sich das Narrativ im medialen Diskurs wiederfindet. Die Befunde werden dabei durch Ankerzitate aus dem Korpus belegt, was die jeweilige Deutung sichtbar macht. Da es sich um ein qualitatives Vorgehen handelt, stehen die Deutungsmuster im Vordergrund. Häufigkeitsangaben werden dann angebracht um relative Bedeutung einzelner Narrative einzuordnen sowie die Medien zu vergleichen. Neben den deduktiv erwarteten Narrativen werden auch die induktiv gebildeten Kategorien ausgewiesen.

Die Darstellung folgt zudem den weiteren Dimensionen des Analyserahmens: Es wird auf die sprachliche Gestaltung sowie die Narrativfunktion geachtet und die Befunde werden nach Medium und Zeitraum differenziert, um mögliche Unterschiede in der narrativen Rahmung

sichtbar zu machen. Eine zusammenfassende Übersicht stellt die im wissenschaftlichen und medialen Diskurs identifizierten Narrative abschließend gegenüber.

Die drei Forschungsfragen werden in aufeinander aufbauenden Schritten beantwortet. Die erste und zweite Forschungsfrage, welche gesellschaftlich geteilten Narrative sich im wissenschaftlichen und im medialen Diskurs identifizieren lassen, werden zweifach bearbeitet. Dabei erfolgt die Beantwortung für den wissenschaftlichen Diskurs bereits im theoretischen Teil durch die Systematisierung der Narrative und für den medialen Diskurs durch die qualitative Inhaltsanalyse des Medienkorpus.

Die dritte Forschungsfrage beantwortet, inwieweit sich Überschneidungen und Unterschiede zwischen den Narrativen beider Diskurse feststellen lassen, wird durch den systematischen Vergleich der Ergebnisse beantwortet. Dabei wird untersucht, wie und welche der wissenschaftlich hergeleiteten Narrativen im medialen Diskurs aufgegriffen werden. Die Ergebnisse dieses Vergleichs werden in Kapitel 5 interpretiert.

4. Ergebnisse der Analyse

4.4. Deskriptive Analyse

Der finale Materialkorpus umfasst 140 Medienartikel, von denen 95 Beiträge aus Der Spiegel und 45 Beiträge aus der Welt am Sonntag stammen. Insgesamt wurden 1.820 Textsegmente kodiert. Den größten Anteil bilden die Ursachennarrative (Dimension A) mit 894 Kodierungen, gefolgt von der Narrativfunktion (Dimension C) mit 748 Kodierungen. Auf den Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs (Dimension D) entfallen 163 Kodierungen, während die metaphorische Rahmung (Dimension B) mit 15 Kodierungen nur vereinzelt erfasst wurde.

Für die Auswertung wird zum einen die Zahl der kodierten Segmente herangezogen, die angibt, wie oft und intensiv ein Narrativ grundsätzlich im Material behandelt wird. Da Mehrfachkodierungen innerhalb eines Artikels zu Verzerrungen der Darstellung der Narrative führen können, wird zusätzlich die Dokumentenhäufigkeit berücksichtigt. Diese analysiert dagegen, in wie vielen der insgesamt 140 Artikel ein Narrativ vorkommt und ermöglicht damit Aussagen über seine Verbreitung im Korpus. Die Anzahl der Kodierungen wird ergänzend herangezogen, um die Intensität einzelner Narrative einzuordnen. Im Mittelpunkt der qualitativen Analyse steht dabei nicht die statistische Häufigkeit einzelner Kategorien, sondern das Vorkommen und die Ausprägung und Funktion der medialen Deutungsmuster.

Ein erster Überblick über die Ursachennarrative zeigt ein deutliches Übergewicht struktureller Erklärungen (vgl. Tabelle 8). Organisational-strukturelle Narrative finden sich in 114 der 140 Artikel (81 %) und stellen damit die mit Abstand am weitesten verbreitete Narrativgruppe dar. Status-quo-Narrative treten in 99 Artikeln (71 %) auf, während kulturell-strukturelle Narrative in 41 Artikeln (29 %) vertreten sind. Deutlich seltener kommen Defizit-Narrative (44 %) sowie das Inkongruenz-Narrativ (16 %) vor. Insgesamt enthält nahezu jeder Artikel des Korpus mindestens ein Ursachennarrativ. Auch die Verteilung der Kodierungen bestätigt dieses Bild: 58 % aller Ursachenkodierungen entfallen auf strukturelle Narrative, 25 % auf Status-quo-Narrative und 13 % auf Defizit-Narrative.

Narrativgruppe	Anzahl Segmente (von insgesamt 894)	Anzahl Artikel	Anteil Artikel	Anteil Dim A
Defizit-Narrative	116	61	44 %	13%
Struktur-Narrative (organisational)	447	114	81 %	50 %
Struktur-Narrative (kulturell)	73	41	29 %	8 %
Inkongruenz- Narrative	38	23	16 %	4%
Status-quo-Narrative	220	99	71 %	25%

Tabelle 8: Ursachennarrative (Dimension A) nach Dokumentabdeckung und Anzahl der Kodierungen

Auch auf Ebene der einzelnen Unterkategorien ist das Gendered-Organization-Narrativ, das in 59 % der Artikel auftritt, das am weitesten verbreitete Narrativ, gefolgt vom Fortschrittsnarrativ (48 %) sowie dem Pipeline-/Selektions-Narrativ (42 %). Der Vergleich der Dokumentabdeckung und Kodierungshäufigkeit verdeutlicht den Mehrwert beider Kennzahlen. So gehört das Motherhood-Penalty-Narrativ mit 94 Kodierungen zu den am intensivsten behandelten Narrativen, findet sich jedoch lediglich in 47 Artikeln. Das Narrativ wird somit in vergleichsweise wenigen Beiträgen besonders ausführlich behandelt.

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Narrativfunktionen. Innerhalb der Funktionen dominiert die problematisierende Funktion mit 58 %, gefolgt von der transformierenden Funktion (25 %). Legitimierende (12 %) und normalisierende Funktionen (5 %) treten demgegenüber deutlich seltener auf. Die Verteilung der Narrativfunktionen unterscheidet sich jedoch deutlich zwischen den einzelnen Ursachennarrativen. Den höchsten Anteil legitimierender und normalisierender Funktionszuschreibungen weisen die Defizit- und Status-quo-Narrative auf. Demgegenüber treten die Struktur-Narrative eher problematisierend auf. Dies deutet auf einen systematischen Zusammenhang zwischen Ursachennarrativ und Narrativfunktion hin.

Durch den deskriptiven Überblick lassen sich erste Unterschiede zwischen den beiden Medien sowie zwischen den Untersuchungszeiträumen erkennen: Der Spiegel greift organisational-strukturelle Narrative etwas häufiger auf und thematisiert insbesondere den staatlich-regulatorischen Maßnahmendiskurs, während die Welt am Sonntag die Aspekte numerischer Sichtbarkeit und Vorbildwirkung, kultureller Rollennormen sowie individueller Selbstwirksamkeit relativ stärker betont. Im zeitlichen Verlauf erreichen die strukturellen wie die Status-quo-Narrative im mittleren Zeitfenster (2020–2023) ihre höchste Verbreitung, die Defizit-Narrative gehen demgegenüber leicht zurück. Aufgrund der vergleichsweise geringen Zahl an Artikeln im jüngsten Untersuchungszeitraum (2024–2026; n = 23) sind zeitliche Veränderungen grundsätzlich mit entsprechender Vorsicht zu interpretieren.

Im Folgenden werden die Ergebnisse anhand der theoretisch hergeleiteten Narrativkategorien dargestellt. Für jede Kategorie wird beschrieben, wie das jeweilige Narrativ im Mediendiskurs konstruiert wird, durch charakteristische Ankerzitate veranschaulicht und anschließend hinsichtlich seiner narrativen Funktion eingeordnet. Induktiv entwickelte Kategorien werden ebenfalls aufgeführt.

4.5. Befunde zu den Defizit-Narrativen

Die Defizit-Narrative erklären die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen als Folge individueller Eigenschaften, Präferenzen oder Verhaltensweisen und verorten die Ursache damit bei den Frauen selbst. Im untersuchten Material sind Defizit-Narrative mit 116 Kodierungen in 44 % der Artikel deutlich seltener als strukturelle Erklärungsnarrative vertreten. Besonders auffallend ist ihre Narrativfunktion: Im Vergleich zu allen anderen Ursachennarrativen weisen Defizit-Narrative, ebenso wie Status-quo-Narrative, die höchsten Anteile legitimierender und normalisierender Rahmungen (30%) auf und tragen damit grundsätzlich zur Stabilisierung des Status quo bei. Innerhalb des Narrativs überwiegt dennoch die problematisierende Funktion (44%). Außerdem auffällig, ist der hohe Anteil an transformativen Rahmungen (26%) innerhalb des Narrativs. Am häufigsten tritt dabei das Ambitions-/Lean-In-Narrativ auf, während das Kompetenzdefizit-Narrativ weniger aufgeführt wird.

4.5.1. Präferenz-Narrativ

Das Präferenz-Narrativ stellt die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen als Ergebnis individueller Entscheidungen dar. Frauen werden dabei als Akteurinnen dargestellt, die sich bewusst gegen eine Karriere und stattdessen für Familie oder andere Lebensbereiche entscheiden. Das Narrativ tritt in 21 Artikeln auf, wurde insgesamt 36-mal kodiert und

konzentriert sich auf das frühe Zeitfenster. Innerhalb der Defizit-Narrative tritt es außerdem am häufigsten als legitimierend und normalisierend auf.

So werden individuelle Präferenzen als eigentliche Ursache für die Unterrepräsentation von Frauen benannt: „*Ich will weiter in Teilzeit arbeiten, genug Zeit für Kinder und Freizeit haben*“ (Der Spiegel, 17.10.2019). Besonders deutlich wird das Präferenz-Narrativ außerdem, wenn strukturelle Erklärungen ausdrücklich zurückgewiesen werden: „*Frage man die Frauen selbst, stehe dahinter nicht ihre Diskriminierung, sondern eigene Präferenzen*“ (WaS, 08.04.2023). In ähnlicher Weise wird Teilzeitarbeit als bewusste Entscheidung beschrieben: „*Teilzeit ist also eindeutig das präferierte Modell von Frauen [...]*“ (WaS, 14.05.2017). Auch in diesem Kontext werden strukturelle Ursachen relativiert: „*Teilzeit ist für viele Frauen nicht Zwang oder Notbehelf, sondern Teil eines Lebensentwurfs [...]*“ (Der Spiegel, 10.04.2026b). Teilweise wird die Präferenzargumentation noch weiter zugespitzt und sogar als Grund für den Gender Pay Gap genannt: „*Der vermeintliche Geschlechterunterschied in der Bezahlung ist also gar kein Geschlechterunterschied. Es ist ein Unterschied zwischen Frauen, die finden, dass Mütter sich um Kinder kümmern sollten, und den anderen Frauen, die genauso viel verdienen wie Männer*“ (WaS, 08.04.2023). So „*[...] verdienen [Frauen] nicht weniger, weil sie Frauen sind, sondern wenn sie es für wichtig halten, dass Mütter sich zeitweilig um ihre Kinder kümmern.*“ (WaS, 08.04.2023).

Der Vergleich der Kodierungshäufigkeiten und pro Dokument zeigt ein interessantes Muster. Während die Dokumentabdeckung des Präferenz-Narrativs im Zeitverlauf kontinuierlich zurückgeht, von zwölf Artikeln im frühen auf vier Artikeln im jüngsten Untersuchungszeitraum, steigt die Zahl der Kodierungen zuletzt wieder leicht an. Das Narrativ verteilt sich damit auf weniger Beiträge, wird dort jedoch deutlich ausführlicher behandelt. Besonders sichtbar wird dies im Der Spiegel, wo das Präferenz-Narrativ im jüngsten Zeitraum vor allem im Zusammenhang im *tradwife*-Diskurs erscheint. Der aus sozialen Medien stammende *tradwife*-Trend (*traditional wife*) bezeichnet die seit den frühen 2020er-Jahren wachsende Selbstinszenierung von Frauen, die ein traditionelles Rollenmodell von Ehe, Familie und Geschlechterverhältnissen bewusst positiv darstellen (Diabaté und Kleinschrot 2025). Die Entscheidung, sich ausschließlich Haushalt und Familie zu widmen, wird dort als bewusste Lebensentscheidung und als „*Rebellion [...] gegen die Zwänge des Arbeitsmarkts [...]*“ beschrieben: „*Sich ausschließlich um Haus und Familie zu kümmern, gilt als Lifestyle-Entscheidung*“ (Der Spiegel, 14.08.2025). Diese Umdeutung geht so weit, dass *Female Empowerment* selbst als Belastung erscheint: So berichtet eine junge Frau, sie fühle sich unter

Druck gesetzt, weil sie keine große Karriere anstrebe, und habe das Gefühl, damit „*nicht gut genug zu sein*“ (Der Spiegel, 10.04.2026b).

Besonders deutlich wird außerdem die Abgrenzung vom Motherhood-Penalty-Narrativ. Wird reduzierte Erwerbstätigkeit als freiwillige Entscheidung gedeutet, wird sie dem Präferenz-Narrativ zugeordnet. Wird dieselbe Entscheidung hingegen als Folge struktureller Rahmenbedingungen oder mangelnder Vereinbarkeit dargestellt, gehört sie zum strukturellen Motherhood-Penalty-Narrativ.

Darüber hinaus enthält das Material Hinweise darauf, dass junge Männer Familie und Privatleben zunehmend stärker als eine Führungskarriere gewichten (WaS, 08.03.2020). Dadurch verliert das Präferenz-Narrativ an Erklärungskraft, da Führungspositionen bei angleichenden Präferenzen weiterhin überwiegend von Männern besetzt sind.

4.5.2. Ambitions-/Lean-In-Narrativ

Das Ambitions-/Lean-In-Narrativ begründet die Unterrepräsentanz von Frauen als Folge mangelnden Ehrgeizes, geringer Risikobereitschaft oder unzureichender Selbstvermarktung. Frauen werden dabei als weniger durchsetzungsstark, weniger selbstbewusst oder weniger führungsorientiert dargestellt als Männer. Mit 57 Kodierungen in 33 Artikeln stellt es das am weitesten verbreitete Defizit-Narrativ dar, erreicht im Zeitraum von 2017-2019 seine höchste Verbreitung und weist neben der problematisierenden einen auffällig hohen transformativen Funktionsanteil (~ 33%) auf.

Ein zentrales Deutungsmuster besteht in der Zuschreibung geschlechtsspezifischer Unterschiede im Auftreten sowie Verhandlungsverhalten. So heißt es etwa: „*Männer treten selbstbewusster auf und fordern mehr; Frauen sind zurückhaltender. Das führt dazu, dass Frauen oft von Beginn an auf einem niedrigeren Level landen, als eigentlich möglich wäre*“ (Was, 06.10.2019). In dieselbe Richtung argumentiert die wiederkehrende Darstellung, Frauen wären weniger selbstbewusst und würden ihre eigenen Fähigkeiten, zukünftige Gehälter sowie ihre Erfolgschancen systematisch unterschätzen: „*Männer neigen also dazu, ihre eigene Leistung zu überschätzen, während Frauen sich tendenziell unterschätzen*“ (WaS, 14.10.2018). „*Frauen schätzten ihre Erfolgschancen im Wettbewerb um Führungspositionen tendenziell geringer ein als Männer.*“ (Der Spiegel, 30.04.2018). Ergänzt wird dieses Narrativ durch statistische Hinweise auf geringere Führungsambitionen von Frauen. Das mangelnde Selbstbewusstsein wird dabei unterschiedlich begründet. Zum einen werden Strukturen verantwortlich gemacht: „*Frauen trauen sich im Vergleich zu Männern im Beruf seltener*

Verantwortung zu, streben weniger nach Karriere und gelangen seltener in Führungspositionen. Daran sind natürlich auch gesellschaftliche Strukturen Schuld [...]“ (Der Spiegel, 18.03.2019c). Zum anderen werden strukturelle Ursachen explizit abgelehnt, in Frage gestellt oder ausgeblendet: *„Warum wir uns trotz aller Errungenschaften immer noch nicht richtig nach vorn bewegen? Weil die Frauen es nicht tun. Was Frauen in Deutschland meiner Meinung nach fehlt, ist der Glaube an das eigene Können. Unternehmen haben so viele Frauenförderprogramme, dass mir die Jungs bald leidtun. [...] Zumindest in Deutschland ist die Unterscheidung zwischen Mann und Frau oft kein strukturelles Problem mehr, sondern ein persönliches.“* (WaS, 04.08.2019). *„Um uns endlich als Expertinnen zu sehen, brauchen wir nicht die zehnte Fortbildung, sondern ein Ende der Selbstzweifel.“* oder *„Wir können diesen Teufelskreis also nur brechen, indem wir uns mehr zutrauen.“* (Der Spiegel, 08.03.2019b).

Auffällig ist zudem, dass mangelndes Selbstvertrauen vereinzelt explizit mit psychologischen Mechanismen begründet wird. So verweist ein Beitrag auf das sogenannte Hochstaplersyndrom (*Impostor-Syndrom*) und beschreibt, dass Frauen häufiger das *„unbegründete[...] Gefühl [haben], eigentlich für ihren Job nicht qualifiziert genug zu sein und damit bestimmt irgendwann auffliegen“* (Der Spiegel, 08.03.2019b). Dadurch wird das Defizit auf eine psychologische Ebene verschoben, während auch hier mögliche strukturelle Ursachen unbenannt bleiben.

Charakteristisch für das Ambitions-/Lean-In-Narrativ ist seine Funktion. Im Unterschied zum Präferenz-Narrativ weist es neben einem hohen problematisierenden Anteil auch einen vergleichsweise hohen Anteil transformativer Rahmungen auf. Auffällig ist, dass strukturelle Einflüsse als Ursache für weniger Selbstbewusstsein teilweise ausdrücklich anerkannt werden. So werden fehlende Führungsambitionen auf ein über Generationen erlerntes Schamgefühl, traditionelle Rollenbilder und geschlechtsspezifische Sozialisation zurückgeführt: *„Es fängt schon dabei an, sich zu sagen, dass man Karriere machen will. Hier bei uns im Süden herrschen oft traditionelle Rollenbilder vor, Frauen trauen sich weniger zu.“* (Der Spiegel, 17.10.2019). Die Verantwortung für Veränderung wird jedoch weiterhin auf individueller Ebene verortet. So richtet sich der Appell nicht an Organisationen oder gesellschaftliche Strukturen, sondern an die Frauen selbst. Dies zeigt sich in Aufforderungen wie: *„Nehmt euch doch endlich, was euch zusteht, Mädels. Verhandelt härter, reißt neue Aufgaben an euch [...] und bitte hört endlich auf, zu hinterfragen, ob ihr wirklich gut genug seid“* (WaS, 04.08.2019). Im Zeitverlauf erreicht das Ambitions-/Lean-In-Narrativ seinen höchsten Anteil im frühen Untersuchungszeitraum (2017–2019) und nimmt anschließend kontinuierlich ab.

4.5.3. Kompetenzdefizit-Narrativ

Das Kompetenzdefizit-Narrativ erklärt die Unterrepräsentanz von Frauen durch vermeintlich fehlende Qualifikationen, Erfahrungen oder Führungsfähigkeiten. Es knüpft damit an die angebotsseitige Interpretation des Pipeline-Arguments an, wonach es für Führungspositionen nicht genügend qualifizierte Frauen gibt. Mit 23 Kodierungen in 18 Artikeln ist es das am wenigsten vertretene Defizit-Narrativ und wird mit rund 57% problematisierenden Zuschreibungen überwiegend widerlegt.

Der zentrale Befund besteht darin, dass die Unterrepräsentanz im untersuchten Material nicht auf mangelnde Kompetenz von Frauen zurückgeführt wird. Das Narrativ wird überwiegend aufgegriffen, um ihm ausdrücklich zu widersprechen, weshalb problematisierende Funktionszuschreibungen deutlich überwiegen. Wiederholt wird betont, dass qualifizierte Frauen durchaus vorhanden sind und das eigentliche Problem in den Auswahl- und Beförderungsprozessen liegt. So heißt es: *„In Deutschland dagegen schöpfen die meisten Unternehmen nur aus dem männlichen Pool der Talente, dabei sind Frauen bestens qualifiziert und motiviert“* (Der Spiegel, 02.12.2020). Ähnlich argumentieren Beiträge, die auf ausreichend qualifizierte Kandidatinnen verweisen: *„Die Talent-Pipelines der Unternehmen sind gut gefüllt [...] Für die Topjobs in Deutschland wären demnach genügend Frauen vorhanden“* (Der Spiegel, 26.10.2020). Darüber hinaus wird das Narrativ direkt zitiert und als überholtes Vorurteil markiert. So berichtet eine Interviewpartnerin beispielsweise: *„Da gibt es noch Sprüche, die man sich nicht vorstellen kann: ‚In unserer Branche gibt es keine Frauen.‘ Oder: ‚Die ist intellektuell noch nicht so weit‘“* (Der Spiegel, 26.09.2019). Am deutlichsten wird die Zurückweisung des Narrativs in der Berichterstattung über eine Führungsperson, die nach ihrer Geschlechtsangleichung schildert, ihr werde plötzlich die fachliche Kompetenz abgesprochen, obwohl sich an ihrer Qualifikation nichts geändert habe: *„Ich habe das Geschlecht gewechselt – nicht das Gehirn“* (Der Spiegel, 10.10.2018b). Dies zeigt deutlich, wie die Kompetenzzuschreibung explizit an das Geschlecht und nicht an die tatsächliche Leistung gekoppelt ist.

Nur vereinzelt wird das Narrativ tatsächlich als Ursache der Unterrepräsentanz erklärt. Dies zeigt sich etwa in der Begründung von Mehrfachmandaten mit einem vermeintlichen Mangel an geeigneten Kandidatinnen: *„Weil es zu wenige geeignete Frauen gibt, sollen sie mehrere Mandate übernehmen dürfen“* (WaS, 02.06.2019). Im Vergleich zum übrigen Material bleiben solche Zuschreibungen die Ausnahme oder erscheinen als einzelne Argumente innerhalb eines insgesamt gegensätzlichen Deutungsrahmen. So verweist ein Artikel zwar auf eine Studie, in

der „*Männer bei der Stressbewältigung die Nase vorn [hätten]. Die befragten Frauen machten sich im Schnitt dagegen häufiger Sorgen, was ihre emotionale Stabilität schwäche.*“ (Der Spiegel, 02.05.2017), argumentiert insgesamt jedoch, dass Frauen die geeigneteren Führungskräfte sind.

Im jüngsten Untersuchungszeitraum treten darüber hinaus zwei induktiv entwickelte Unterausprägungen in Beiträgen der Welt am Sonntag auf. Anders als das klassische Kompetenzdefizit-Narrativ beziehen sie sich nicht auf fachliche Qualifikationen, sondern auf persönliche Eigenschaften, die den Arbeits- und Führungsstil von Frauen beeinflussen können. So wird Frauen zum einen ein stärkeres Bedürfnis nach Anerkennung zugeschrieben „*Frauen ist es wichtig, anders als Männern, [...] wertgeschätzt zu werden*“ und zum anderen wird ihnen ein stärker harmonieorientierter Führungsstil nahegelegt „*Frauen ist es wichtiger als Männern, ihre Führungskraft nicht vor den Kopf zu stoßen*“ (WaS, 16.11.2025). Insgesamt wird die Erzählung fehlender Kompetenz im medialen Diskurs kaum als legitime Erklärung anerkannt.

4.6. Befunde zu den Struktur-Narrativen

4.6.1. Gendered-Organization-Narrativ

Das Gendered-Organization-Narrativ erklärt die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen als Folge männlich geprägter Organisationsstrukturen, Karriere-logiken und Unternehmenskulturen. Mit 154 Kodierungen in 83 Artikeln (59 %) stellt es das am weitesten verbreitete Narrativ dar. Es erreicht im mittleren Zeitfenster (2020–2023) seinen Höhepunkt und wird überwiegend problematisierend, aber auch transformativ gerahmt (rund 58 % bzw. 26 %).

Im Mittelpunkt steht die Vorstellung des idealen Arbeiters, dessen Karriere an uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit und dauerhafte Präsenz geknüpft ist: „*Karriere kann man in Deutschland eigentlich nur in ununterbrochener Vollzeit mit Überstunden machen, schon Vollzeit allein reicht nicht.*“ (WaS, 10.11.2019). Diese unhinterfragte Kopplung von Führung an ständige Verfügbarkeit zeigt sich insbesondere auf Führungsebene, da Modelle wie Jobsharing zwar grundsätzlich existieren, „*aber nur sehr selten in Führungspositionen*“ (Der Spiegel, 29.08.2018).

Teilzeit oder flexible Arbeitsmodelle erscheinen innerhalb dieser Logik als Karrierehindernis: „*Teilzeitkräfte haben bis heute wenig Chancen auf Karriere [...]. Führung, das ist in den Augen der meisten Arbeitgeber noch immer ein Rund-um-die-Uhr-Job. Viel hilft viel, heißt die gängige Devise*“ (WaS, 14.05.2017). Da Teilzeit wiederholend als „*Karrierekiller*“ für Frauen

beschrieben wird (*Der Spiegel*, 26.06.2017), wurde die Unterkategorie *Teilzeit-Falle* induktiv erfasst. Dabei ist sie als organisationale Aufstiegsbarriere von dem Motherhood-Penalty-Narrativ abzugrenzen, das den Schwerpunkt auf die strukturellen Folgen von Sorgearbeit legt.

Darüber hinaus deutet das Narrativ der Gendered Organization die scheinbare Präferenzentscheidung der Frauen explizit um und verschiebt die Verantwortung auf organisationale und kulturelle Strukturen. So reflektiert Ex-Porsche-Chef Wendelin Wiedeking die Voraussetzungen einer Führungsposition: „*Bislang bedeutete Karriere bei Porsche, 120 Prozent zu arbeiten, lange Tage, Präsenz, stete Erreichbarkeit. Viele Frauen mit Kindern finden dies wenig attraktiv - und haben schlichtweg kein Interesse an einer Führungsposition zu diesen Bedingungen.*“ (*Der Spiegel*, 25.02.2017). Ebenfalls werden kulturelle Strukturen als Erklärungen ausdrücklich zurückgewiesen: „*Ist dann nicht eher das deutsche Mutterbild das Problem als die Unternehmenskultur? – Aber ein Fünftel der deutschen Frauen hat ja gar keine Kinder und kommt trotzdem nicht weiter. Unser Bericht zeigt, dass sich die Situation erst maßgeblich ändert, wenn sich die Unternehmen ändern*“ (*Der Spiegel*, 12.05.2018) oder: „*Es liegt ja nicht allein an den Frauen selbst, sondern an den Bedingungen, die sie in den Unternehmen vorfinden.*“ (*Der Spiegel*, 18.03.2019a). Darüber hinaus beschreibt das Narrativ Unternehmenskulturen häufig als männlich geprägte Erfahrungsräume. So haben „*[...] vorwiegend Männer das Sagen. Business as usual, seit Jahrhunderten*“ (*Der Spiegel*, 21.11.2020). „*Der Weg in einen Top-Posten ist für Frauen oft härter - vor allem in einem Umfeld, das von Männern dominiert wird.*“ (*Der Spiegel*, 18.03.2019a). Darüber hinaus wird die männliche Prägung von Organisationen auch auf institutioneller Ebene sichtbar. So wird das Vorstandsrecht kritisiert, weder Schwangerschaft noch Elternzeit angemessen zu berücksichtigen: „*Das geltende Recht lässt es heute nicht einmal zu, dass Frauen als Vorstand einer Aktiengesellschaft schwanger werden, ohne Haftungsrisiken gegenüber Gläubigern oder Anteilseignern einzugehen.*“ (*Der Spiegel*, 25.11.2020). Dass die Kritik dabei weniger einzelnen Regelungen, als vielmehr einem auf permanenter Verfügbarkeit basierenden Organisationsverständnis gilt, zeigt der Hinweis, dass „*auch ihre männlichen Kollegen [...] nicht ohne Risiko in Elternzeit gehen*“ (*Der Spiegel*, 25.11.2020) könnten.

Entsprechend tritt das Narrativ überwiegend problematisierend und häufig auch transformativ auf, indem organisationale Veränderungen eingefordert werden: „*Unternehmen müssen sich endlich damit befassen, warum nicht mehr Frauen bei ihnen an der Spitze vertreten sind: Es braucht ein anderes Führungsverständnis, andere Unternehmenskulturen.*“ (*Der Spiegel*, 11.10.2019a).

4.6.2. Tokenismus-Narrativ

Das Tokenismus-Narrativ führt die Unterrepräsentanz von Frauen als Folge ihrer numerischen Minderheitenposition innerhalb von Organisationen zurück. Dadurch sind Frauen erhöhter Sichtbarkeit sowie Anpassungsdruck ausgesetzt und werden stärker stereotypisiert als ihre männlichen Kollegen. Das Narrativ tritt in 20 Artikeln (24 Kodierungen), erreicht im mittleren Zeitfenster seinen Höhepunkt und tritt überwiegend problematisierend auf (rund 66 %).

Der zugrunde liegende Mechanismus wird besonders deutlich, wenn die Folgen der Minderheitenposition explizit beschrieben werden. So konstatiert die Diversitätsforscherin Prof. Andrea Bührmann in dem Artikel *„Wollen Frauen gar keine Führungspositionen?“*, dass es Frauen an der Spitze meistens schwerer haben als Männer. *„Die Forschung zeigt, dass eine Gruppe, die weniger als 30 Prozent der Gesamtheit ausmacht, als Minderheit wahrgenommen wird. Diese Personen gelten sozusagen als Fremdkörper und es wird erwartet, dass sie anders denken und handeln. Wenn man als Frau in einem Dax-Vorstand immer als Fremdkörper wahrgenommen wird, dann macht das natürlich etwas mit der Person. Wenn eine Frau das unbeschadet überstehen will, braucht sie wohl mehr Selbstbewusstsein und Durchhaltevermögen als ein Mann in gleicher Position“* (Der Spiegel, 18.03.2019a). Die strukturelle Benachteiligung ergibt sich hier nicht aus individuellen Eigenschaften, sondern aus der besonderen Sichtbarkeit und den damit verbundenen Erwartungen an Frauen in männerdominierten Führungsgremien. Verdichtet wird diese Erfahrung in Schilderungen, in denen Frauen ihre Sonderrolle als Frau beschreiben: *„Ich sitze immer noch erstaunlich oft als einzige Frau in Sitzungen mit Männern zwischen fünfzig und Anfang sechzig“* (Der Spiegel, 10.10.2018a).

Eng damit verbunden ist das Argument der kritischen Masse. Einzelne Frauen in Führungspositionen werden als unzureichend beschrieben, um organisationale Veränderungen anzustoßen: *„Denn es reicht nicht, wenn Frauen in den Vorständen Einzelkämpferinnen sind. Die Forschung zeigt, dass es für einen Wandel der Unternehmenskultur etwa ein Drittel Frauen braucht“* (Der Spiegel, 02.12.2020). Häufig wird außerdem geschildert, dass Frauen Führungspositionen aufgrund fehlender struktureller Einbindung und mangelnder Unterstützung wieder verlassen und damit dauerhaft in ihrer Minderheitenposition verbleiben. So würden sie *„[...] meistens von außen geholt und haben keinerlei Hausmacht oder Verbündete im Unternehmen. Beim ersten großen Streit fliegen sie dann raus oder geben freiwillig auf [...]“* und hielten sich entsprechend *„verhältnismäßig kurz auf ihren Posten“* (WaS, 16.05.2021).

Vereinzelte wird die geringe Zahl weiblicher Führungskräfte auch als strategischer Vorteil beschrieben, wodurch das Narrativ ambivalent ist. Die besondere Sichtbarkeit wird hier nicht als Belastung, sondern als Verhandlungsvorteil interpretiert, indem argumentiert wird, dass *„[...] weibliche Topmanager bislang häufig deutlich besser bezahlt werden als männliche – weil es nicht so viele von ihnen gibt“* (Der Spiegel, 13.01.2022). Solche Deutungen bleiben im Material jedoch die Ausnahme.

Induktiv wurde die Unterkategorie des Role-Model-Narrativs aufgenommen. Es beschreibt die Sichtbarkeit erfolgreicher Frauen nicht nur als wichtigen Motivationsfaktor für nachfolgende Generationen, sondern auch als notwendige Bedingung für gesellschaftliche Veränderung. So weisen die Narrative einen besonders hohen Anteil transformativer Funktionszuschreibungen auf: *„Studien zeigen, dass die Sichtbarkeit von Frauen auch andere motiviert. Umgekehrt heißt das: Wenn sich Frauen nicht trauen und dadurch weniger sichtbar sind, führt es dazu, dass andere Frauen auch denken, sie seien nicht wichtig genug“* (Der Spiegel, 08.03.2019b). Konkret gesagt: *„Was man nicht sieht, dem kann man nicht nachhaken“* (WaS, 29.11.2020).

Ebenso wird im Material die Bedeutung männlicher Vorbilder im Bezug auf die Übernahme von Sorgearbeit thematisiert. So sollen *„speziell männliche Führungskräfte [...] als Rollenvorbilder dienen“* (WaS, 10.11.2019) und offen darüber sprechen, wie sie sich an der Familienarbeit beteiligen. Auch Väter, die Elternzeit nehmen, werden als Vorbilder für andere Männer beschrieben: Sie zeigten, *„[...] das geht. Das darfst du, genau wie die Frauen.“* (Der Spiegel, 11.03.2019) und ermutigten andere, ebenfalls Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Sowohl die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen als auch die geringe Beteiligung von Männern an der Sorgearbeit werden als Ausdruck derselben Rollennormen verstanden, deren Veränderung sichtbare Vorbilder auf beiden Seiten erfordert.

Ebenfalls wurde der *Queen-Bee*-Effekt induktiv erfasst, der die Distanzierung erfolgreicher Frauen von anderen Frauen als mögliche Folge der *Token*-Situation beschreibt. Dabei wird der Begriff explizit genannt und erklärt: *„Wenn man einmal die Königsbiene ist, hält man sich die anderen Bienen lieber vom Leib. Frauen sind anderen Frauen dann unter bestimmten Umständen nicht wohlgesonnener und frauenfördernd.“* (Der Spiegel, 15.07.2019).

4.6.3. Netzwerk-Narrativ

Das Netzwerk-Narrativ erklärt die Unterrepräsentanz von Frauen als Folge männlich dominierter Netzwerke und informeller Förderstrukturen. Frauen werden dabei nicht aufgrund mangelnder Qualifikation ausgeschlossen, sondern weil ihnen der Zugang zu entscheidenden

sozialen Beziehungen fehlt. Das Narrativ tritt in 14 Artikeln (17 Kodierungen) auf. Es findet sich überwiegend im mittleren Zeitfenster (2020–2023) und wird mit rund zwei Dritteln problematisierenden Zuschreibungen sehr kritisch gerahmt.

Besonders häufig verdichtet sich dieses Deutungsmuster sprachlich im Bild des „Boys Club“ oder männlicher Netzwerke. Es wird kritisiert, dass sich *„[d]ie deutschen Topmanagerinnen [...] gegen Männerbünde [...] behaupten [müssen]“* (Der Spiegel, 30.08.2020) und dass vor Allem in *„[...] Führungsetagen Netzwerke und Seilschaften immer noch „Männersache“ [...] sind.“* (WaS, 29.10.2022). Es wird zudem die Relevanz der Netzwerke für die Führungsebene diskutiert und konstatiert, dass *„bei Top-Besetzungen auch nicht immer der beste Kandidat das Rennen gew[inn]t, sondern oft derjenige, der [...] das größte Netzwerk hat[te].“* (WaS, 21.02.2021). Gleichzeitig wird der zugrunde liegende Mechanismus der homosozialen Reproduktion explizit benannt und als Unterkategorie geführt (26 Kodierungen in 22 Artikeln). So liegt die Ursache des geringen Frauenanteils in Führungspositionen daran, dass *„[...] Geschäftsführer, Aufsichtsräte, Vorstandsvorsitzende immer wieder ihresgleichen befördern, ein Abbild von sich selbst.“* (Der Spiegel, 11.10.2019a). Eine besonders prägnante und medienübergreifend wiederkehrende Statistik ist, die von der AllBright-Stiftung veröffentlichte „Thomas-und-Michael“-Statistik, die sowohl im Der Spiegel als auch in der Welt am Sonntag als Sinnbild für die Homogenität deutscher Vorstände mehrfach verwendet wird: *„Die Vorstände bestanden zu 93 Prozent aus Männern, die einander in Alter, Herkunft und Ausbildung stark glichen. Fünf Prozent der CEOs hießen Thomas, und es gab mehr Thomasse und Michaels als Frauen insgesamt.“* (Der Spiegel, 11.02.2021). Konkret wird aufgezeigt, dass Unternehmen rekrutieren, *„[...] als sei nur ein männlicher, 53-jähriger, westdeutscher Betriebswirt in der Lage, im Vorstand eines Unternehmens mitzuwirken“* (Der Spiegel, 01.04.2017). So gehört das Netzwerk-Narrativ mit rund drei Vierteln problematisierender Funktionszuschreibungen zu den kritischsten organisational-strukturellen Narrativen des gesamten Korpus.

4.6.4. Pipeline-/Selektions-Narrativ

Das Pipeline-/Selektions-Narrativ beschreibt die Unterrepräsentanz von Frauen als Ergebnis verzerrter Auswahl- und Beförderungsprozesse entlang des gesamten Karriereverlaufs. Frauen scheiden demnach nicht an einem einzelnen Punkt aus, sondern werden über verschiedene Karrierestufen hinweg systematisch benachteiligt. Mit 90 Kodierungen in 59 Artikeln (42 %) gehört es, nach den Narrativen Gendered-Organization und Motherhood-Penalty, zu den häufigsten organisational-strukturellen Narrativen. Seinen höchsten Verbreitungsgrad erreicht

das Narrativ im Zeitraum 2020 bis 2023, was zeitlich mit der Debatte um das Führungspositionengesetz II zusammenfällt, und fungiert zu rund zwei Dritteln überwiegend problematisierend.

Zum einen wird der kumulative Charakter des Ausscheidens betont. So wird darauf hingewiesen, dass, während Frauen im Studium noch gleich erfolgreich oder erfolgreich, sich dieser Vorsprung in höheren Etagen nicht widerspiegelt: *„Mädchen machen die besseren Schulabschlüsse, junge Frauen schließen häufiger erfolgreich ein Studium ab. Und dennoch gibt es eine Zahl, die sich seit Jahrzehnten nur wenig verändert: die Anzahl von Frauen in Führungspositionen“* (Der Spiegel, 15.10.2020a). Charakteristisch ist dabei die Vorstellung, dass die entscheidenden Verluste bereits deutlich vor der Vorstandsebene entstehen: *„Echte Veränderung gelingt nur, wenn Unternehmen Frauen über alle Ebenen hinweg durchlassen. Das Problem entsteht ja nicht erst auf Vorstandsebene, sondern schon ein bis zwei Ebenen darunter“* (Der Spiegel, 11.05.2018).

Besonders aufschlussreich ist der Umgang des Pipeline - Narrativs mit dem häufig vorgebrachten Argument, es fehle schlicht an ausreichend qualifizierten Frauen. Diese angebotsseitige Erklärung wird im Material vereinzelt aufgegriffen, wie beispielsweise mit der Aussage: *„[...]in einigen Branchen ist es tatsächlich so, dass es nicht genügend Frauen gibt, die die notwendigen Kompetenzen mitbringen [...], die Pipeline ist dort einfach nicht voll von weiblichen Kandidatinnen“* (Der Spiegel, 18.03.2019a). Insgesamt werden diese Erzählungen jedoch überwiegend zurückgewiesen. *„Die Talent-Pipelines der Unternehmen sind gut gefüllt [...]. Für die Topjobs in Deutschland wären demnach genügend Frauen vorhanden. Trotzdem tun sich deutsche Unternehmen schwer damit, aus Eigeninitiative diverser zu werden“* (Der Spiegel, 26.10.2020). Als prägnantes Bild für diese entscheidende Engstelle dient die sogenannte „Lehmschicht“, die die mittlere Führungsebene beschreibt, auf der Frauen den weiteren Aufstieg häufig nicht mehr schaffen: *„Für mich liegt es daran, dass die Lehmschicht [...] zu wenig mit Frauen besetzt ist. Wir brauchen in der ersten und zweiten Ebene unterhalb des Vorstands einen Frauenanteil von mindestens 25 Prozent“* (WaS, 28.04.2019).

Statt eines Mangels an verfügbaren Kandidatinnen wird die Ursache in den Auswahl- und Beförderungsmechanismen der Unternehmen verortet. Bei Selektionsprozessen stehen vor allem informelle Auswahlprozesse auf höheren Hierarchieebenen im Mittelpunkt: *„Je höher es in der Hierarchie geht, umso seltener sind konkrete Ausschreibungen oder Bewerbungsverfahren die Regel. [...] Stattdessen würden die Vorstände nach Bauchgefühl rekrutiert“* (Der Spiegel, 01.04.2017). Auch in einem weiteren Artikel wird hervorgehoben,

dass Auswahlverfahren durch Verzerrungen geprägt sind und „[...] Entscheidungen über Besetzungen nicht nur auf objektiv messbaren Kriterien basieren.“ (Der Spiegel, 15.10.2020a). Dadurch würden explizit Frauen benachteiligt werden: „Wo Abläufe im Unternehmen intransparent sind, scheitern die Frauen.“ (Der Spiegel, 07.03.2021). Neben verzerrten Bewertungen in formalen Auswahlverfahren können Frauen auch im Arbeitsumfeld mit geschlechtsbezogenen Stereotypen konfrontiert werden. Dies zeigt beispielsweise der Rat eines „wohlmeinenden männlichen Kollegen“, sich auf bestimmte Führungspositionen gar nicht erst zu bewerben, da die Frau „ja kleine Kinder“ hat (Der Spiegel, 10.10.2018a). Da die Benachteiligung als Fürsorge erscheint, ist sie schwer nachzuweisen. Zudem verdeutlicht das Beispiel, dass informelle Selektionsprozesse bereits vor dem eigentlichen Bewerbungsverfahren einsetzen und Frauen entmutigen, sich überhaupt auf Führungspositionen zu bewerben.

4.6.5. Motherhood-Penalty-Narrativ

Das Motherhood-Penalty-Narrativ argumentiert die Unterrepräsentanz von Frauen als Folge struktureller Nachteile, die mit Mutterschaft und der ungleichen Verteilung von Sorgearbeit verbunden sind. Es bildet damit die Gegenargumentation zum Präferenz-Narrativ, das dieselben Entwicklungen als Ergebnis individueller Entscheidungen interpretiert. Mit 94 Kodierungen in 47 Artikeln (34 %) zählt das Motherhood-Penalty-Narrativ zu den häufigsten Narrativen des gesamten Korpus. Es verteilt sich dabei auf vergleichsweise wenige Beiträge, die sich ausführlich mit Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beschäftigen. Das Narrativ wird überwiegend problematisierend und häufig auch transformativ gerahmt und bleibt als einziges der größeren Struktur-Narrative auch im jüngsten Untersuchungszeitraum (2024–2026) auf einem hohen Niveau präsent.

Den Ausgangspunkt des Narrativs bildet die mangelnde Vereinbarkeit von Karriere und Familie durch die ungleiche Verteilung unbezahlter Sorgearbeit. So heißt es: „[...] vor allem in heterosexuellen Beziehungen erledigen [Frauen] noch immer mehr Haus- und Fürsorgearbeit, gehen öfter und länger in Elternzeit, unterbrechen dadurch ihren Berufsweg und reduzieren nach dem Kinderkriegen deutlich drastischer ihre Arbeitszeit als es die Partner tun. Besserung ist nicht in Sicht: Die Gleichstellung im Haushalt ist seit 2005 leicht rückläufig.“ (Der Spiegel, 18.03.2019c. Frauen arbeiteten im Haushalt unbezahlt 1,6-mal so lange wie Männer (vgl. Der Spiegel, 17.12.2019). Dabei umfasst die Belastung nicht nur sichtbare Tätigkeiten, sondern auch die gedankliche Organisationslast, die im Material als „Mental Load“ bezeichnet wird (vgl. WaS, 10.11.2019).

Insgesamt wird deutlich, dass die Unterrepräsentanz nicht auf individuelle Präferenzen, fehlendem Ehrgeiz oder fehlendem Führungsinteresse zurückgeführt wird, sondern als Folge ungleicher gesellschaftlicher und organisationaler Rahmenbedingungen erzählt wird. Dem Präferenz-Narrativ wird auch ausdrücklich widersprochen: *„Weil man sonst in der Teilzeit bleibt – und sich aus der Karriere verabschiedet –, auch wenn man eigentlich wieder mehr will“* (WaS, 14.05.2017). So lehnen *„[...] viele gut qualifizierte Mütter [...] [Führungspositionen] sogar ab, weil sie dort Familie und Beruf nicht vereinbaren können“*. Als Ursache werden konkret *„[...] fehlende Strukturen zur Kinderbetreuung und mangelnde Teilzeitmöglichkeiten für Führungskräfte.“* (Der Spiegel, 30.04.2018) genannt. So würden *„[i]nsbesondere viele Mütter [...] ihre Arbeitszeit gern erhöhen, könnten dies aber unter den jetzigen Rahmenbedingungen nicht.“* (Der Spiegel, 14.08.2025). Zuspitzend beschreibt ein weiterer Beitrag, dass dieses Vereinbarkeitsversprechen gerade auf den höchsten Führungsebenen zusammenbricht: *„Beim Sprung auf die erste Führungsebene gilt dieses Versprechen plötzlich nicht mehr. Vielleicht müssten Unternehmen von Anfang an klarer sagen: Wer in den Vorstand kommen will, sollte die Illusion von Vereinbarkeit aufgeben“* (Der Spiegel, 11.05.2018). Insbesondere behandelt das Motherhood-Penalty-Narrativ den Karrierebruch nach der Familiengründung. So endet die Gleichberechtigung *„trotz aller Flexibilität im Job häufig [...], wenn das erste Kind unterwegs ist“* (Der Spiegel, 08.03.2018).

Teilzeitarbeit erscheint dabei konsequent als struktureller Karrierenachteil: *„Kommen dann noch Kinder dazu, flüchten sich viele Frauen ins Familienleben, in die Teilzeit, die viel zu oft noch das Karriereaus bedeutet“* (Der Spiegel, 10.10.2018a). Die beschriebenen Nachteile reichen dabei weit über den eigentlichen Karriereverlauf hinaus. Mehrere Beiträge thematisieren neben geringeren Aufstiegschancen, langfristige finanzielle Folgen, wenn Frauen aufgrund langjähriger Teilzeit oder Erwerbsunterbrechungen dauerhaft geringere Rentenansprüche erwerben und dadurch auch im Alter wirtschaftlich benachteiligt bleiben (vgl. Der Spiegel, 04.10.2017). Die Motherhood Penalty erscheint damit nicht als vorübergehender Karriereknick, sondern als lebenslaufbezogene Benachteiligung.

Analytisch bildet das Motherhood-Penalty-Narrativ den wichtigsten Grenzfall zum Präferenz-Narrativ. Beide Narrative greifen häufig dieselben Themen von Elternzeit, Teilzeit oder Verzicht auf Führungspositionen auf, interpretieren sie jedoch grundlegend unterschiedlich. Entscheidend ist dabei die jeweilige narrative Rahmung: Wird eine reduzierte Erwerbstätigkeit als freiwillige Entscheidung gedeutet, wird es dem Präferenz-Narrativ zugeordnet. Wird sie

hingegen als strukturell erzwungene Reaktion auf organisationale und gesellschaftliche Bedingungen beschrieben, liegt ein Motherhood-Penalty-Narrativ vor (vgl. Kapitel 4.2.1).

So fungiert das Narrativ überwiegend problematisierend und transformativ und stellt Forderungen nach strukturellen Veränderungen. Dazu zählen insbesondere eine gleichmäßigere Verteilung von Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern sowie bessere institutionelle Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Führungsverantwortung. So heißt es: „*Dass nicht nur Mütter, sondern auch Väter Elternzeit nehmen, muss zur Normalität werden. Eine Schwangerschaft darf kein Karrierekiller sein.*“ (WaS, 12.11.2020).

Zu ergänzen ist, dass die Folgen ungleicher Sorgearbeit je nach sozialer Ausgangslage unterschiedlich stark ausfallen können, da manche Frauen „[...] *genügend Personal [haben], an das sie Sorgearbeit und Haushalt delegieren*“ (WaS, 16.05.2021). Dadurch wird deutlich, dass erfolgreiche Karriereverläufe nicht ohne Weiteres auf die Gesamtheit von Frauen übertragbar sind: „*Viele Topmanagerinnen, die Karriere und Kinder vereinbaren können, taugen nicht als Beleg für verbesserte Aufstiegschancen von Frauen. Denn häufig stammen sie aus sehr privilegierten Verhältnissen*“ (WaS, 16.05.2021). So wurde die Kategorie *Klassenprivileg* induktiv ergänzt, wobei diese nicht als eigenständige Ursache für die Unterrepräsentanz erfasst wird, sondern als Moderator des bestehenden Erklärungsnarrativs der Motherhood-Penalty gilt. Das Klassenprivileg wurde sechsmal kodiert und kommt ausschließlich in der Welt am Sonntag vor. Es relativiert die Erfolgsgeschichten einzelner Frauen in Spitzenpositionen, indem es auf deren privilegierte soziale Herkunft verweist.

4.6.6. Kulturelle Struktur-Narrative

Die kulturellen Struktur-Narrative umfassen 73 Kodierungen in 41 Artikeln (29 %) und gliedern sich in das Narrativ kultureller Geschlechternormen sowie das induktiv entwickelte Historische-Sozialisations-Narrativ.

4.6.6.1. Narrativ kultureller Geschlechternormen

Das Narrativ kultureller Geschlechternormen konstruiert die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen als Folge gesellschaftlich verankerter Vorstellungen über Geschlechterrollen. Es tritt mit 67 Kodierungen in 40 Artikeln auf, ist insbesondere im frühen und mittleren Untersuchungszeitraum präsent und nimmt im jüngsten Zeitfenster leicht ab. Es wirkt problematisierend, indem es die Verantwortung von den Frauen auf tief verankerte kulturelle Normen verlagert.

Für die analytische Einordnung ist insbesondere die Abgrenzung benachbarter Narrativen relevant. Zunächst grenzt es sich vom organisationalen Struktur-Narrativ ab. Im Mittelpunkt stehen kulturelle Normen und Erwartungen, die unabhängig von einzelnen Organisationen sowohl das Verhalten als auch die Selbst- und Fremdwahrnehmung prägen. Im Unterschied zum Inkongruenz-Narrativ beschreibt das Kulturelle-Geschlechternormen-Narrativ allgemeine gesellschaftliche Rollenvorstellungen und nicht deren spezifische Unvereinbarkeit mit Führungsrollen. Gleichzeitig grenzt es sich vom Präferenz-Narrativ ab, indem es geringere Erwerbs- oder Führungsorientierung nicht als individuelle Entscheidung interpretiert, sondern als Folge kulturell geprägter Erwartungen und Sozialisation versteht

Charakteristisch ist die Verortung des Problems in der Gesellschaft. So heißt es: „*Der Kern des Problems liegt demnach wohl in den Köpfen. Die soziale Norm ist der männliche Hauptverdiener [...]*“ (WaS, 09.04.2017). Dabei wird wiederholend argumentiert, dass diese gesellschaftlichen Geschlechternormen das Erwerbs- und Familienmodell vieler Paare bis heute prägen. Dies zeigt sich beispielsweise in der Aussage: „*Viele Paare halten bis heute mit aller Macht an alten Normen fest. So deutet eine Auswertung des DIW darauf hin, dass [...] Frauen lieber ihre Arbeitszeit reduzieren oder sich unter Wert bezahlen lassen, als mit ihrer traditionellen Geschlechterrolle der Zweitverdienerin zu brechen*“ (WaS, 09.04.2017). Auch im Der Spiegel werden gesellschaftliche Rollenerwartungen als zentrale Ursache beschrieben: „*Es gibt eine soziale Erwartungshaltung an Frauen und Männer, einer bestimmten Rolle gerecht zu werden. Momentan dominiert ein Frauenbild, in dem sich eine Vollzeit arbeitende Frau mit Kindern nicht wiederfindet*“ (Der Spiegel, 14.10.2017). Wie stark diese Normen verankert sind, zeigt sich in der verzerrten Bewertung: „*Das Bild vom Mann als Hauptverdiener sitzt offenbar so tief, dass es sogar das Gerechtigkeitsempfinden der Menschen vernebelt. Selbst Frauen würden anderen Frauen hierzulande weniger Gehalt zahlen als gleich gut qualifizierten Männern*“ (WaS, 09.04.2017). Die Norm wirkt damit nicht nur gegenüber Frauen, sondern wird auch von diesen selbst reproduziert, was die Selbstverständlichkeit des Narrativs unterstreicht.

Gestützt wird die kulturelle Deutung im Material häufig durch Ländervergleiche. Dass rein männliche Führungsteams beispielsweise „*in den USA und Schweden gesellschaftlich nicht mehr akzeptiert [seien]*“ (Der Spiegel, 12.05.2018) dient als Beleg dafür, dass der Frauenanteil von der jeweiligen gesellschaftlichen Norm und nicht von individuellen Eigenschaften abhängt. Dies zeigt sich ebenfalls in der Beobachtung, dass selbst internationale Unternehmen mit Sitz in Deutschland erfolgreicher seien als deutsche Firmen, obwohl sie „*aus genau dem gleichen Brainpool [schöpften]. Der Unterschied ist: Dort können sich die Frauen durchsetzen, weil die*

Rahmenbedingungen stimmen" (Der Spiegel, 07.03.2021). Wie kulturell spezifisch diese Rollenerwartungen sind, betont die Soziologin Jutta Allmendinger. Sie verweist darauf, dass die Rolle der Hauptverdienerin „nach wie vor unseren kulturellen Gewohnheiten“ widerspreche und beruflich erfolgreiche Frauen deshalb einen größeren „Erklärungsbedarf und Anpassungsdruck [verspüren]“ (Der Spiegel, 25.07.2025). Dies wird zudem in der Warnung deutlich, in Deutschland „zu viel Ambition“ zu zeigen, da Deutschland „ein sehr dezentes Land [ist]“ (WaS, 09.10.2022). Ebenfalls untermauert das Bild der „Rabenmutter“ den Charakter des Narrativs als kulturell geteiltes und nicht universelles Deutungsmuster: „Noch dazu schreckt der urdeutsche Begriff der ‚Rabenmutter‘ ab, für den es in anderen Sprachen gar keine Entsprechung gibt. All das bremst die karrierebewusste Frau in Deutschland“ (Der Spiegel, 30.08.2020).

Das Narrativ weist überwiegend problematisierende Funktionszuschreibungen auf, enthält jedoch zugleich einen vergleichsweise hohen Anteil transformativer Rahmungen. So wird häufig ein grundlegender gesellschaftlicher Wandel gefordert. Dies zeigt sich beispielsweise in der Aussage: „Da muss ein viel grundsätzlicheres Umdenken stattfinden. Die Aufgabenverteilung in den Familien muss gerechter werden“ (Der Spiegel, 12.05.2018).

4.6.6.2. Historisches-Sozialisations-Narrativ

Das Historische-Sozialisations-Narrativ wurde als besondere Ausprägung des kulturellen Geschlechternormen-Narrativs das historische-Sozialisations-Narrativ induktiv entwickelt. Es führt die höhere Erwerbs- und Führungsbeteiligung von Frauen in Ostdeutschland auf die unterschiedlichen historischen Sozialisationserfahrungen und Erwerbsnormen in der DDR zurück. Mit lediglich sechs Kodierungen in drei Artikeln stellt er zwar einen Randbefund dar, besitzt jedoch einen hohen analytischen Wert, da er die Bedeutung kultureller Normen besonders anschaulich verdeutlicht. Das historische-Sozialisations-Narrativ tritt ausschließlich problematisierend auf und stützt die zentrale Annahme des kulturellen Struktur-Narrativs, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen maßgeblich durch historisch gewachsene und gesellschaftlich geteilte Geschlechternormen beeinflusst wird.

Die Beiträge erklären die regionalen Unterschiede durch abweichende gesellschaftliche Leitbilder der DDR, in der weibliche Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung die Norm bildeten: „Laut Hartmann könnte dies daran liegen, dass Frauen in der DDR selbstverständlich auch in traditionellen Männerberufen tätig gewesen seien. [...] Zudem waren im sozialistischen Staat fast alle Mütter berufstätig. Es war üblich, seine Kinder betreuen zu lassen“ (WaS, 16.05.201). Untermauert wird die Argumentation durch statistische Vergleiche, dass „[i]n Ostdeutschland

[...] etwa jedes dritte Unternehmen von einer Frau geführt [wird], im Westen ist es nur jedes vierte“ (Der Spiegel, 14.11.2017).

4.7. Befunde zu Inkongruenz-Narrativen

Das Inkongruenz-Narrativ verortet die Ursache der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der Unvereinbarkeit weiblicher Geschlechterrollen mit den Anforderungen von Führungspositionen. Es nimmt damit eine Scharnierstellung zwischen Defizit- und Struktur-Narrativen ein: Während die Ursache einerseits bei den Frauen selbst verortet werden kann, verweist das Narrativ zugleich auf gesellschaftliche Rollenerwartungen, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen erschweren. Als eigenständiges Narrativ stellt es mit 38 Kodierungen in 23 der 140 Artikel (16 %) das seltenste Ursachennarrativ des Korpus dar. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund seiner engen inhaltlichen Verknüpfung mit dem Kulturellem-Geschlechternormen-Narrativ zu betrachten. Während dieses allgemeine gesellschaftliche Rollenvorstellungen thematisiert, rückt das Inkongruenz-Narrativ deren spezifische Unvereinbarkeit mit Führungsrollen in den Mittelpunkt. Rund zwei Drittel aller Kodierungen entfallen auf den Zeitraum 2017 bis 2019, während das Narrativ in den späteren Untersuchungszeiträumen deutlich seltener aufgegriffen wird. Trotz seiner theoretischen Doppeldeutigkeit wird es im Material problematisierend gerahmt und dadurch deutlich stärker strukturell erklärt.

Die widersprüchlichen Doppelanforderung wird dabei konkret erklärt: *„Einerseits müssten [Frauen] stärker als Männer beweisen, dass sie sogenannte agentische Eigenschaften wie Durchsetzungskraft und Zielstrebigkeit haben. Andererseits dürften als typisch weiblich geltende ‚kommunale‘ Eigenschaften wie Umsicht und Rücksichtnahme nicht fehlen. ‚Frauen müssen eben beides können und zeigen, damit sie dem weiblichen Stereotyp nicht widersprechen‘ [...] ‚Kein Wunder, wenn sie sich da in Führungspositionen besonders unter Druck fühlen‘“ (WaS, 16.11.2025).* Innerhalb des Narrativs lassen sich zwei wiederkehrende Erzählungen unterscheiden.

4.7.1. Think Manager-Think Male- Narrativ

Die erste Ausprägung beschreibt das klassische Think-Manager-Think-Male-Prinzip. Führung wird dabei implizit mit männlichen Eigenschaften verbunden, wodurch Frauen unabhängig ihrer tatsächlichen Qualifikation als weniger geeignete Führungspositionen erscheinen. Mit 17 Kodierungen in 15 Artikeln stellt diese Ausprägung die häufigere der beiden Varianten dar und konzentriert sich ebenfalls überwiegend auf den frühen Untersuchungszeitraum. Es erscheint

überwiegend problematisierend und teilweise auch transformativ gerahmt. Die Ursache mangelnder Repräsentanz wird durch gesellschaftliche Vorstellungen darüber, wie eine Führungskraft auszusehen hat, begründet.

Besonders deutlich wird das männlich konnotierte Führungsideal dort, wo stereotypische Eigenschaften von Frauen und Männern den Anforderungen an Führung gegenübergestellt werden: *„Klassischerweise hält man Männer für rationaler, aggressiver und durchsetzungsstärker. Frauen gelten eher als emotional und friedlich. [...] Und bei der Besetzung einer Top-Position wünscht man sich jemanden, der stark ist und sich durchsetzen kann“* (Der Spiegel, 18.03.2019a). In der Welt am Sonntag wird derselbe Mechanismus als Vorstellung einer *„maskulinen Führungskultur“* beschrieben, deren Ursprung im *„tradierten Bild vom männlichen Brotverdiener“* (WaS, 14.05.2017) gesehen wird. Dass diese Zuschreibungen bereits früh erlernt werden, verdeutlicht die Aussage: *„Kleine Jungs sieht man als natürliche Anführer“* (Der Spiegel, 18.03.2019b).

4.7.2. Double Bind/ Backlash - Narrativ

Die zweite Ausprägung beschreibt den sogenannten Double Bind- bzw. Backlash-Effekt, der die widersprüchlichen Erwartungen an Frauen sowie die Sanktionierung der Abweichung davon beschreibt. Verhalten sich Frauen entsprechend traditionellen Weiblichkeitsnormen, gelten sie als nicht führungsstark genug, treten sie dagegen selbstbewusst und durchsetzungsfähig auf, werden sie gerade aufgrund dieses Verhaltens negativ bewertet. Mit lediglich sechs Kodierungen in sechs Artikeln tritt diese Ausprägung vergleichsweise selten und ausschließlich im frühen Zeitfenster auf, weist mit rund 85 % problematisierenden Funktionszuschreibungen jedoch das kritischste Funktionsprofil innerhalb des Inkongruenz-Narrativs auf.

Ein typisches Beispiel liefert die sogenannte „Bossy“-Figur: *„Von Frauen wird erwartet, dass sie verständnisvoll sind, ausgleichend, zurückhaltend, von Männern natürlich nicht. Äußern Frauen sich kritisch oder direkt, gelten sie als bossy“* (Der Spiegel, 10.10.2018b). Ein ähnlicher Mechanismus wird auch in der Welt am Sonntag beschrieben: *„Frauen sind mindestens genauso durchsetzungsstark. Aber sie bekommen dann ein anderes Label. Dann heißt es gleich Bossy, und das ärgert mich“* (WaS, 19.08.2018). Die Folgen dieser doppelten Erwartungsstruktur zeigen sich schließlich in der Bewertung weiblicher Führungsleistungen: *„Männliche Teilnehmer sahen die Leistungen der Führungsfrauen trotzdem kritisch, bewerteten sie nämlich tendenziell schlechter als die der männlichen Teamleitungen 'Männer scheinen immer noch Vorbehalte gegen weibliche Führung zu haben [...]‘“* (WaS, 14.10.2018).

Der Double Bind zeigt sich auch im Umgang von Mutterschaft. Während Frauen, die Elternzeit nehmen, als weniger führungsgeeignet wahrgenommen werden und dadurch berufliche Nachteile erfahren können (Kapitel 4.3.5), zeigt das Material zugleich den Fall einer Frau, die sich dafür rechtfertigen muss, weder Elternzeit noch Teilzeit in Anspruch zu nehmen (vgl. *WaS*, 29.10.2022). So können Mütter unabhängig von ihrer Entscheidung Rechtfertigungsdruck und soziale Abwertung erfahren.

Die besondere Bedeutung des Inkongruenz-Narrativs liegt darin, dass es an der Schnittstelle zwischen individualisierenden und strukturellen Erklärungen steht. Während die wahrgenommene Rolleninkongruenz grundsätzlich sowohl Anpassungsforderungen an Frauen als auch Kritik an gesellschaftlichen Rollenerwartungen begründen kann, dominiert im untersuchten Material eindeutig die zweite Lesart.

4.8. Befunde zu den Status-quo-Narrativen

Die Status-quo-Narrative unterscheiden sich grundlegend von den übrigen Ursachennarrativen. Sie liefern keine Erklärung für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, sondern stellen das Problem selbst infrage, relativieren dessen Ausmaß oder deuten es als bereits gelöst, wodurch sie bestehende Verhältnisse stabilisieren. Mit 220 Kodierungen in 99 der 140 Artikel (71 %) bilden sie nach den organisational-strukturellen Narrativen die zweithäufigste Narrativgruppe des Korpus. Sie weisen die höchsten legitimierenden und normalisierenden Funktionsanteile aller Narrativgruppen auf. Status-quo-Narrative werden häufig nicht als Position der Beiträge selbst vertreten, sondern aufgegriffen, um ihnen unmittelbar zu widersprechen oder sie zu relativieren. Sie treten somit regelmäßig als widerlegte oder problematisierte Gegenposition auf. Innerhalb der Narrativgruppe lassen sich vier Teilnarrative unterscheiden.

4.8.1. Meritokratie-Narrativ

Das Meritokratie-Narrativ erklärt beruflichen Erfolg als ausschließlich leistungsabhängig und geht davon aus, dass Auswahl- und Beförderungsprozesse unabhängig vom Geschlecht erfolgen. Mit 14 Kodierungen in 14 Artikeln ist es das seltenste Status-quo-Narrativ und tritt in beiden Medien lediglich vereinzelt auf. Häufig wird diese Vorstellung mit einer Ablehnung von Geschlechterquoten verbunden, etwa wenn argumentiert wird: „*Gegen eine Quote spricht jedoch, dass die Qualität des Kandidaten den Ausschlag geben muss und nicht das Geschlecht*“ (*WaS*, 28.04.2019). In ähnlicher Weise wird das Leistungsprinzip bereits als verwirklicht beschrieben: „*Jetzt endlich ist Qualität das entscheidende Kriterium, und das Geschlecht spielt*

keine Rolle mehr“ (*Der Spiegel*, 29.12.2020). Im jüngsten Untersuchungszeitraum erscheint das Narrativ zudem als Begründung für den Rückbau von Diversity-Maßnahmen. Unternehmen nutzen das Narrativ, um sich selbst als geschlechtsneutral darzustellen. So beschreibt sich die Targobank AG als Arbeitgeber, bei dem „*Leistung und nicht das Geschlecht über Karrierewege entscheidet*“, und betont, sie sei „*stolz darauf, ein Arbeitsumfeld geschaffen zu haben*“, in dem dies gelte (*WaS*, 09.03.2025). Dieses Argument verweist zugleich auf den in Kapitel 5.2 dargestellten Diversity-Rollback.

4.8.2. Fortschritts-Narrativ

Das Fortschritts-Narrativ begründet Gleichstellung als kontinuierlichen gesellschaftlichen Fortschritt, der sich langfristig von selbst vollzieht. Mit 97 Kodierungen in 67 Artikeln (48 %) ist es das häufigste Status-quo-Narrativ. Typisch ist die Vorstellung, dass einzelne Frauen in Spitzenpositionen bereits Ausdruck einer erfolgreichen Entwicklung seien und sich bestehende Ungleichheiten mit der Zeit von selbst abbauen würden.

So tritt das Narrativ in affirmativer Form auf, wenn der Wandel als beispielsweise natürlicher Generationenwechsel beschrieben wird, beispielweise „*Die alte Denke der Firmenpatriarchen, dass nur die Söhne übernehmen können, stirbt glücklicherweise aus – und die Töchter rücken nach*“ (*WaS*, 16.02.2020). Die Analyse zeigt jedoch, dass das Narrativ häufig aufgegriffen wird, um anschließend relativiert oder widerlegt zu werden. Dies zeigt beispielsweise die Ausprägung des Fortschritts-Narrativs als bereits erreichte Errungenschaft der jüngeren Generation: „*Unsere Generation ist doch ganz anders. Bei uns gibt es kein Problem mit der Verteilung von Aufgaben, Rollenklischees oder ungleichem Einkommen. Doch leider könnte genau dieses Denken zum Problem werden*“ (*Der Spiegel*, 18.03.2019c). Damit benennt der Text selbst genau das Paradox, das beschreibt, dass die Wahrnehmung erreichten Fortschritts den Status quo stabilisieren kann. Auch Fortschrittsbehauptungen über eine positive Gesamtentwicklung werden mit Hinweisen auf anhaltende Ungleichheiten zurückgewiesen: „*Die größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland haben so viele Frauen in den Vorstand berufen wie nie zuvor. Eine aktuelle Studie zeigt allerdings: Der Weg bis zur Parität ist noch weit*“ (*Der Spiegel*, 20.01.2021). Verdichtet findet sich dieselbe Relativierung schließlich im Bild eines „*Fortschritt[s] mit angezogener Handbremse*“ (*Der Spiegel*, 02.12.2020). Dieses Muster erklärt, weshalb das Fortschrittsnarrativ trotz seines grundsätzlich relativierenden Charakters überwiegend problematisierend gerahmt wird. Im jüngsten Untersuchungszeitraum nimmt seine Verbreitung deutlich ab.

4.8.3. Quoten-Kritik-Narrativ

Das Quoten-Kritik-Narrativ beschreibt Geschlechterquoten als ungerechtfertigten Eingriff in das Leistungsprinzip und die unternehmerische Freiheit und stellt ihre Wirksamkeit grundsätzlich infrage. Es tritt in 23 Artikeln (34 Kodierungen) auf und erreicht seinen höchsten Verbreitungsgrad im Zeitraum von 2020 bis 2023, was zeitlich mit der Debatte um das Führungspositionengesetz II zusammenfällt.

Im Kern richtet sich die Kritik gegen die vermeintliche Verletzung des Leistungsprinzips. Es dominiert die Annahme, dass Quoten leistungsbezogene Auswahlentscheidungen verzerren und Frauen allein aufgrund ihres Geschlechts bevorzugen würden. Damit verbunden ist die Befürchtung, es entstünden sogenannte „*Quotenfrauen*“. So argumentieren Arbeitgeber, eine erwünschte Entwicklung lasse sich „[...] *nicht per Gesetz erzwingen, wenn entsprechende Kandidaten oder Kandidatinnen nicht vorhanden oder nicht bereit seien, eine entsprechende Position zu übernehmen*“ (Der Spiegel, 11.06.2021). Daran knüpft die Kritik an der Frauenquote als unzulässiger Eingriff in unternehmerische Entscheidungen. Besonders deutlich zeigt sich dies im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie: „*Das sei ein unzumutbarer Eingriff in die Freiheit der Unternehmen, und man könne das der Wirtschaft jetzt in der Coronakrise nicht zumuten*“ (Der Spiegel, 16.05.2020).

Auch hier ist die Funktionsweise des Narrativs entscheidend. So wird die Quotenkritik häufig aufgegriffen, um sie unmittelbar zu relativieren oder zu widerlegen. Ein Beitrag verweist beispielsweise auf die ausgebliebenen negativen Folgen der gesetzlichen Quote: „*Die Skeptiker, die bei Einführung behaupteten, das Gesetz schade der Wirtschaft, wurden eines Besseren belehrt. Die befürchtete Pleitewelle [...] blieb aus*“ (Der Spiegel, 15.10.2020a).

Ebenfalls wird die meritokratische Grundannahme infrage gestellt, indem „*Kritiker bemängeln, die Frauenquote könnte dazu führen, dass künftig nicht immer die am besten geeignete Person auf einem Posten landet. Diese Einschätzung teilen die Experten nicht. [...] Bisher hat ja bei Top-Besetzungen auch nicht immer der beste Kandidat das Rennen gewonnen, sondern oft derjenige, der sich am besten verkaufen konnte oder das größte Netzwerk hatte*“ (WaS, 21.02.2021).

4.8.4. Business-Case-Narrativ

Das Business-Case-Narrativ begründet Geschlechtergleichstellung primär mit ihrem wirtschaftlichen Nutzen. Frauen in Führungspositionen werden dabei nicht in erster Linie aus Gründen der Gleichberechtigung gefordert, sondern weil vielfältig zusammengesetzte

Führungsteams als innovativer, leistungsfähiger und wirtschaftlich erfolgreicher gelten. Mit 75 Kodierungen in 48 Artikeln (34 %) stellt das Business-Case-Narrativ das zweithäufigste Status-quo-Narrativ dar. Es gewinnt insbesondere im mittleren Untersuchungszeitraum an Bedeutung.

Seine Argumentation stützt sich vor allem auf Studien, die zeigen, dass eine stärkere Beteiligung von Frauen einen messbaren wirtschaftlichen Mehrwert schafft. So werden Frauen auch zugespitzt die „besseren Chefs“ (vgl. *Der Spiegel*, 02.05.2017) genannt und der positive wirtschaftliche Effekt statistisch untermauert: „Unternehmen mit mehreren Frauen im Führungsteam erwirtschafteten im Schnitt eine um neun Prozentpunkte höhere Gewinnmarge, hätten 19 Prozent weniger Rechtsstreitigkeiten und eine um 14 Prozent geringere Wahrscheinlichkeit, in Betrugsfälle verwickelt zu sein“ (*Der Spiegel*, 26.10.2020). Neben Profitabilität stützt sich das Narrativ auf weitere ökonomische Argumente des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels. Es wird betont, dass „Deutschland [...] vor dem Hintergrund des fortschreitenden demografischen Wandels zunehmend darauf angewiesen sein [wird], dass alle klugen Köpfe, ob männlich oder weiblich, ihr Potenzial entfalten können“ (*Der Spiegel*, 11.05.2018). Dadurch wird Geschlechtervielfalt nicht als normatives Ziel, sondern als ökonomischer Wettbewerbsvorteil argumentiert.

Besonders deutlich tritt dieses Argument in Krisenzeiten hervor. So würden Frauen an der Spitze „die Krise [...] auffallend gut managen“, und auch Bundeskanzlerin Angela Merkel erklärte während der Corona-Pandemie, es sei „erst recht eine Frage der wirtschaftlichen Vernunft, dass Frauen ihre Potenziale auch wirklich entfalten können“ (*Der Spiegel*, 23.06.2020).

Innerhalb des Kategoriensystems nimmt das Business-Case-Narrativ eine besondere Stellung ein. Einerseits erzeugt es Veränderungsdruck und tritt häufig problematisierend auf, da es eine stärkere Beteiligung von Frauen in Führungspositionen fordert. Andererseits weist es zugleich einen vergleichsweise hohen legitimierenden Funktionsanteil auf. Die Forderung nach Gleichstellung wird nicht mit normativen Prinzipien wie Chancengleichheit oder Gerechtigkeit begründet, sondern ausschließlich über ihren erwarteten ökonomischen Nutzen. Die Legitimation bleibt mit wirtschaftlicher Effizienz verknüpft und verliert ihre argumentative Grundlage, sobald dieser Nutzen infrage gestellt wird. Diese instrumentelle Begründungslogik wird im Material selbst ausdrücklich zurückgewiesen: „Profitabilität ist ja nicht das eigentliche Argument. [...] Chancengleichheit ist ein Grundrecht, für das es keine zusätzlichen Argumente braucht“ (*WaS*, 16.10.2021).

4.9. Weiterführende Befunde

4.9.1. Narrative in Metaphern

Die Metaphern stellen keine eigenständige Ursachenkategorie dar, sondern „verpacken“ bestehende Ursachennarrative sprachlich, wodurch sie abstrakte Zusammenhänge verständlich machen. Sie bilden eine zusätzliche Analysedimension, die parallel zu den Ursachennarrativen vergeben wurde. Insgesamt wurde diese Dimension 15-mal in 10 der 140 Artikel (7 %) kodiert und tritt damit vergleichsweise selten auf. Die Metaphern sind nahezu ausschließlich mit strukturellen Narrativen verbunden und werden überwiegend problematisierend eingesetzt.

Die Glas-Metaphern beschreiben unsichtbare Barrieren, die den Aufstieg oder das Halten der Führungsposition für Frauen fast unmöglich erscheinen lassen. Dabei wird die Metapher der gläsernen Decke, die den Aufstieg in die Führungsebene trotz gleicher Qualifikation begrenzt und nur 3 - mal explizit genannt: *„Für Frauen gibt es auf der Karriere-Leiter nach oben mehr Hindernisse als für Männer, die Rede ist dann von einer ‚gläsernen Decke‘, an die sie häufig stoßen“* (WaS, 09.03.2025). In einem Artikel wird dasselbe Sprachbild individualisierend umgedeutet: *„Die gläserne Decke schaffen sich viele Frauen selbst“* (WaS, 04.08.2019). Die Barriere wird hier nicht mehr als Folge organisationaler Strukturen verstanden, sondern den Frauen selbst zugeschrieben. Die gläserne Klippe, die das Material einmal nennt, erweitert dieses Bild um einen weiteren Aspekt struktureller Benachteiligung. So werden Frauen oft in riskante Führungspositionen berufen: *„Eine Frau gelangt in eine Position, bei der ein extremes Gefährdungspotential besteht, zu scheitern. [...] Sobald Chefinnen scheitern, ist die Vorbildrolle angekratzt“* (Der Spiegel, 15.07.2019). Charakteristisch ist dabei, dass ein solches Scheitern individualisiert und gegen die Frau verwendet wird: *„Sobald es nicht gut läuft, fallen sie umso tiefer. Dann kommt schnell dieses ‚Siehste‘ – vor allem von Gegnern, die die Meinung vertreten, dass sie als Frau sowieso nie geeignet war. [...] der Sturz selbst wird von Kritikern aber mehr ausgeschlachtet und thematisiert“* (Der Spiegel, 15.07.2019).

Die Weg-Metaphern erzählen den Karriereverlauf dagegen als einen grundsätzlich möglichen, jedoch besonders langen und beschwerlichen Aufstieg. Für Frauen sei dieser Weg *„oft noch steiniger“* (Der Spiegel, 15.07.2019). und *„oft härter – vor allem in einem Umfeld, das von Männern dominiert wird“*, er sei *„nicht gerade“*, sodass man *„zwischen durch einfach mal die Zähne zusammenbeißen [müsse]“* (Der Spiegel, 11.05.2018). Die Labyrinth-Metapher wird im untersuchten Material nicht genannt. Das Bild der „Pipeline“ wird 4-mal genannt, lenkt den Blick auf die vorgelagerten Stufen des Karriereverlaufs und erzählt Führungskräfteentwicklung

als langfristigen Prozess: „Zudem füllen wir die Pipeline sukzessive, und das beginnt bei der Ausbildung“ (WaS, 05.02.2017).

Neben den Glas- und Wegmetaphern treten vereinzelt weitere räumliche Sprachbilder auf. Hierzu zählt der „goldene Käfig“, der grundsätzlich eine durch finanzielle oder organisatorische Anreize verfestigte Teilzeitbeschäftigung beschreibt. Darüber hinaus finden sich vereinzelt der „Spagat“ (vgl. WaS, 16.11.2025) als Metapher für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie das Bild des „Juwels“ (vgl. WaS, 31.01.2021), durch das qualifizierte Frauen als besonders seltene Ressource beschrieben werden.

4.9.2. Befunde zum Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs

Über die Analyse der Ursachennarrative hinaus wird untersucht, welche Maßnahmen zur Verringerung der Unterrepräsentanz diskutiert werden und wie diese im medialen Diskurs bewertet werden. Dies bildet eine neue Analysedimension. Mit 163 Kodierungen in 82 der 140 Artikel (59 %) nimmt dieser jedoch einen bedeutenden Anteil ein und tritt überwiegend problematisierend und transformativ auf, indem bestehende Maßnahmen als wirkungslos kritisiert oder Veränderungen gefordert werden.

Den Schwerpunkt dieser Analysedimension bilden staatliche Regulierungen, die mit 88 Kodierungen in 54 Artikeln die am häufigsten vertretene Kategorie darstellen. Sie treten am häufigsten im mittleren Untersuchungszeitraum (2020-2023) auf, der von der Debatte um das Führungspositionengesetz II geprägt ist.

Das Spektrum der diskutierten Maßnahmen reicht von verbindlichen gesetzlichen Vorgaben bis hin zu freiwilligen Selbstverpflichtungen der Unternehmen. So werden zum einen verbindliche gesetzliche Regelungen sowie deren konsequente Durchsetzung als notwendige Voraussetzung für Veränderung betont: „Das heißt auch angemessene Sanktionen, die nicht nur symbolischen Charakter haben.“ (Der Spiegel, 08.03.2019c). Gleichzeitig wird auf die Verantwortung der Unternehmen verwiesen: „Die Wirtschaft hat es selbst in der Hand“ (Der Spiegel, 16.01.2019). Die Notwendigkeit regulatorischer Maßnahmen wird mit dem Scheitern der Selbstregulierung begründet, die mit 37 Kodierungen einen weiteren Schwerpunkt bildet. Wiederholt wird argumentiert, dass freiwillige Selbstverpflichtungen in der Vergangenheit keine nachhaltige Veränderung bewirkt hätten. Dies bringen die Aussagen auf den Punkt: „[man habe] jahrzehntelang beobachten [können], dass Selbstverpflichtungen nicht funktionieren“ (Der Spiegel, 21.11.2020), „Freiwillig tut sich wenig, nur die feste Quote wirkt“ oder „ohne politischen Druck bewegt sich gar nichts“ (Der Spiegel, 07.10.2020).

Besonders deutlich wird diese Kritik, wenn Unternehmen die gesetzlichen Vorgaben lediglich formal erfüllen, was auch als symbolische Konformität beschrieben wird. Während Unternehmen also der Vorgabe nachkommen, weibliche Zielgrößen zu veröffentlichen, geben *„[f]ast 70 Prozent der Unternehmen [...] als Zielgröße jedoch ‚null Frauen‘ an“ (Der Spiegel, 26.06.2017)*. *„Zudem ließen die Bemühungen nach, sobald die ‚30-Prozent-Marke erreicht‘ sei (Der Spiegel, 16.01.2019)*. Die Wirksamkeit gesetzlicher Regulierung wird im Material vor allem mit dem gestiegenen Frauenanteil in Führungspositionen begründet. Zehn Jahre nach dem ersten Führungspositionengesetz seien *Frauen „[...]in den Führungsetagen großer deutscher Unternehmen so gut vertreten wie nie zuvor“*, der Aufsichtsratsanteil habe sich nahezu verdoppelt. Entscheidend ist dabei, dass diese Entwicklung ausdrücklich auf die Frauenquote zurückgeführt wird und nicht auf einen gesellschaftlichen Wandel: *„Ohne gesetzlichen Druck gab es zuvor quasi keinen Fortschritt“ (Der Spiegel, 29.04.2025)*.

Von diesen unmittelbaren Regulierungsmaßnahmen, die auf die Besetzung von Führungspositionen abzielen, sind steuer- und sozialpolitische sowie organisationale Instrumente zu unterscheiden, die die strukturellen Rahmenbedingungen von Erwerbs- und Sorgearbeit betreffen. So wird die Abschaffung des Ehegattensplittings gefordert, das als Fehlanreiz kritisiert wird, da *„[...] es belohnt, wenn Frauen wenig oder gar nicht arbeiten“ (WaS, 16.10.2021)*. Dem Staat wird vorgeworfen, er suggeriere Frauen *„durch sein Steuersystem [...], dass gar nicht erwartet wird, dass sie arbeiten.“ (Der Spiegel, 14.10.2017)*. Auch das Entgelttransparenzgesetz wird als unzureichend bewertet, da es *„so viele Einschränkungen [habe], dass es als Mogelpackung daherkommt“ (Der Spiegel, 08.03.2018)*. Auf der anderen Seite werden der Ausbau der Kinderbetreuung sowie der Aufbau von Frauennetzwerken als notwendige Maßnahmen diskutiert.

Darüber hinaus werden bestehende Gleichstellungsmaßnahmen kritisiert. Es wird problematisiert, dass Geschlechterquoten ihre Wirkung verfehlen, wenn sie sich ausschließlich auf das Geschlecht fokussieren und andere Diversitätsdimensionen unberücksichtigt lassen. Dies kommt beispielsweise in der Aussage zum Ausdruck: *„Wir sollten Talente fördern – völlig egal welches Geschlecht sie haben, welche Nationalität, Hautfarbe oder Religion. Ich möchte nicht für Female Empowerment stehen, weil das den Kreis zu eng zieht.“ (WaS, 04.08.2019)*. Eng damit verbunden ist der Vorwurf des Diversity-Washings, wonach Unternehmen Gleichstellungsmaßnahmen vor allem zur Imagepflege einsetzen: *„Wir haben die Zahlen erreicht, Mädels, jetzt haltet die Luft an“ (WaS, 04.08.2019)*.

5. Diskussion und Fazit

Das folgende Kapitel interpretiert die in Kapitel 4 dargestellten Befunde vor dem Hintergrund des theoretischen Rahmens dieser Arbeit. Dazu werden zunächst aus der Analyse des medialen Diskurses zeitliche Entwicklungen herausgearbeitet und Unterschiede zwischen den Medien eingeordnet. Darauf aufbauend werden die Forschungsfragen beantwortet, Limitationen der Untersuchung reflektiert und Ansatzpunkte für zukünftige Forschung aufgezeigt.

5.1. Entwicklungen im Zeitablauf

Über den Untersuchungszeitraum hinweg zeigen sich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen, die jeweils mit gesellschaftlichen und politischen Debatten zusammenfallen. Aufgrund unterschiedlicher Fallzahlen der Zeiträume sind diese vorsichtig zu interpretieren. Im frühen Zeitraum (2017–2019) treten das Ambitions-/Lean-In-Narrativ und das Inkongruenz-Narrativ vergleichsweise stark hervor. Individualisierende Aufforderungen an Frauen besitzen damit zu Beginn des Untersuchungszeitraums eine größere Bedeutung als in den späteren Zeitfenstern.

Im mittleren Zeitraum (2020–2023) rücken dagegen strukturelle Narrative sowie die Status-quo-Narrative deutlich stärker in den Vordergrund. Diese Entwicklungen fallen zum einen mit der Debatte um das Führungspositionengesetz II zusammen, das im Jahr 2021 erweitert wurde. Das legt nahe, dass politische Regulierungen den medialen Fokus auf organisationale Auswahlprozesse, Zielgrößen und die Wirksamkeit von Quoten mitgeprägt haben und als Anlass gedient haben könnte, verschiedene Positionierungen zu begründen: Wer die Frauenquote befürwortete, argumentierte überwiegend mit strukturellen Barrieren, wer sie ablehnte, griff verstärkt auf Meritokratie- oder Quotenkritik-Narrative zurück. Zum anderen wurde durch die Corona-Pandemie (2020-2023) die Verteilung der Sorgearbeit neu diskutiert. Die Pandemie wurde einerseits als Bedrohung für die Gleichstellung (*vgl. Der Spiegel, 16.05.2020*) erklärt, da zusätzliche Betreuungs- und Sorgearbeit häufig zulasten von Frauen ging und Erwerbsunterbrechungen überproportional bei Frauen verursachte (Kohlrausch und Zucco Aline 2020). Andererseits wurde sie als *“historische Chance”* (*Der Spiegel, 21.06.2020*) für Frauen gerahmt, wenn beispielsweise die stärkere Akzeptanz flexibler Arbeitsformen oder die Annahme, weibliche Führungskräfte und gemischte Teams seien in Krisenzeiten besonders erfolgreich, betont wird. Hier wird die Gleichstellung jedoch vor allem mit den besonderen Anforderungen einer Krise und ihrem erwarteten Nutzen begründet und nicht mit dem Anspruch auf gleiche Teilhabe. Die Befunde bestätigen Herrmanns (2016) Annahme, dass es in Krisenzeiten einen erhöhten Bedarf an Erklärungen gibt und sich Narrative schneller etablieren.

Die Krisenrahmung liefert jedoch keinen unmittelbaren Beleg für das Glass-Cliff-Phänomen, da die Berufung von Frauen in besonders riskante Führungspositionen nicht untersucht wurde.

Im jüngsten Zeitfenster (2024-30.05.2026) finden sich erste Hinweise auf eine mögliche gegenläufige Entwicklung innerhalb des untersuchten Mediendiskurses. Während die Motherhood Penalty und die Wirkung regulatorischer Maßnahmen weiterhin strukturell problematisiert werden, treten zugleich neue Formen individualisierender und meritokratischer Argumentation auf. Es wird grundsätzlich eine Abkehr der jüngeren Generation von Führungspositionen mit unflexiblen Bedingungen vermerkt. Außerdem berichten die Medien über den Rückbau von Diversity-Programmen deutscher Unternehmen im Zusammenhang mit dem US-amerikanischen DEI-Rollback. So gewinnen meritokratische Begründungen wie „Leistung statt Geschlecht“ wieder an Bedeutung und werden von Unternehmen genutzt, um diesen Rückbau zu legitimieren. Ebenso lässt sich eine stärkere Orientierung an traditionellen Vorstellungen von Führung beobachten, wenn Begriffe wie „Leistungskultur“ oder „eiserne Disziplin“ das Ideal guter Führung beschreiben.

Parallel dazu erscheint auch das Präferenz-Narrativ in neuer Form. Im sogenannten Tradwife-Diskurs wird der Rückzug in traditionelle Geschlechterrollen nicht als Einschränkung, sondern als bewusste und selbstbestimmte Lebensentscheidung und teilweise als „*Rebellion gegen die Zwänge des Arbeitsmarkts*“ (*Der Spiegel*, 14.08.2025) dargestellt.

5.2. Gegenüberstellung der Medien

Der Vergleich der beiden Medien setzt an ihrer unterschiedlichen politischen Einordnung an. Während *Der Spiegel* eher linksliberal verortet wird, gilt die Welt am Sonntag als Teil der Welt-Gruppe eher als konservativ-liberal (Bernklau 2024). Es werden sowohl die Verbreitung sowie die Rahmung der Narrative in dem jeweiligen Medium untersucht.

Der Vergleich zeigt zunächst eine weitreichende Übereinstimmung beider Medien in Verteilung und Rangfolge der Narrative. Dabei stellen sie die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen überwiegend als strukturelles Problem dar. Organisationale und kulturelle Struktur-Narrative machen in beiden Medien mehr als die Hälfte aller Ursachenzuschreibungen aus (*Der Spiegel*: 60 %; WaS: 56 %) und in beiden Medien stellt das Gendered-Organization-Narrativ das zentrale Erklärungsnarrativ dar (*Der Spiegel*: 62 %; WaS: 53 %), gefolgt vom Fortschritts- sowie dem Pipeline-/Selektions-Narrativ. Dieser Befund deutet darauf hin, dass die politische Grundausrichtung der untersuchten Qualitätsmedien die grundlegende Problemdefinition weniger beeinflusst als erwartet.

Geringe Unterschiede zeigt die jeweilige Schwerpunktsetzung. Der Spiegel greift organisational-strukturelle Erklärungen etwas stärker auf, indem er beispielsweise das Motherhood-Penalty-Narrativ sowie insbesondere staatliche Regulierungsmaßnahmen betont. Die Welt am Sonntag betont dagegen stärker vor allem kulturelle Geschlechternormen (WaS: 40%, Der Spiegel: 23%) sowie individuelle Faktoren und greift häufiger Narrative wie das Ambitions-/Lean-In-, Tokenismus- oder Inkongruenz-Narrativ auf. Damit entsteht kein grundsätzlich anderer Ursachendiskurs, sondern eine andere Schwerpunktsetzung innerhalb desselben Narrativrepertoires.

Besonders interessant ist, dass sich die Unterschiede vor allem in der narrativen Funktion zeigen. Während Der Spiegel bestehende Strukturen häufiger problematisiert, richtet die Welt am Sonntag den Blick häufiger auf mögliche Veränderungen und individuelle Handlungsmöglichkeiten. So entfallen bei den organisationalen Struktur-Narrativen im Spiegel 68 % der Funktionszuweisungen auf die problematisierende Rahmung, in der Welt am Sonntag dagegen 49 %, während der transformative Anteil dort mit 35% gegenüber 21 % deutlich höher liegt. Der Anteil der legitimierenden Rahmungen unterscheidet sich hingegen weniger. Bezogen auf die Master-Narrative liegt die Welt am Sonntag nur leicht über den Werten des Spiegels (Der Spiegel: 21 %; WaS: 26 %). Das konservativ-liberale Medium legitimiert bestehende Verhältnisse also nicht in nennenswert größerem Umfang als das linksliberale.

Der deutlichste Unterschied zeigt sich im Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs. Der Spiegel stellt politische Lösungsansätze und staatliche Regulierungen in den Vordergrund und berichtet deutlich häufiger über Themen wie das Führungspositionengesetz, verbindliche Zielgrößen und Sanktionen (Der Spiegel: 44%, WaS: 27%). Die Welt am Sonntag richtet den Blick eher auf Unternehmen und individuelle Akteure. In der Bewertung staatlicher Maßnahmen gibt es zwischen beiden Medien kaum Unterschiede. Diese Schwerpunkte stimmten grundsätzlich mit der Einordnung eines links-liberalen beziehungsweise konservativ-liberalen Leitmediums überein.

Gegen eine einfache politische Zuordnung spricht, dass gerade die intersektionale Kritik, die eher in einem linksliberalen Diskurs zu erwarten wäre, stärker im konservativ-liberalen Medium verankert ist. Beide Medien greifen weitgehend auf die gleichen gesellschaftlichen Narrative zurück und erklären die Unterrepräsentanz von Frauen überwiegend strukturell. Sie unterscheiden sich eher darin, wem sie die Hauptverantwortung für Veränderung zuschreiben.

Aufgrund der teilweise geringen Fallzahlen einzelner Narrative beziehungsweise Artikel können bereits wenige zusätzliche Kodierungen die prozentuale Verteilung merklich beeinflussen. Unterschiede sind daher vorsichtig zu interpretieren.

Narrativgruppe	Medium	problema- tisierend	legiti- mierend	transfor- mativ	normali- sierend
Defizit-Narrative	WaS	36%	29%	25%	10%
	Spiegel	50%	16%	27%	7%
Struktur-Narrative (organisational)	WaS	49%	11%	35%	5%
	Spiegel	68%	9%	21%	3%
Struktur-Narrative (kulturell)	WaS	50%	13%	33%	5%
	Spiegel	67%	9%	19%	5%
Inkongruenz-Narrative	WaS	65%	4%	22%	9%
	Spiegel	70%	6%	21%	3%
Status-quo-Narrative	WaS	45%	24%	27%	5%
	Spiegel	57%	23%	14%	6%

Tabelle 9: Gegenüberstellung der Anteile der narrativen Funktionen nach Narrativgruppe und Medium

5.3. Beantwortung der Forschungsfragen

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit bildete ein Missverhältnis: Frauen sind in Deutschland mindestens so gut ausgebildet wie Männer, stellen jedoch weniger als jede dritte Führungskraft. Untersucht wurde deshalb nicht das Missverhältnis selbst, sondern die Art und Weise, wie es im wissenschaftlichen und medialen Diskurs erklärt wird. Denn welche Ursachen einem Problem zugeschrieben werden, bestimmt, ob und wo Veränderung ansetzt.

Die drei Forschungsfragen werden im Folgenden auf Grundlage der Ergebnisse aus Kapitel 4 sowie ihrer Diskussion in den Kapiteln 5.1 bis 5.3 zusammenfassend beantwortet.

5.3.1. Beantwortung der ersten Forschungsfrage

Die erste Forschungsfrage zielte darauf ab, zu identifizieren, welche gesellschaftlich geteilten Narrative sich im wissenschaftlichen und medialen Diskurs über den geringen Frauenanteil in Führungspositionen finden lassen. Für den wissenschaftlichen Diskurs wurde diese Frage bereits in Kapitel 2 beantwortet. Auf Grundlage der Forschungsliteratur wurden fünfzehn Narrative identifiziert, die den Defizit-Narrativen (Präferenz, Ambition/Lean-In, Kompetenzdefizit), organisationalen Struktur-Narrativen (Gendered Organization, Tokenismus, Netzwerk, Pipeline/Selektion, Motherhood Penalty), kulturellen Struktur-Narrativen, dem Inkongruenz-Narrativ (Think-Manager-Think-Male, Double-Bind) sowie den

Status-quo-Narrativen (Meritokratie, Fortschritt, Quoten-Kritik, Business Case) zugeordnet wurden. Ergänzend wurden Narrative als Metaphern (gläserne Decke, gläserne Klippe, Leaky Pipeline, Labyrinth) als zweite Analysedimension untersucht.

Für den medialen Diskurs zeigen die Befunde aus Kapitel 4, dass sich alle theoretisch hergeleiteten Ursachennarrative auch im empirischen Material wiederfinden. Lediglich die Metapher des Labyrinths tritt im gesamten Korpus nicht auf. Darüber hinaus wurden mehrere Narrative aus dem Material induktiv ergänzt. Innerhalb des strukturellen Gendered-Organization-Narrativs wurde die Teilzeit-Falle als spezifische organisationale Aufstiegsbarriere erfasst, die inhaltlich eng mit dem Motherhood-Penalty-Narrativ verbunden ist und sich nicht mit der Vollzeitnorm vereinen lässt. Zudem wurde die mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen als Folge mangelnder Vorbilder erklärt, weshalb das Tokenism-Narrativ durch die Unterkategorie des Role-Model-Narrativs ergänzt wurde. Beim Motherhood-Penalty-Narrativ wurde das Klassenprivileg als moderierender Faktor aufgenommen, während das kulturelle Struktur-Narrativ durch das Historische-Sozialisations-Narrativ des Ost-West-Vergleichs in Deutschland ausdifferenziert wurde. Ergänzend traten mit dem „Spagat“, dem „goldenen Käfig“ und dem „Juwel“ weitere metaphorische Verdichtungen bestehender Deutungsmuster auf.

Darüber hinaus wurde der Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs als eigenständige Analysedimension entwickelt. Er umfasst staatliche Maßnahmen wie die Frauenquote oder das Entgelttransparenzgesetz, organisationale Lösungsansätze wie Kinderbetreuung und Frauennetzwerke, die Bewertung bestehender Maßnahmen wie die symbolische Konformität oder scheiternde Selbstverpflichtung und die Kritik bestehender Maßnahmen hinsichtlich fehlender Intersektionalität. Eine finale Übersicht findet sich in Abbildung 3.

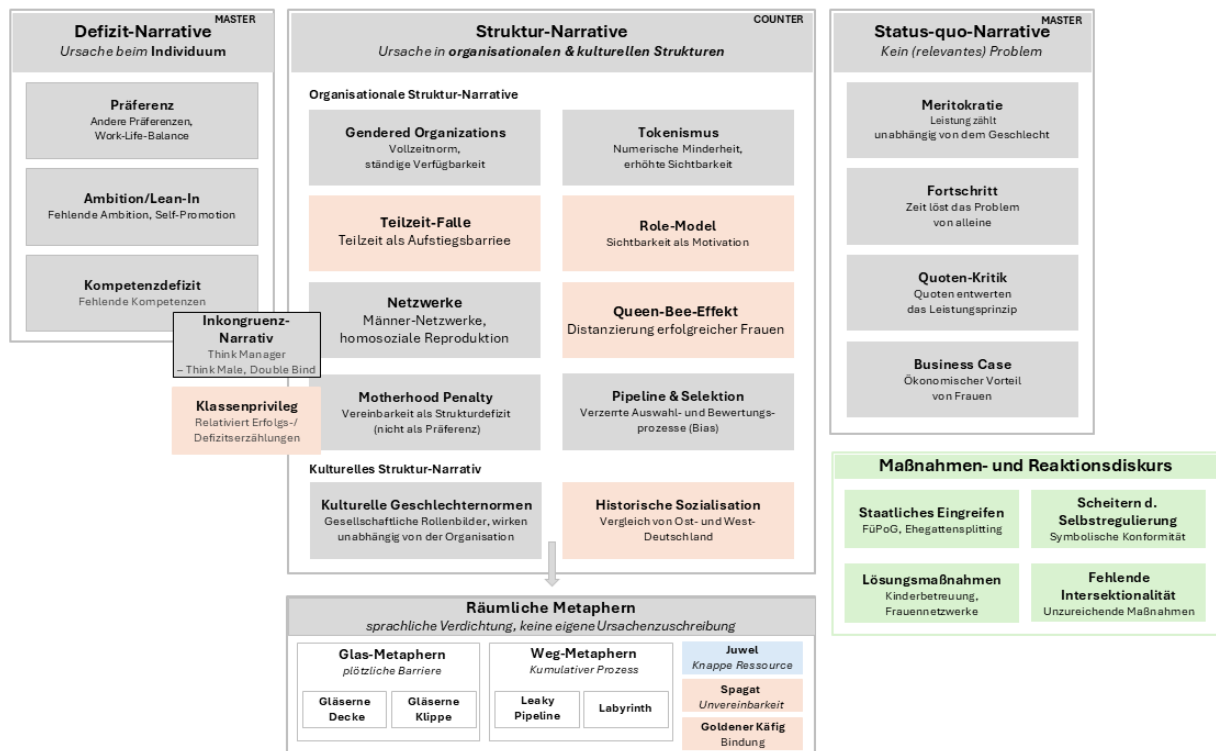


Abbildung 3: Übersicht gesellschaftlich geteilter Narrative im medialen Diskurs

5.3.2. Beantwortung der zweiten Forschungsfrage

Die zweite Forschungsfrage befasste sich mit der Systematisierung der identifizierten Narrativen und ist der analytische Kern der Arbeit. Die Analyse zeigt, dass sich die identifizierten Narrative sinnvoll entlang ihrer Ursachenzuschreibung den vier übergeordneten Narrativgruppen der Defizit-, Struktur-, Inkongruenz- und Status-quo-Narrative zuordnen lassen. Die Systematik ermöglicht damit eine analytische Strukturierung unterschiedlicher Erklärungen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und macht sichtbar, dass sich die Narrative weniger durch den beschriebenen Gegenstand als vielmehr durch die zugrunde liegende Erklärungslogik unterscheiden.

Ebenfalls lassen sich Narrative durch die Unterscheidung zwischen Master- und Counter-Narrativen nach (McLean und Syed 2015) systematisieren. Defizit- und Status-quo-Narrative werden als Master-Narrative verstanden, da sie den Status quo legitimieren, indem sie zum einen an tief verankerte gesellschaftliche Vorstellungen über Geschlecht und Führung anschließen und zum anderen die Problematik relativieren und keinen Veränderungsbedarf sehen. Struktur-Narrative hingegen werden als Counter-Narrative eingeordnet, da sie diese Deutungen infrage stellen und die Ursachen für Unterrepräsentation durch organisationale und kulturelle Strukturen sichtbar machen.

Die Analyse verdeutlicht, dass dieselbe beobachtbare Realität durch unterschiedliche Narrative verschieden interpretiert wird. Bruners (1991) und Somerss (1992) Annahme, dass Narrative soziale Realität nicht lediglich beschreiben, sondern mitkonstruieren, zeigt sich besonders deutlich an dem Beispiel von Mutterschaft und Vereinbarkeit. So kann die Entscheidung, nach der Geburt eines Kindes die Erwerbstätigkeit zu reduzieren, als Ausdruck individueller Präferenzen, als Folge organisationaler Vollzeitnormen, als Konsequenz kultureller Geschlechternormen oder als Ergebnis struktureller Benachteiligungen interpretiert werden. Nicht die Handlung selbst bestimmt somit ihre Bedeutung, sondern ihre narrative Rahmung.

Darüber hinaus zeigt die Untersuchung, dass Narrative nicht grundlegend als förderlich oder hinderlich für Geschlechtergerechtigkeit systematisiert werden können. Vielmehr hängt ihre Wirkung von ihrer narrativen Funktion und ihrer konkreten Einbettung in den jeweiligen Diskurs ab. Dies wird insbesondere an den ambivalenten Narrativen deutlich. So kann das Inkongruenz-Narrativ sowohl zur Reproduktion geschlechtsspezifischer Stereotype beitragen als auch deren gesellschaftliche Konstruktion kritisch sichtbar machen. Ebenso wird das Tokenismus-Narrativ einerseits als Ausdruck struktureller Benachteiligung und andererseits als potenzieller Sichtbarkeits- beziehungsweise Knappheitsvorteil für Frauen erzählt. Auch das Business-Case-Narrativ nimmt innerhalb der Status-quo-Narrative eine Sonderstellung ein. Es fordert zwar Veränderungen, legitimiert diese jedoch primär über ihren wirtschaftlichen Nutzen und nicht über einen normativen Anspruch auf Chancengleichheit. Dadurch bleibt seine Überzeugungskraft an den Nachweis ökonomischer Vorteile gebunden und ist entsprechend angreifbar.

Die Ergebnisse verdeutlichen außerdem, dass für die Analyse gesellschaftlicher Narrative nicht allein ihr Inhalt, sondern insbesondere ihre Funktion entscheidend ist. Ein identisches Narrativ kann je nach Kontext problematisierend, legitimierend, normalisierend oder transformativ eingesetzt werden. Die ergänzende Analyse der Narrativfunktionen erweitert die entwickelte Narrativsystematik daher um eine zweite analytische Dimension. Sie macht sichtbar, dass Narrative nicht nur unterschiedliche Ursachen erklären, sondern zugleich bewerten, welche gesellschaftlichen Zustände als problematisch gelten, oder welche Veränderungen als legitim erscheinen.

Ebenfalls wurde die sprachliche Gestaltung der Narrative als Metaphern untersucht, wobei zwischen Glas-Metaphern (Gläserne Decke, Gläserne Klippe) und Wegmetaphern (Labyrinth, Pipeline) unterschieden wurde. Außerdem wurde der Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs induktiv ergänzt, der im medialen Diskurs eine wichtige Rolle einnimmt. Im Unterschied zu

den Ursachennarrativen zeigt dieser die aus den Erklärungen abgeleiteten Lösungsansätze sowie die Reaktionen darauf, welche Maßnahmen als geeignet erscheinen und wer die Verantwortung dafür trägt.

Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass sich gesellschaftlich geteilte Narrative nicht eindimensional klassifizieren lassen. Erst die Kombination aus Ursachenzuschreibung, narrativer Funktion und diskursiver Einbettung ermöglicht eine differenzierte Analyse ihrer gesellschaftlichen Bedeutung.

5.3.3. Beantwortung der dritten Forschungsfrage

Die dritte Forschungsfrage untersuchte die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem wissenschaftlichen und dem medialen Diskurs.

Die Ergebnisse zeigen zunächst eine hohe Übereinstimmung beider Diskurse. Nahezu alle deduktiv aus der wissenschaftlichen Literatur entwickelten Narrative konnten, mit Ausnahme der Labyrinth-Metapher, auch im untersuchten Medienkorpus identifiziert werden. Dies spricht dafür, dass die entwickelte Narrativsystematik zentrale gesellschaftliche Narrative erfasst und verdeutlicht, dass beide Diskurse auf ein weitgehend gemeinsames Repertoire gesellschaftlicher Narrative zurückgreifen (vgl. Somers 1992). Die induktive Ergänzung weiterer Narrative zeigt dabei, dass Narrative, keine statischen Deutungsmuster sind und sich, abhängig von dem jeweiligen Diskurskontext, weiterentwickeln und an gesellschaftliche Veränderungen anpassen können. Die Systematik bildet damit keinen abgeschlossenen Katalog, sondern einen analytischen Bezugsrahmen, der sowohl theoretische als auch empirische Erweiterungen ermöglicht.

Die Gemeinsamkeiten zeigen sich nicht nur in den identifizierten Narrativen, sondern auch in den dominierenden Erklärungsmustern. Wie im wissenschaftlichen Diskurs überwiegen im untersuchten Medienkorpus strukturelle Erklärungen. Besonders häufig werden organisationale Strukturen, geschlechtsspezifische Arbeitsteilung sowie kulturelle Geschlechternormen als Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen thematisiert. Darüber hinaus greift der Mediendiskurs wissenschaftliche Konzepte und empirische Befunde auf. So werden beispielsweise Kanter (1977) Schwellenwert der kritischen Masse sowie Statistiken der AllBright-Stiftung (AllBright 2024) aufgegriffen. Dies deutet darauf hin, dass wissenschaftliche Narrative in den öffentlichen Diskurs übernommen und dort weiterverarbeitet werden.

Ein weiterer Befund betrifft die Funktion einzelner Narrative im Diskurs. Defizit- und Status-quo-Narrative wurden theoretisch als gesellschaftliche Master-Narrative eingeordnet. Im untersuchten Medienkorpus erscheinen diese jedoch überwiegend nicht als vertretene Positionen, sondern sie werden ausdrücklich aufgegriffen, um anschließend kritisch hinterfragt oder zurückgewiesen zu werden. Dies bestätigt Andrews (2004) Auffassung von konkurrierenden Deutungsangeboten. So werden etwa Kompetenzdefizite, eine fehlende Talent-Pipeline oder die Kritik an Frauenquoten regelmäßig thematisiert, jedoch meist mit strukturellen Gegenargumenten entkräftet. Dass dennoch Defizit- und Status-quo-Narrative die gesellschaftlich dominierenden Master-Narrative sein können, ist kein Widerspruch, da zwischen der Häufigkeit und der gesellschaftlichen Bedeutung unterschieden werden muss. Gerade weil Master-Narrative als selbstverständlich gelten und sich nach McLean und Syed (2015) durch ihre Unsichtbarkeit auszeichnen, müssen sie selten ausdrücklich artikuliert werden. Für die kulturelle Dominanz der Master-Narrative spricht, dass der mediale Diskurs immer wieder Bezug auf Defizit- und Status-quo-Narrative nimmt, um sie zu entkräften. Das belegt das theoretische Verständnis von Master-Narrativen als Referenzpunkt. Zudem deutet die Diskrepanz zwischen der öffentlichen Problematisierung in Wissenschaft und Medien und dem anhaltend stagnierenden Frauenanteil in Führungspositionen darauf hin, dass die Master-Narrative fortwirken, während die Counter-Narrative die Debatten prägen.

Darüber hinaus geht der Mediendiskurs über den wissenschaftlichen Ursachendiskurs hinaus und greift den Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs auf. Im Mittelpunkt stehen dabei staatliche Regulierungen, und freiwillige Selbstverpflichtungen sowie deren Wirksamkeit. Damit richtet sich der mediale Diskurs auch auf mögliche Lösungsansätze und deren Bewertung. Auffällig ist dabei, dass strukturelle Problembeschreibungen nicht zwangsläufig mit strukturellen Lösungsansätzen verbunden werden. Obwohl im Material strukturelle Erklärungen dominieren, richten sich zahlreiche Lösungsvorschläge an das Verhalten einzelner Frauen. Besonders deutlich zeigt sich dies im transformativ gerahmten Ambitions-/Lean-In-Narrativ. So appelliert ein Artikel, der zuvor die strukturell ungleiche Verteilung von Care-Arbeit als zentrales Problem beschrieben hat: „*Augen auf bei der Partnerwahl*“ (*Der Spiegel*, 24.09.2018). Ebenfalls werden Selbstzweifel durch das Hochstaplersyndrom psychologisiert und strukturelle Rahmenbedingungen, wie erhöhte Sichtbarkeit in Token-Positionen (Kanter 1977) oder stereotypbedingte Kompetenzaberkennung (Heilman 2001), ausgeblendet, wodurch sie die Verantwortung für Veränderung verschiebt. Dass diese Verlagerung auf das Individuum zu kurz greift, verdeutlicht Losekes (2007) Annahme, dass dauerhafte soziale Veränderung, Bearbeitung auf allen Narrativebenen zugleich voraussetzt. Eine Individualisierung, die die

Verantwortung allein den Frauen zuschreibt, adressiert dagegen nur die persönliche Ebene und könnte strukturell wirkungslos bleiben.

Darüber hinaus unterscheiden sich die Diskurse in ihrer Darstellung. Der Mediendiskurs erzählt häufiger anhand konkreter Personen und Beispiele, greift Erfolgsgeschichten und Role Models auf und nutzt häufig eingängige Erklärungen, wie beispielsweise den Vergleich der Allrbight-Studie, es gebe in deutschen Vorständen „mehr Thomasse und Michaels als Frauen insgesamt“ (*Der Spiegel*, 11.02.2021). Die aus dem wissenschaftlichen Diskurs bekannten räumlichen Metaphern werden eher weniger aufgerufen und das differenzierteste Wegbild des Labyrinths fehlt im gesamten Korpus.

Die Analyse zeigt zudem, dass Vergleiche, wie internationale Vergleiche, der Ost-West-Vergleich oder der Verweis auf den spezifisch deutschen Begriff der „Rabenmutter“ genutzt werden, um strukturelle Erklärungen zu stützen. Demnach seien rein männliche Führungsteams in Ländern wie Schweden oder den USA gesellschaftlich kaum noch akzeptiert und die höhere Beteiligung ostdeutscher Frauen in Führungspositionen sei auf die Erwerbsnormen der DDR zurückzuführen. Diese Deutungen sind mit Ridgeways (2011) Verständnis von Geschlecht als kulturellem Deutungsrahmen, der historisch entstanden und grundsätzlich veränderbar ist, vereinbar. So sind Geschlechterunterschiede als Ergebnis gesellschaftlicher Normen und nicht biologischer Unterschiede zu verstehen und unterschiedliche, kulturelle Rollenerwartungen können zu unterschiedlichen Karriereverläufen von Frauen führen.

Innerhalb des Mediendiskurses variieren die Narrative zusätzlich leicht, was durch ihre politische Ausrichtung bedingt sein könnte. Ebenfalls zeigen sich Unterschiede in der zeitlichen Entwicklung, die durch die Corona-Pandemie, die Erweiterung des FüPoG sowie den Diversity-Rückbau von Unternehmen sowie den Trad-Trend geprägt sind (vgl. Kapiteln 5.1 und 5.2).

Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass wissenschaftlicher und medialer Diskurs auf einem weitgehend gemeinsamen Repertoire gesellschaftlicher Narrative beruhen. Unterschiede bestehen weniger in den verwendeten Narrativen selbst als in ihrer Gewichtung, ihrer narrativen Funktion sowie ihrer Einbettung in gesellschaftliche und politische Aushandlungsprozesse. Während der wissenschaftliche Diskurs primär Ursachenerklärungen systematisiert, verbindet der Mediendiskurs diese stärker mit Fragen nach Verantwortung, Legitimation und möglichen Handlungsoptionen.

5.4. Limitationen und kritische Reflexion

Die vorliegende Arbeit weist einige methodische und konzeptionelle Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Eine erste Einschränkung betrifft die Auswahl des Untersuchungskorpus, die sich auf zwei deutschsprachige Qualitätsmedien beschränkt, sodass sich die Befunde nicht auf andere Teile der Medienlandschaft übertragen lassen. Hinzu kommt, dass der Materialkorpus beider Medien unterschiedlich groß ist (95 gegenüber 45 Artikeln) und die vergleichsweise geringe Zahl an Beiträgen im jüngsten Untersuchungszeitraum ($n = 23$) die Aussagekraft einzelner Vergleiche zudem einschränkt. So wurden die Ergebnisse anhand relativer Anteile verglichen und die Aussagen zu einem möglichen diskursiven Backlash bewusst nur als erste Hinweise interpretiert.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus dem Untersuchungsgegenstand selbst. Die Analyse umfasst ausschließlich Beiträge, die die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ausdrücklich thematisieren. Bereits die Auswahl eines solchen Themas setzt voraus, dass der Gegenstand als erklärungsbedürftig wahrgenommen wird. Dadurch entsteht ein Selektionseffekt, da Narrative, die die Problematik grundsätzlich infrage stellen oder gar nicht thematisieren, im Untersuchungskorpus nur eingeschränkt erfasst werden können.

Auch die gewählte Analyseeinheit bringt Einschränkungen mit sich. Kodiert wurden einzelne Sinneinheiten und nicht ganze Artikel, wodurch Aussagen grundsätzlich aus ihrem Zusammenhang gelöst werden können. Dem wurde begegnet, indem jede Kodierung im Kontext des gesamten Beitrags vorgenommen und über die Funktionsdimension erfasst wurde, ob ein Narrativ vertreten oder zurückgewiesen wird. Der Geltungsmodus eines Narrativs wurde jedoch nicht als eigene Kategorie kodiert. Diese Differenz musste im Rahmen der qualitativen Interpretation berücksichtigt werden.

Da die Analyse zudem von einer einzelnen Person durchgeführt wurde, konnte keine Inter-coder-Reliabilität geprüft werden. Wie bei den Gütekriterien dargelegt, wurde dem durch einen ausführlichen Kodierleitfaden und Memos begegnet, weshalb die ausgewiesenen Häufigkeiten als Beschreibung von Mustern und nicht als repräsentative Messwerte zu verstehen sind.

Grenzen ergeben sich außerdem aus dem gewählten Kategoriensystem. Die deduktiv aus der Forschungsliteratur entwickelte Systematik bezog sich ausschließlich Ursachennarrative der Unterrepräsentanz. Während der Analyse zeigte sich jedoch, dass der Mediendiskurs einen

erheblichen Teil seiner Aufmerksamkeit auf Maßnahmen und Reaktionen richtet. Ein vollständiger Vergleich zwischen beiden Diskursen müsste somit auch wissenschaftliche Debatten über die Wirksamkeit von Frauenquoten, Diversity-Maßnahmen oder anderen Gleichstellungsinstrumenten einbeziehen.

Trotz dieser Einschränkungen liefert die Arbeit einen fundierten und systematischen Beitrag zum Verständnis von Narrativen über Frauen in Führungspositionen im wissenschaftlichen und medialen Diskurs.

5.5. Ausblick

Die vorliegende Arbeit eröffnet verschiedene Ansatzpunkte für die weitere Forschung. So bietet sich zunächst die Erweiterung des Untersuchungskorpus an. Da sich die Analyse auf zwei überregionale Qualitätsmedien beschränkt, bleibt zunächst offen, inwieweit sich die rekonstruierten Narrative auch in anderen Teilen des öffentlichen Diskurses finden. Insbesondere Boulevardmedien, soziale Medien oder audiovisuelle Formate könnten andere Narrative betonen oder bestehende Master-Narrative häufiger als selbstverständliche Erklärungen reproduzieren.

Auch methodisch ergeben sich Anknüpfungspunkte. Während der Geltungsmodus eines Narrativs in dieser Arbeit qualitativ berücksichtigt wurde, könnte er künftig als eigenständige Kodierdimension erfasst werden. Dadurch ließe sich systematisch unterscheiden, ob Narrative vertreten, lediglich wiedergegeben oder ausdrücklich zurückgewiesen werden. Darüber hinaus wäre es für den Diskursvergleich sinnvoll, wissenschaftliche Debatten über Gleichstellungsmaßnahmen und deren Wirksamkeit miteinzubeziehen, um Ursachen- und Lösungsdiskurse auf beiden Seiten gleichermaßen berücksichtigen zu können.

Inhaltlich erscheint auch eine Fortschreibung des Untersuchungskorpus sinnvoll. Ob der beobachtete Rückbau von Diversity-Programmen sowie die stärkere Betonung meritokratischer Argumente und des Tradwife-Diskurses lediglich eine vorübergehende Entwicklung darstellen oder einen längerfristigen Wandel markieren, lässt sich auf Grundlage des vorliegenden Materials nicht beurteilen.

Insgesamt verdeutlicht die Arbeit das Potenzial einer narrativen Perspektive für die Analyse gesellschaftlicher Ungleichheit. Narrative prägen nicht nur die Art und Weise, wie soziale Probleme erklärt werden, sondern strukturieren auch, welche Verantwortlichkeiten zugeschrieben werden und welche Lösungsansätze als plausibel erscheinen. Die Arbeit deutet darauf hin, dass der wissenschaftliche sowie mediale Diskurs über Frauen in

Führungspositionen weiter fortgeschritten ist als die tatsächliche Praxis. Dass der Frauenanteil trotz einer überwiegend problematisierenden Berichterstattung stagniert, spricht dafür, dass die Master-Narrative fortbestehen. Umso wichtiger sind eine kritische Auseinandersetzung und das Aufdecken von Narrativen, um Bewusstsein zu schaffen und Lösungsansätze zu wählen, die wirken.

Literaturverzeichnis

- Abbott, H. Porter (Hg.) (2014): *The Cambridge Introduction to Narrative*: Cambridge University Press.
- ACKER, JOAN (1990): HIERARCHIES, JOBS, BODIES. In: *Gender & Society* 4 (2), S. 139–158. DOI: 10.1177/089124390004002002.
- Ahrens, Petra; Scheele, Alexandra (2022): Game-Changers for Gender Equality in Germany's Labour Market? Corporate Board Quotas, Pay Transparency and Temporary Part-Time Work. In: *German Politics* 31 (1), S. 157–176. DOI: 10.1080/09644008.2021.1984428.
- AllBright (2024): MIND THE GAP. Deutschland bleibt beim Frauenanteil im Top-Management weit hinter Großbritannien. Hg. v. AllBright Stiftung gGmbH. AllBright Stiftung. Berlin. Online verfügbar unter <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/670d7a53c61ab30a170c23e2/1728936536795/AllbrightHerbstbericht2024.pdf>.
- Andrews, Molly (2004): Opening to the original contributions. In: Michael Bamberg und Molly Andrews (Hg.): *Considering Counter-Narratives*, Bd. 4. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company (Studies in Narrative), S. 1–6.
- Azmat, Ghazala; Boring, Anne (2020): Gender diversity in firms. In: *Oxford Review of Economic Policy* 36 (4), S. 760–782. DOI: 10.1093/oxrep/gra043.
- Baumann, Heide (2017): Stories of women at the top: narratives and counternarratives of women's (non-)representation in executive leadership. In: *Palgrave Commun* 3 (1). DOI: 10.1057/palcomms.2017.9.
- Bernklau, Johanna (2024): Wieso haben Zeitungen eine politische Ausrichtung? In: *Übermedien*, 03.06.2024. Online verfügbar unter <https://uebermedien.de/93000/wieso-haben-zeitungen-eine-politische-ausrichtung/>, zuletzt geprüft am 31.07.2026.
- Blau, Francine D.; Kahn, Lawrence M. (2017): The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. In: *Journal of Economic Literature* 55 (3), S. 789–865. DOI: 10.1257/jel.20160995.
- BMFSFJ (2025): Neunte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauenanteils in Führungsebenen. und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes des Bundes sowie der Unternehmen mit unmittelbarer Mehrheitsbeteiligung des Bundes. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.bund.de/resource/blob/272026/5e24db6ad8fc5db73d04fdb1e388391/neunte-jaehrliche-information-der-br-ueber-die-entwicklung-des-frauenanteils-in-fuehrungsebenen-data.pdf>, zuletzt geprüft am 23.04.2026.
- BMWK (2026): Frauen in der Wirtschaft. #StarkeFrauenStarkeWirtschaft. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Online verfügbar unter <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Dossier/frauen-in-der-wirtschaft.html>, zuletzt geprüft am 06.04.2026.
- Bourdieu, Pierre (2018): The Forms of Capital. In: Mark S. Granovetter und Richard Swedberg (Hg.): *The sociology of economic life*. Third edition. New York, London: Routledge Taylor & Francis Group, S. 78–92.
- Bruckmüller, Susanne; Branscombe, Nyla R. (2010): The glass cliff: when and why women are selected as leaders in crisis contexts. In: *The British journal of social psychology* 49 (Pt 3), S. 433–451. DOI: 10.1348/014466609X466594.
- Bruner, Jerome (1991): The Narrative Construction of Reality. In: *Critical Inquiry* 18 (1), S. 1–21. DOI: 10.1086/448619.
- Bruner, Jerome S. (1986): *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press (The Jerusalem-Harvard Lectures).
- Budig, Michelle J.; England, Paula (2001): The Wage Penalty for Motherhood. In: *American Sociological Review* 66 (2), S. 204. DOI: 10.2307/2657415.

- Castilla, Emilio J.; Benard, Stephen (2010): The Paradox of Meritocracy in Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 55 (4), S. 543–676. DOI: 10.2189/asqu.2010.55.4.543.
- Catalyst (2007): Damned or doomed - catalyst study on gender stereotyping at work uncovers double-bind dilemmas for women. In: *Women in Management Review* 22 (8). DOI: 10.1108/wimr.2007.05322hab.001.
- Clark Blickenstaff*, Jacob (2005): Women and science careers: leaky pipeline or gender filter? In: *Gender and Education* 17 (4), S. 369–386. DOI: 10.1080/09540250500145072.
- Cotter, D. A.; Hermsen, J. M.; Ovadia, S.; Vanneman, R. (2001): The Glass Ceiling Effect. In: *Social Forces* 80 (2), S. 655–681. DOI: 10.1353/sof.2001.0091.
- Czarniawska, Barbara (2004): Narratives in Social Science Research. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London England EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications, Ltd.
- Daniere, André (1965): GARY S. BECKER. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Pp. xvi, 187. New York: National Bureau of Economic Research, 1964. \$5.00. In: *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 360 (1), S. 208–209. DOI: 10.1177/000271626536000153.
- DER SPIEGEL (2026). Online verfügbar unter <https://gruppe.spiegel.de/medien-und-marken/marken/der-spiegel>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2026, zuletzt geprüft am 25.07.2026.
- Destatis (2024): Gleichstellungsindikatoren. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Gleichstellungsindikatoren/_inhalt.html#643266, zuletzt geprüft am 05.04.2026.
- Destatis (2025): Deutschland unter EU-Durchschnitt: Weniger als jede dritte Führungskraft ist weiblich. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/11/PD25_393_13.html, zuletzt geprüft am 05.04.2026.
- Destatis (2026): Erwerbsbeteiligung und Berufe von Frauen in der EU 2024. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Qualitaet-der-Arbeit/_dimension-1/06_erwerbsbeteiligung-frauen-berufe.html, zuletzt aktualisiert am 06.04.2026, zuletzt geprüft am 06.04.2026.
- Deutscher Bundestag (2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. FöPoG I. Fundstelle: BGBl. I 2015, S. 642.
- Deutscher Bundestag (2021): Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. FöPoG II. Fundstelle: BGBl. I 2021, Nr. 51, S. 3311.
- Dezsö, Cristian L.; Ross, David Gaddis (2012): Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. In: *Strategic Management Journal* 33 (9), S. 1072–1089. DOI: 10.1002/smj.1955.
- Diabaté, Sabine; Kleinschrot, Leonie (2025): Tradwives – mehr Hype als Realität? Überzeugungen junger Frauen zur weiblichen Rolle. Hg. v. BIB. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (8).
- DIW (2026): Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen: Aufwärtstrend der letzten Jahre kommt größtenteils zum Halt. In: *DIW Wochenbericht* (3), S. 18–29. DOI: 10.18723/diw_wb:2026-3-2.
- Dunn, Cynthia Dickel (2020): Narrative. In: James Stanlaw (Hg.): *The International Encyclopedia of Linguistic Anthropology*: Wiley, S. 1–8.
- Eagly, A. H.; Karau, S. J.; Makhijani, M. G. (1995): Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. In: *Psychological bulletin* 117 (1), S. 125–145. DOI: 10.1037/0033-2909.117.1.125.

- Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C.; van Engen, Marloes L. (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. In: *Psychological bulletin* 129 (4), S. 569–591. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569.
- Eagly, Alice H.; Karau, Steven J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: *Psychological review* 109 (3), S. 573–598. DOI: 10.1037/0033-295x.109.3.573.
- Eagly, Alice H.; Wood, Wendy (1991): Explaining Sex Differences in Social Behavior: A Meta-Analytic Perspective. In: *Pers Soc Psychol Bull* 17 (3), S. 306–315. DOI: 10.1177/0146167291173011.
- Eagly, Alice Hendrickson; Carli, Linda L. (2007): Through the labyrinth. The truth about how women become leaders. Boston, Mass: Harvard Business School Press (Leadership for the common good). Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=872490>.
- Eger, A. Washington R.D. (2025): Viele US-Konzerne prüfen nach Trumps Erlass Diversitätsprogramme. In: *tagesschau.de*, 31.05.2025. Online verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/diversitaet-unternehmen-usa-100.html>, zuletzt geprüft am 21.07.2026.
- Exley, Christine L.; Kessler, Judd B. (2022): The Gender Gap in Self-Promotion. In: *The Quarterly Journal of Economics* 137 (3), S. 1345–1381. DOI: 10.1093/qje/qjac003.
- Fang, Hanming; Moro, Andrea (2010): Theories of statistical discrimination and affirmative action. A survey. Cambridge, Mass. (NBER working paper series, 15860).
- Fernandez-Mateo, Isabel; Fernandez, Roberto M. (2016): Bending the Pipeline? Executive Search and Gender Inequality in Hiring for Top Management Jobs. In: *Management Science* 62 (12), S. 3636–3655. DOI: 10.1287/mnsc.2015.2315.
- Franz, Wolfgang (2013): Arbeitsmarktökonomik. 8., akt. u. erg. Aufl. 2013. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch).
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018a): Führungskräfte. Ausführliche Definition im Online-Lexikon. Springer Gabler. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungskraefte-34088/version-257598>, zuletzt geprüft am 05.02.2026.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018b): Middle Management. Ausführliche Definition im Online-Lexikon. Springer Gabler. Wiesbaden, zuletzt geprüft am 05.02.2026.
- Goldin, Claudia (2014): A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. In: *American Economic Review* 104 (4), S. 1091–1119. DOI: 10.1257/aer.104.4.1091.
- Goldin, Claudia (2021): Career and Family: Princeton University Press.
- Grulich, Julia (2022): Powerfrauen und Heldinnen – Autobiographische Selbstdarstellungen der weiblichen Wirtschaftselite. In: *IndBez* 29 (3-4), S. 233–253. DOI: 10.3224/indbez.v29i3.04.
- HAKIM, CATHERINE (2002): Lifestyle Preferences as Determinants of Women's Differentiated Labor Market Careers. In: *Work and Occupations* 29 (4), S. 428–459. DOI: 10.1177/073088840209004003.
- Hammack, Phillip L. (2008): Narrative and the cultural psychology of identity. In: *Personality and social psychology review : an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc* 12 (3), S. 222–247. DOI: 10.1177/1088868308316892.
- Heilman, Madeline E. (2001): Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. In: *Journal of Social Issues* 57 (4), S. 657–674. DOI: 10.1111/0022-4537.00234.
- Herrmann, Friederike (2016): Das Märchen vom überkochenden Brei. Narrative in der medialen Berichterstattung zum Flüchtlingsthema im Herbst 2015. In: *ComSoz* 49 (1), S. 6–20. DOI: 10.5771/0010-3497-2016-1-6.

- Hoyt, Crystal L. (2010): Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top. In: *Social & Personality Psych* 4 (7), S. 484–498. DOI: 10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x.
- Hoyt, Crystal L.; Simon, Stefanie (2024): Social psychological approaches to women and leadership theory. In: Susan R. Madsen (Hg.): *Handbook of research on gender and leadership*. Second edition. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing (Research handbooks in business and management), S. 65–83.
- Ibarra, Herminia (1992): Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. In: *Administrative Science Quarterly* 37 (3), S. 422. DOI: 10.2307/2393451.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and women of the corporation*. 13. [print.]. New York: Basic Books.
- KfW (2025): KfW Research. Weniger Frauen führen mittelständische Unternehmen | KfW. Online verfügbar unter https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_841536.html, zuletzt aktualisiert am 21.07.2026, zuletzt geprüft am 21.07.2026.
- Kohlrausch, Bettina; Zucco Aline (2020): Corona trifft Frauen doppelt – weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit. Hans-Böckler-Stiftung (WSI Policy Brief, 40).
- Kreiswirth, Martin (1992): Trusting the Tale: The Narrativist Turn in the Human Sciences. In: *New Literary History* 23 (3), S. 629. DOI: 10.2307/469223.
- Kuckartz, Udo (Hg.) (2014): *Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Loseke, Donileen R. (2007): The Study of Identity As Cultural, Institutional, Organizational, and Personal Narratives: Theoretical and Empirical Integrations. In: *The Sociological Quarterly* 48 (4), S. 661–688. DOI: 10.1111/j.1533-8525.2007.00096.x.
- Mayring, Philipp (2019): Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 20, No 3 (2019): Qualitative Content Analysis I. DOI: 10.17169/fqs-20.3.3343.
- McAdams, Dan P.; McLean, Kate C. (2013): Narrative Identity. In: *Curr Dir Psychol Sci* 22 (3), S. 233–238. DOI: 10.1177/0963721413475622.
- McKinsey & Company; LeanIn.Org (2025): *Women in the Workplace 2025*. McKinsey & Company, zuletzt geprüft am 05.04.2026.
- McLean, Kate C.; Syed, Moin (2015): Personal, Master, and Alternative Narratives: An Integrative Framework for Understanding Identity Development in Context. In: *Human Development* 58 (6), S. 318–349. DOI: 10.1159/000445817.
- Mumby, Dennis K. (1987): The political function of narrative in organizations. In: *Communication Monographs* 54 (2), S. 113–127. DOI: 10.1080/03637758709390221.
- Noland, Marcus; Moran, Tyler; Kotschwar, Barbara R. (2016): Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.2729348.
- Northouse, Peter G. (2022): *Leadership. Theory and practice*. Ninth edition, International student edition. Thousand Oaks, CA: Sage. Online verfügbar unter <http://media.obvsg.at/AC16682245-4001>.
- Ochsenfeld, Fabian (2012): Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten? In: *Köln Z Soziol* 64 (3), S. 507–534. DOI: 10.1007/s11577-012-0178-1.
- OECD (2025): *Gender Equality in a changing world: Taking Stock and Moving Forward*. Hg. v. OECD Publishing. Paris. Online verfügbar unter https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/gender-equality-in-a-changing-world_5a0af5ef/e808086f-en.pdf, zuletzt geprüft am 03.04.2026.
- Ridgeway, Cecilia L. (2011): *Framed by gender. How gender inequality persists in the modern world*. New York, NY: Oxford Univ. Press.

- Ridgeway, Cecilia L.; Correll, Shelley J. (2004): Unpacking the Gender System. In: *Gender & Society* 18 (4), S. 510–531. DOI: 10.1177/0891243204265269.
- Ryan, Michelle K.; Haslam, S. Alexander (2005): The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. In: *British J of Management* 16 (2), S. 81–90. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x.
- Schein, Virginia E.; Davidson, Marilyn J. (1993): THINK MANAGER, THINK MALE. In: *Management Development Review* 6 (3). DOI: 10.1108/EUM00000000000738.
- Scheufele, Bertram (2022): Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. In: Ralf Spiller, Christian Rudeloff und Thomas Döbler (Hg.): *Schlüsselwerke: Theorien (in) der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Lehrbuch), S. 115–127.
- Schmitt, Rudolf (2017): Systematische Metaphernanalyse Als Methode der Qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=4568532>.
- Schwanke, Dee-Ann (2012): Barriers for women to positions of power: How societal and corporate structures, perceptions of leadership and discrimination restrict women's advancement to authority. In: *ECJ* 3 (2). DOI: 10.31542/j.ecj.125.
- Somers, Margaret R. (1992): Narrativity, Narrative Identity, and Social Action: Rethinking English Working-Class Formation. In: *Social Science History* 16 (4), S. 591–630. DOI: 10.1017/S0145553200016679.
- Spiller, Ralf; Rudeloff, Christian; Döbler, Thomas (Hg.) (2022): *Schlüsselwerke: Theorien (in) der Kommunikationswissenschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Lehrbuch).
- Stephan, Christopher (2026): Narratives and the Member's Perspective: Toward an Inter-Narrative Approach to Social Collectives. In: *Philosophy of the Social Sciences* 56 (3), S. 248–273. DOI: 10.1177/00483931251399823.
- Thibodeau, Paul H.; Boroditsky, Lera (2011): Metaphors we think with: the role of metaphor in reasoning. In: *PloS one* 6 (2), e16782. DOI: 10.1371/journal.pone.0016782.
- Tonn, Julia Jane (2016): *Frauen in Führungspositionen*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Wagner, Ina; Wodak, Ruth (2006): Performing success: identifying strategies of self-presentation in women's biographical narratives. In: *Discourse & Society* 17 (3), S. 385–411. DOI: 10.1177/0957926506060251.
- Welt am Sonntag | Media Ownership Monitor Germany (2026). Online verfügbar unter <https://germany.mom-gmr.org/de/media/print/outlet/welt-am-sonntag-113421/>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2026, zuletzt geprüft am 25.07.2026.
- White, Hayden (1990): *The Content of the Form : Narrative Discourse and Historical Representation*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press (ACLS Humanities E-Book). Online verfügbar unter <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=248678a5-375c-3de4-91ca-3c08d89be693>.
- Yukl, Gary (1989): Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. In: *Journal of Management* 15 (2), S. 251–289. DOI: 10.1177/014920638901500207.

6. Anhang

Erklärung zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz

Im Rahmen der Erstellung dieser Masterarbeit wurden KI-gestützte Anwendungen ausschließlich zur sprachlichen Unterstützung eingesetzt. Dies umfasste insbesondere die sprachliche Überarbeitung einzelner Textpassagen, die Verbesserung von Grammatik, Rechtschreibung und Stil und die Übersetzung von Literatur.

Anhang 1: Vollständiger Kodierleitfaden

Dimension A: Ursachennarrative

Kategorie	Typ	Definition	Ankerbeispiel	Quelle
Oberkategorie1: Defizit-Narrative (Ursache: Individuum/Frau)				
Präferenz-Narrativ	D	Erklärt die Unterrepräsentanz als Ergebnis freiwilliger Entscheidungen: Frauen priorisieren Familie/andere Lebensbereiche statt Karriere.	„Die Begründungen reichten und reichen auch heute noch von: 'Ich will weiter in Teilzeit arbeiten, genug Zeit für Kinder und Freizeit haben', bis zu: 'Diese Konferenzen sind nicht so mein Ding, da muss man auch auf den Tisch hauen können, so bin ich nicht.'“	Der Spiegel, 17.10.2019
Ambitions-/Lean-In-Narrativ	D	Erklärt, dass Frauen Ehrgeiz, Risikobereitschaft oder Selbstvermarktungsfähigkeit fehle.	„Männer treten selbstbewusster auf und fordern mehr, Frauen sind zurückhaltender. „Das führt dazu, dass Frauen oft von Beginn an auf einem niedrigeren Level landen, als eigentlich möglich wäre.“	WaS, 20.10.2019
Kompetenz-defizit-Narrativ	D	Erklärt die Unterrepräsentanz durch vermeintlich fehlende Qualifikation/Erfahrung.	„Bei der Stressbewältigung haben [Männer] die Nase vorn. Die befragten Frauen machten sich im Schnitt dagegen häufiger Sorgen, was ihre emotionale Stabilität schwäche, so die Forscher.“	Der Spiegel, 02.05.2017
Oberkategorie 2a: organisationale Struktur-Narrative (Ursache: Organisation)				
Gendered-Organization-Narrativ	D	Erklärt die Unterrepräsentanz als Folge männlich geprägter Organisationsstrukturen sowie männlich geprägter Organisationskultur .	„Bislang bedeutete Karriere bei Porsche, 120 Prozent zu arbeiten, lange Tage, Präsenz, stete Erreichbarkeit. Viele Frauen mit Kindern finden dies wenig attraktiv – und haben schlichtweg kein Interesse an einer Führungsposition zu diesen Bedingungen.“	Der Spiegel, 25.02.2017
	I	Teilzeit – Falle: Beschreibt Teilzeitbeschäftigung als organisationale Karrierebarriere.	„Teilzeitkräfte haben bis heute wenig Chancen auf Karriere [...]. Führung, das ist in den Augen der meisten Arbeitgeber noch immer ein Rund-um-die-Uhr-Job. Viel hilft viel, heißt die gängige Devise“	WaS, 14.05.2017
Tokenismus-Narrativ	D	Erklärt Schwierigkeiten von Frauen als Folge numerischer Minderheitsposition, die erhöhte Sichtbarkeit, Stereotypisierung, und Anpassungsdruck zur Folge hat .	„Sie beobachtet, dass Frauen es an der Spitze meistens schwerer haben als Männer. [...]„Wenn man als Frau in einem Dax-Vorstand immer als Fremdkörper wahrgenommen wird, dann macht das natürlich etwas mit der Person.“	Der Spiegel, 18.03.2019a
	I	Role -Model – Narrativ: Sichtbarkeit erfolgreicher Frauen in Führung wirkt motivierend für andere Frauen; Fehlen von Vorbildern wirkt demotivierend.	„Entscheidend seien deshalb Vorbilder. Wenn junge Frauen beobachteten, dass sich die Gehälter und Karrieren ihrer Kolleginnen positiv entwickeln, etwa indem sie Führungspositionen einnehmen, dürften sich die Erwartungen von Frauen und Männern angleichen.“	WaS, 15.03.2020
	I	Queen-Bee-Effekt: Erklärt Distanzierung einzelner Frauen in Führungspositionen gegenüber anderen Frauen als Barriere für deren Aufstieg.	„Wenn man einmal die Königsbiene ist, hält man sich die anderen Bienen lieber vom Leib. Frauen sind anderen Frauen dann unter bestimmten Umständen nicht wohlgesonnener und frauenfördernd.“	Der Spiegel, 15.07.2019
Netzwerk-Narrativ	D	Erklärt den Ausschluss über homosoziale, männlich dominierte Netzwerke („Old Boys Networks“).	„Diese Netzwerke müsse man dann aber auch pflegen, das sei für Frauen oft nicht so einfach. „Die Männer können das.“	WAMS_2024_05_20240512
	D	Homosoziale Reproduktion: Führungskräfte fördern bevorzugt Personen, die ihnen ähnlich sind	„Führungspositionen werden in der Regel mit Menschen besetzt, die der Person ähnlich sind, die vorher die Position innehatte [...]“	Der Spiegel, 18.03.2019a

Pipeline-/Selektions-Narrativ	D	Erklärt kumulatives Ausscheiden von Frauen über den Karriereverlauf durch verzerrte Auswahlprozesse (deskriptiver/präskriptiver Bias, statistische Diskriminierung).	„[...] echte Veränderung gelingt nur, wenn Unternehmen Frauen über alle Ebenen hinweg durchlassen. Das Problem entsteht ja nicht erst auf Vorstandsebene, sondern schon ein bis zwei Ebenen darunter.“ „Wo Abläufe im Unternehmen intransparent sind, scheitern die Frauen.“	Der Spiegel, 11.05.2018 Der Spiegel, 07.03.2021
Motherhood-Penalty-Narrativ	D	Erzählt die Unterrepräsentanz als Folge deutlich geringerer Karrierechancen von Müttern: mangelnde Vereinbarkeit Erwerbs-/Sorgearbeit.	„Dass Frauen den Aufstieg in Topjobs oft nicht schaffen, liegt vor allem an langen Elternzeiten und viel Teilzeitarbeit. Wichtiger als eine Quote wäre deshalb: Frauen brauchen die Wahl, ihr Kind in Kita und Ganztagschule zu bringen.“ « Kommen dann noch Kinder dazu, flüchten sich viele Frauen ins Familienleben, in die Teilzeit, die viel zu oft noch das Karriereaus bedeutet.	WaS, 29.01.2017 Der Spiegel, 10.10.2018a
Moderator (moderieren Wirkung, erklären Unterrepräsentanz nicht selbst)	I	Klassenprivileg/soziale Herkunft : Zugang zu Kinderbetreuung/ familiärer Unterstützung durch Klassenprivileg mildert die Motherhood-Penalty für privilegierte Frauen.	„Viele Topmanagerinnen, die Karriere und Kinder vereinbaren können, taugen nicht als Beleg für verbesserte Aufstiegschancen von Frauen. Denn häufig stammen sie aus sehr privilegierten Verhältnissen.“	WaS, 16.05.2021
Oberkategorie 2b: kulturelle Struktur-Narrative (Ursache: Gesellschaft)				
Narrativ kultureller Geschlechter Normen	D	Unterrepräsentanz durch geteilte gesellschaftliche Überzeugungen über Geschlechterrollen, die unabhängig von einzelnen Organisationen wirken.	„Der Kern des Problems liegt demnach wohl in den Köpfen. Die soziale Norm ist der männliche Hauptverdiener.“	WaS, 09.04.2017
Historisches-Sozialisations-Narrativ	I	Historisch-kulturelle Ausprägung: höhere weibliche Erwerbs-/Führungsbeteiligung im Osten als Folge der DDR-Erwerbsnorm, flächendeckenden Betreuung und des Zweiverdienermodells.	„Vielleicht ist das inzwischen auch in Ostdeutschland angekommen, aber wenn sich diese Frauen so entscheiden, spielt das westdeutsche Rollenverständnis und die Angst, eine Rabenmutter zu sein, eine Rolle.“	Der Spiegel, 25.09.2019
Oberkategorie 3: Inkongruenz- Narrativ (Zwischenstellung zwischen Defizit- u. Strukturnarrativ)				
Männliche Führungserwartung vs. Weibliche Rollen-erwartung	D	Verortet die Ursache in der kulturell konstruierten Unvereinbarkeit von Führungsrolle und weiblicher Geschlechterrolle. Führung wird männlich gedacht; weibliche Rolle gilt als unpassend zur Führungsrolle (Rollenkongruenz, Eagly 1987; Lack-of-fit, Heilman 2001).	"Klassischerweise hält man Männer für rationaler, aggressiver und durchsetzungsstärker [...] Und bei der Besetzung einer Top-Position wünscht man sich jemanden, der stark ist und sich durchsetzen kann."	Der Spiegel, 18.03.2019a
Double Bind/Backlash	D	Soziale Abwertung/ Backlash durchsetzungsstarker Frauen, da agentisches Verhalten die Geschlechterrollen verletzt.	„Frauen sind mindestens genauso durchsetzungsstark. Aber sie bekommen dann ein anderes Label. Dann heißt es gleich Bossy.“	WaS, 19.08.2018
Oberkategorie 4: Status-quo Narrative (Relativierung/Bestreiten des Problems)				
Meritokratie-Narrativ	D	Erzählt, dass allein Leistung über Erfolg entscheide, Auswahlprozesse seien geschlechtsneutral.	„Wir sind stolz darauf, ein Arbeitsumfeld geschaffen zu haben, in dem Leistung und nicht das Geschlecht über Karrierewege entscheidet.“	WaS, 09.03.2025
Fortschritts-narrativ	D	Erzählt Gleichstellung als lineare Erfolgsgeschichte, die sich von selbst löse; gestützt durch symbolische Sichtbarkeit einzelner Frauen.	„Die alte Denke der Firmenpatriarchen, dass nur die Söhne übernehmen können, stirbt glücklicherweise aus – und die Töchter rücken nach“	WaS, 16.02.2020
Quoten-Kritik-Narrativ	D	Erzählt, Geschlechterquoten untergraben das Leistungsprinzip; spezifische Variante des Meritokratie-Narrativs.	„Gegen eine Quote spricht jedoch, dass die Qualität des Kandidaten den Ausschlag geben muss und nicht das Geschlecht.“	WaS, 28.04.2019
Business-Case-Narrativ	D	Rahmt Geschlechtergleichstellung als ökonomisches Effizienzargument	„Frauen an der Spitze bringen Teams zu besseren Leistungen.“	WaS, 14.10.2018

Zusatzdimension B,C,D: Metaphern, Narrativfunktionen, Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs

Narrative Strategien: Metaphern

Gläserne Decke (Glas-Metapher)	D	Unsichtbare, harte Barriere an der Hierarchiespitze, die den Aufstieg von Frauen trotz vergleichbarer Qualifikation blockiert.	„So soll verhindert werden, dass Frauen an der gläsernen Decke scheitern – und männliche Kollegen sich demotiviert abwenden.“	Der Spiegel, 25.02.2017
Gläserne Klippe (Glas-Metapher)	D	Frauen gelangen überproportional häufig in risikobehaftete Führungspositionen („think crisis – think female“ in Krisenzeiten). Scheitern wird fälschlich individualisiert.	„Wenn eine Frau beispielsweise zum ersten Mal eine Position besetzt und dann Fehler macht oder aus anderen Gründen nicht erfolgreich ist - dann ist die Vorbildfunktion gefährdet. Das besagt auch die sogenannte Glass-Cliff-Theorie[...]“	Der Spiegel, 15.07.2019
Leaky Pipeline (Weg-Metapher)	D	Frauenanteil nimmt mit jeder Hierarchiestufe ab, Ausscheiden an vielen Stellen des Karriereverlaufs; wird oft verkürzt als Qualifikationsmangel gelesen.	„Frauen haben seltener Führungspositionen als Männer, sie sind in Expertenrunden nicht so häufig vertreten [...]. Daran sind oft Strukturen schuld, die es Frauen erschweren, im Beruf voranzukommen.“	Der Spiegel, 21.11.2020
Labyrinth (Weg-Metapher)	D	Betont Vielschichtigkeit der Aufstiegsbarrieren, ohne die Spitze grundsätzlich unerreichbar zu machen; nicht-linearer Karriereverlauf.	Kein Ankerbeispiel gefunden	-
Weitere Metaphern	I	Juwel/ Diamant: Frauen werden als besondere/ knappe Ressource dargestellt. Spagat: Der Spagat verdeutlicht, wie schwierig die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist. Goldener Käfig: Beschreibt, wie der Staat, Frauen durch Steuerpolitik etc. in Teilzeitstellen hält und Karrierebestrebungen nicht fördert.	„Wenn Christine Stimpe [Headhunterin] über ihre Arbeit spricht, klingt sie manchmal, als suchte sie nach wertvollen Edelsteinen. Mal gräbt sie hier einen Diamanten aus, mal dort ein „echtes Juwel““ „Außerdem werde ein jährliches »Familienbudget für Alltagshelfer« geprüft, das Familien mit kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen »den Spagat zwischen Kindererziehung, Arbeit, Haushalt und Pflege« erleichtern soll.“ „[...] der ihr das Hausfrauenleben im eierschalenfarbenen Reihenhaus sichert, die bundesrepublikanische Version des goldenen Käfigs.“	WaS, 31.01.2021 Der Spiegel, 14.08.2025 WaS, 08.04.2023
Narrativfunktion				
Legitimierend	D	Das Narrativ rechtfertigt oder erklärt den Status quo als nachvollziehbar oder angemessen. Erklärungen werden ohne erkennbaren Widerspruch stehen gelassen.	„Frauen an der Spitze bringen Teams zu besseren Leistungen.“	WaS, 14.10.2018
Normalisieren	D	Das Narrativ stellt Ungleichheit als vorübergehend, unvermeidlich oder als Normalzustand dar. z.B. Fortschrittszahlen ohne kritische Einordnung.	„Natürlich führen Frauen anders, auch weil wir als Mädchen anders sozialisiert werden als Jungs. Das ist einfach so.“	WaS, 08.07.2023
Problematisierend	D	Das Narrativ benennt Ungleichheit explizit als Missstand und verortet Verantwortung bei Strukturen/Organisationen.	Bsp: „Eine neue Studie vergleicht, wie viele Frauen es in verschiedenen Ländern in den Vorstand großer Unternehmen schaffen. Nach SPIEGEL-Informationen blamiert sich Deutschland auf ganzer Linie.“	Der Spiegel, 11.05.2018
Transformativ	D	Das Narrativ fordert oder zeigt konkrete strukturelle Veränderung/ Maßnahmen auf.	„Wenn wir mehr Frauen in Führung sehen wollen, brauchen wir mehr Männer in Elternzeit und Teilzeit, das ist eine einfache Rechnung.“	WaS, 16.11.2025
Maßnahmen- und Reaktionsdiskurs				
Staatliches Eingreifen	I	Benennung/Diskussion gesetzlicher Maßnahmen, Steuer-/Sozialpolitik	„Ohne gesetzliche Vorgaben wären wir nicht dort, wo wir heute sind“ „Aber das hilft alles nichts, wenn der Staat Frauen durch sein Steuersystem suggeriert: Wir erwarten von euch eigentlich nicht, dass ihr arbeitet.“	WaS, 03.07.2022 WaS, 09.04.2017
Scheitern der Selbstregulierung/ symbolische Konformität	I	Kritik, dass freiwillige Selbstverpflichtungen wirkungslos bleiben; Unternehmen erfüllen Berichtspflichten nur formal („null“-Zielgrößen).	„[...] im Jahr 2006 habe sie anfangs auf eine freiwillige Selbstverpflichtung gesetzt. Doch: „Wir mussten erkennen: In Deutschland brauchen die Menschen Gesetze.“	WaS, 20.11.2021 Der Spiegel, 08.03.2019c

		Symbolische Konformität: Unternehmen erfüllen gesetzliche Berichtspflichten (FüPoG-Zielgrößen) nur formal	„81 Prozent der betroffenen Unternehmen hätten zu Fragen nach ihrer Zielsetzung... entweder keine Angaben gemacht oder 'null' gemeldet.“	
Lösungen/ Gegenstrategien	I	Genannte Lösungen und Gegenstrategien: Kinderbetreuung/Ganztag als Lösung, Frauen-Netzwerke als Kompensation.	„[...] sind Frauennetzwerke wichtig, die Wissen teilen und sich für mehr Chancengleichheit auf unternehmerischer und politischer Ebene einsetzen.“	WaS, 04.02.2018
Diversity washing -/ Intersektionalität skritik	I	Kritik, dass Gender-Paritäts- /Quotenmaßnahmen performativ/unzureichend bleiben ohne echte (intersektionale) Diversität.	„Nicht nur fehlten Frauen in den Vorständen, auch seien Personen mit ausländischen Wurzeln nach wie vor unterrepräsentiert.“	WaS, 29.11.2020

Anhang 2: Verzeichnis der Kurzbelege der analysierten Zeitungsartikel

Zitierweise	Titel
Der Spiegel, 07.01.2017	Deutschlands beste Unternehmerinnen
Der Spiegel, 10.01.2017	Das sind Deutschlands mächtigste Aufsichtsrätinnen
Der Spiegel, 25.02.2017	Nur wer fair befördert, kriegt einen Bonus
Der Spiegel, 08.03.2017	Schwesig droht Firmen mit harter Quote
Der Spiegel, 14.03.2017	Frauen holen beim Verdienst auf - aber sehr langsam
Der Spiegel, 01.04.2017	Frauen gelangen in Deutschland schwer in Führung
Der Spiegel, 02.05.2017	Darum sind Frauen die besseren Chefs
Der Spiegel, 01.06.2017	Firmen sind schlecht auf neues Gesetz vorbereitet
Der Spiegel, 26.06.2017	Frauenquote greift nur mäßig gut
Der Spiegel, 16.08.2017	Aufsichtsräte top, Vorstände Flop
Der Spiegel, 28.08.2017	Frauen im Job - das sind die Fakten
Der Spiegel, 04.10.2017	Die Chancen für Frauen haben sich kaum verbessert
Der Spiegel, 14.10.2017	"Aufstehen und weitermachen"
Der Spiegel, 14.11.2017	Kleinere Betriebe werden häufiger von Frauen geführt als große
Der Spiegel, 23.01.2018	Warum junge Frauen keine Lust auf die Finanzbranche haben
Der Spiegel, 08.03.2018	"Die #MeToo-Debatte steht für Altlasten"
Der Spiegel, 30.04.2018	Frauen streben seltener in Spitzenjobs
Der Spiegel, 11.05.2018	Deutschland ist bei weiblichen Vorständen Schlusslicht
Der Spiegel, 12.05.2018	»Wie Dinosaurier«
Der Spiegel, 29.08.2018	Ein Fall für zwei
Der Spiegel, 24.09.2018	Frauen stellen nur knapp jede dritte Führungskraft
Der Spiegel, 10.10.2018a	Hallo??!! Wo seid ihr?
Der Spiegel, 10.10.2018b	Frau Bea rät
Der Spiegel, 10.11.2018	Weniger Frauen wollen Chefin werden
Der Spiegel, 21.12.2018	In diesen Unternehmen gibt es fast (keine) Geschlechtergerechtigkeit
Der Spiegel, 16.01.2019	Deutsche Konzerne tun nicht mehr als nötig
Der Spiegel, 08.03.2019a	Bartley nimmt frauenfeindliche Unternehmen ins Visier
Der Spiegel, 08.03.2019b	Liebe Frauen, wir können uns mehr zutrauen. So unterstützen wir uns gegenseitig
Der Spiegel, 08.03.2019c	Giffey droht Unternehmen mit Sanktionen
Der Spiegel, 08.03.2019d	Die Hälfte der Macht gehört uns
Der Spiegel, 11.03.2019	"Spitzenvater des Jahres": Warum Väter, die Elternzeit nehmen, Preise verdient haben
Der Spiegel, 18.03.2019a	Wollen Frauen gar keine Führungspositionen?
Der Spiegel, 18.03.2019b	"Ich bin Feminist"
Der Spiegel, 18.03.2019c	Was du als Frau jetzt tun kannst, um später nicht weniger als die Männer zu verdienen
Der Spiegel, 16.05.2019	"Das grenzt an Verweigerungshaltung"
Der Spiegel, 15.07.2019	"Eine sehr weiche und sensible Person gelangt generell nicht in solche Positionen"
Der Spiegel, 21.09.2019	Mehr Frauen in Führungspositionen
Der Spiegel, 25.09.2019	»Wir hatten kein schlechtes Gewissen«
Der Spiegel, 26.09.2019	Mehr Frauen in Aufsichtsräten - aber weniger in den Chefetagen
Der Spiegel, 11.10.2019a	Eine Frau an der Spitze eines Dax-Konzerns - ein Anfang, noch nicht das Ziel
Der Spiegel, 11.10.2019b	Selbstverständlich eine Frau
Der Spiegel, 17.10.2019	Frauenquote, Generationenkonflikte und Greta: Eine Chefin und eine Nachwuchs-Führungskraft diskutieren
Der Spiegel, 17.12.2019	Deutschland holt bei Gleichberechtigung auf - Island an der Spitze
Der Spiegel, 10.01.2020	Anteil der Topmanagerinnen steigt nur langsam
Der Spiegel, 04.03.2020	Mehr Transparenz bekämpft Ungleichheit
Der Spiegel, 06.03.2020	"Deutschland ist auf dem Niveau eines Siebzigerjahre-Bungalows"
Der Spiegel, 16.05.2020	»300 Euro für jedes Kind«
Der Spiegel, 27.05.2020	Deutschland ist Schlusslicht bei der Frauenquote
Der Spiegel, 10.06.2020	Giffey und Lambrecht dringen auf feste Quote für Frauen
Der Spiegel, 21.06.2020	"Eine historische Chance für Frauen"
Der Spiegel, 23.06.2020	"Noch längst nicht da, wo wir sein wollen"
Der Spiegel, 14.07.2020	Heidelberg stellt nur Männer ein
Der Spiegel, 30.08.2020	Raus aus der Komfortzone
Der Spiegel, 07.10.2020	Globales Schlusslicht Deutschland
Der Spiegel, 09.10.2020a	Bahn-Chefs sperren sich gegen Frauenquote
Der Spiegel, 09.10.2020b	CDU-Wirtschaftsflügel kritisiert "staatliche Allmachtsansprüche"
Der Spiegel, 15.10.2020a	"Weiter so" ist keine Option
Der Spiegel, 15.10.2020b	Chef sein? Och nö...
Der Spiegel, 26.10.2020	Die Geschlechter-Parität kommt - vielleicht 2053
Der Spiegel, 12.11.2020	"Da fehlen mir wirklich die Worte"

Der Spiegel, 21.11.2020	Stöhnt lieber leise in den Pinguin-Etagen
Der Spiegel, 25.11.2020	Justizminister wollen Familienzeit für Managerinnen durchsetzen
Der Spiegel, 28.11.2020	Plötzlich Quote
Der Spiegel, 02.12.2020	Es braucht mehr als eine Frau im Vorstand
Der Spiegel, 29.12.2020	Bundesjustizministerin erwartet Frauenquoten-Gesetz bis zum Sommer
Der Spiegel, 15.01.2021	»Meine Kollegen sprechen mich nur noch als Mutter an«
Der Spiegel, 20.01.2021	Dax-Konzerne sind ein bisschen weniger männerdominiert
Der Spiegel, 11.02.2021	Andreas, Michael und Christian haben das Sagen
Der Spiegel, 17.02.2021	Erst trennt sich SAP von seiner Co-Chefin, jetzt will der Konzern mehr Frauen an der Spitze
Der Spiegel, 07.03.2021	»Im Homeoffice wird ja so getan, als ob niemand mehr mittagessen müsste«
Der Spiegel, 10.04.2021	Allein unter Jungs
Der Spiegel, 11.06.2021	Mindestanteil von Frauen in Vorständen beschlossen
Der Spiegel, 17.06.2021	Start-ups drücken Frauenanteil in Börsenvorständen
Der Spiegel, 05.11.2021	Frauen in Dax-Vorständen verdienen mehr als Männer
Der Spiegel, 13.01.2022	Von der Leyen will neuen Vorstoß für Frauenquote in Aufsichtsräten
Der Spiegel, 08.03.2022	Deutschland, das traurig funzelnde Schlusslicht
Der Spiegel, 10.04.2022	Axel Springer baut seinen Vorstand um
Der Spiegel, 02.07.2022	Die Wut bleibt
Der Spiegel, 08.09.2022	Frauenanteil in öffentlichen Topetagen steigt nur langsam
Der Spiegel, 17.10.2022	EU besiegelt Frauenquote für Aufsichtsräte
Der Spiegel, 21.06.2023	Frauenanteil in Dax-Vorständen und Politik nimmt deutlich zu
Der Spiegel, 06.03.2024	Mehr Frauen, mehr Gewinn
Der Spiegel, 08.03.2024	Frauenanteil in Führungsetagen wächst nicht
Der Spiegel, 07.05.2024	Kaum Frauen an der Spitze deutscher Familienunternehmen
Der Spiegel, 25.12.2024	Wie man beim Bergsteigen den Kapitalismus verbessern kann
Der Spiegel, 29.04.2025	Frauenanteil in Aufsichtsräten hat sich verdoppelt
Der Spiegel, 03.05.2025	Lost in Trans*lation
Der Spiegel, 10.05.2025	Softwarekonzern SAP streicht offenbar Ziel für Geschlechtervielfalt
Der Spiegel, 25.07.2025	Hilfe, mein Mann verdient weniger als ich!
Der Spiegel, 14.08.2025	Von Falle zu Falle
Der Spiegel, 18.01.2026	Chefposten sind zunehmend unbeliebt
Der Spiegel, 08.03.2026	Die meisten Chefinnen gibt es im Mittelstand
Der Spiegel, 02.04.2026	»Die junge Generation schleppt sich nicht mit 40 Fieber ins Büro«
Der Spiegel, 10.04.2026a	»Eine Reform ist richtig«
Der Spiegel, 10.04.2026b	Wie der Feminismus Frauen bevormundet
WaS, 29.01.2017	Die Frauenquote benachteiligt Männer
WaS, 05.02.2017	"Wir suchen Charakterköpfe "
WaS, 09.04.2017	Transparente Gehälter haben unerwartete Folgen
WaS, 14.05.2017	Mütter kurbeln die Wirtschaft an
WaS, 04.02.2018	Sprungbrett für den Vorstand
WaS, 19.08.2018	"Wir wollen am System kratzen"
WaS, 14.10.2018	Frauen an der Spitze bringen Teams zu besseren Leistungen
WaS, 27.01.2019	Flaute vermiest RWE-Tochter das Geschäfte mit Windstrom
WaS, 28.04.2019	"Mein Hund balanciert mich aus"
WaS, 02.06.2019	Soll erfüllt?
WaS, 04.08.2019	Frauen, macht einfach!
WaS, 06.10.2019	Weiblich, gut, Spitzengehalt
WaS, 13.10.2019	Dax-Chefin mit Strahlkraft
WaS, 10.11.2019	Der Mann muss jetzt liefern
WaS, 24.11.2019	"Ja, es tut weh"
WaS, 02.02.2020	Wenn der Chef halbtags arbeitet
WaS, 16.02.2020	Die ignorierten Karrierefrauen
WaS, 23.02.2020	"Käfig bleibt Käfig, ob golden oder nicht"
WaS, 08.03.2020	Keine Lust auf den Chefposten
WaS, 15.03.2020	Erwartung beeinflusst Einkommen
WaS, 29.11.2020a	Einstellen, fördern, halten
WaS, 29.11.2020b	Echte Diversität - statt leerer Versprechen
WaS, 31.01.2021	Chef sucht Chefin
WaS, 21.02.2021	Mehr Frauen an die Macht
WaS, 16.05.2021	Aus gutem Hause
WaS, 29.08.2021	Alles inklusive
WaS, 16.10.2021	"Weniger Männer werden es an die Spitze schaffen"

WaS, 20.11.2021	Über das Scheitern und neue Wege
WaS, 19.03.2022	Augen auf bei der Berufswahl
WaS, 02.07.2022	Mehr Frauen in den Vorständen
WaS, 29.10.2022a	"Das Jahrhundert der Frauen"
WaS, 29.10.2022b	Flexibilität ist alles
WaS, 07.01.2023	Mehr Frauen schaffen es ganz an die Spitze
WaS, 26.02.2023	Wie Frauen netzwerken
WaS, 08.04.2023	Kalter Krieg ums Patriarchat
WaS, 08.07.2023	Ich möchte nicht die Gehälter der Männer
WaS, 10.03.2024	Geballte Frauenpower
WaS, 12.05.2024	Netzwerkerin mit Wasserburg
WaS, 20.07.2024	Frauenquote scheitert oft an Vorständen
WaS, 29.12.2024	Angela Titzrath, HHLA-Chefin
WaS, 09.03.2025	Der Weg zur Parität ist schmal
WaS, 05.04.2025	Auf Linie gebracht
WaS, 20.07.2025	Die Machos sind zurück
WaS, 02.11.2025	Mehr Risiko als Chance
WaS, 16.11.2025	Das Unglück der Managerinnen

Anhang 3: Korpusübersicht des Untersuchungsmaterials

Die vollständige Korpusübersicht mit sämtlichen gesichteten Artikeln sowie den jeweiligen Ausschlussentscheidungen wird aufgrund ihres Umfangs nicht im Anhang abgedruckt. Sie kann bei Bedarf bei der Verfasserin angefragt werden: chh.kloss@gmail.com. Nachfolgend ist ein exemplarischer Auszug der Korpusübersicht dargestellt.

ID	Medium	Datum	Titel	Zitierweise	Suchbegriff	Relevanz	Ausschlussgrund
1	DER SPIEGEL	07.01.2017	Deutschlands beste Unternehmerinnen	Der Spiegel, 07.01.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
2	DER SPIEGEL	10.01.2017	Das sind Deutschlands mächtigste Aufsichtsrätinnen	Der Spiegel, 10.01.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
3	DER SPIEGEL	11.01.2017	Kabinett einigt sich auf Gesetz für mehr Lohngerechtigkeit		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
4	DER SPIEGEL	31.05.2017	Gericht weist Klage von ZDF-Reporterin ab		Frauen in Führungspositionen	nein	Gericht
5	DER SPIEGEL	01.02.2017	Eine Journalistin wollte so viel verdienen wie ihre männlichen Kollegen. Sie ist gescheitert		Frauen in Führungspositionen	nein	Sonstiges
6	DER SPIEGEL	14.02.2017	Auf Tuchfühlung		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland, Politik
7	DER SPIEGEL	25.02.2017	Nur wer fair befördert, kriegt einen Bonus	Der Spiegel, 25.02.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
8	DER SPIEGEL	08.03.2017	Schwesig droht Firmen mit harter Quote	Der Spiegel, 08.03.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
9	DER SPIEGEL	08.03.2017	Liebe Leserin, lieber Leser,		Frauen in Führungspositionen	nein	Leserbrief
10	DER SPIEGEL	14.03.2017	Frauen holen beim Verdienst auf - aber sehr langsam	Der Spiegel, 14.03.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
11	DER SPIEGEL	25.03.2017	Betr.: Feminismus		Frauen in Führungspositionen	nein	Feminismus Debatte
12	DER SPIEGEL	25.03.2017	Liebe Leserin, lieber Leser,		Frauen in Führungspositionen	nein	Leserbrief
13	DER SPIEGEL	30.03.2017	Studie zeigt: In diesen Berufen lohnt sich ein Studium		Frauen in Führungspositionen	nein	Bildungsrendite
14	DER SPIEGEL	01.04.2017	Sterikampf in New York		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
15	DER SPIEGEL	01.04.2017	Frauen gelangen in Deutschland schwer in Führung	Der Spiegel, 01.04.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
16	DER SPIEGEL	08.04.2017	Google soll Frauen dramatisch weniger zahlen als Männern		Frauen in Führungspositionen	nein	Diskriminierungsklage
17	DER SPIEGEL	22.04.2017	Hömma, Kate		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
18	DER SPIEGEL	24.04.2017	so. Geht. Es. Nicht		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
19	DER SPIEGEL	29.04.2017	"Die Quote ist notwendig"		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
20	DER SPIEGEL	30.04.2017	"Merkel ist ein Vorbild für alle saudischen Frauen"		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
21	DER SPIEGEL	02.05.2017	Darum sind Frauen die besseren Chefs	Der Spiegel, 02.05.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
22	DER SPIEGEL	18.05.2017	Star Trek Discovery auf Netflix: Hier ist der erste richtige Trailer		Frauen in Führungspositionen	nein	Netzwerk
23	DER SPIEGEL	21.05.2017	Ab wann ist jemand eine Feministin?		Frauen in Führungspositionen	nein	Feminismus Debatte
24	DER SPIEGEL	21.05.2017	Unrunder Hund als Protest gegen "Fearless Girl"		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
25	DER SPIEGEL	01.06.2017	Firmen sind schlecht auf neues Gesetz vorbereitet	Der Spiegel, 01.06.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
26	DER SPIEGEL	26.06.2017	Frauenquote greift nur mäßig gut	Der Spiegel, 26.06.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
27	DER SPIEGEL	01.07.2017	Bundeswehr als Fremdkörper		Frauen in Führungspositionen	nein	Bundeswehr
28	DER SPIEGEL	08.07.2017	Allein unter Jungs		Frauen in Führungspositionen	nein	Wissenschaft
29	DER SPIEGEL	15.07.2017	Die neue Hamtlosigkeit		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Feminismusdebatte
30	DER SPIEGEL	18.07.2017	Auch in Kulturberufen verdienen Frauen deutlich weniger als Männer		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
31	DER SPIEGEL	19.07.2017	Top-Mann verdient fünf Mal mehr als die bestbezahlte Frau		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
32	DER SPIEGEL	08.08.2017	Google feuert Mitarbeiter nach sexistischem Schreiben		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Sexismusdebatte
33	DER SPIEGEL	09.08.2017	Entwickler will gegen Google klagen		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Sexismusdebatte
34	DER SPIEGEL	12.08.2017	"Und Sie können dann ja die Tassen spülen"		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Sexismusdebatte
35	DER SPIEGEL	16.08.2017	Aufsichtsräte top, Vorstände Flop	Der Spiegel, 16.08.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
36	DER SPIEGEL	19.08.2017	Drei Fliegen, eine Klappe		Frauen in Führungspositionen	nein	Leserbrief
37	DER SPIEGEL	28.08.2017	Frauen im Job - das sind die Fakten	Der Spiegel, 28.08.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
38	DER SPIEGEL	07.09.2017	Liebe Leserin, lieber Leser,		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
39	DER SPIEGEL	09.09.2017	Unter der Haut		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
40	DER SPIEGEL	19.09.2017	"Ausländer sind die besten Freunde!" So macht Elyas M'Barek Wahlwerbung gegen die AfD		Frauen in Führungspositionen	nein	Netzwerk
41	DER SPIEGEL	22.09.2017	Wir brauchen menschenstunftsreife für Frauen mit Regelschmerzen		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
42	DER SPIEGEL	26.09.2017	Absolute Beginners		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
43	DER SPIEGEL	02.10.2017	Untersuchung: Studenten bewerten Dozentinnen schlechter als männliche Kollegen		Frauen in Führungspositionen	nein	Wissenschaft/ Lehre
44	DER SPIEGEL	04.10.2017	Die Chancen für Frauen haben sich kaum verbessert	Der Spiegel, 04.10.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
45	DER SPIEGEL	10.10.2017	Gleichstellungsbeauftragte müssen weiblich sein		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
46	DER SPIEGEL	14.10.2017	"Aufstehen und weitermachen"	Der Spiegel, 14.10.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
47	DER SPIEGEL	15.10.2017	"Big Bang Theory"-Star Mayim erzählt, wie es ist, im Weinstein-Hollywood Feministin zu sein		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland, Film
48	DER SPIEGEL	21.10.2017	"Viele Männer sind überfordert"		Frauen in Führungspositionen	nein	
49	DER SPIEGEL	28.10.2017	Männer		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Sexismus-Debatte
50	DER SPIEGEL	02.11.2017	Noch 217 Jahre bis zur Gleichberechtigung		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Gleichberechtigung
51	DER SPIEGEL	04.11.2017	Mein Lächeln gehört mir		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine Sexismus-Debatte
52	DER SPIEGEL	04.11.2017	"Kein Volk akzeptiert Korruption"		Frauen in Führungspositionen	nein	Sonstiges
53	DER SPIEGEL	04.11.2017	Jeder Fall ist einer zu viel"		Frauen in Führungspositionen	nein	sexuelle Belästigung
54	DER SPIEGEL	11.11.2017	Vergiftetes Land		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
55	DER SPIEGEL	14.11.2017	Kleinere Betriebe werden häufiger von Frauen geführt als große	Der Spiegel, 14.11.2017	Frauen in Führungspositionen	ja	
56	DER SPIEGEL	20.11.2017	Frauen werden in Deutschland besonders ungerecht bezahlt		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine GenderPayGap Debatte
57	DER SPIEGEL	03.12.2017	Obama kritisiert Trumps Klimapolitik		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik, Ausland
58	DER SPIEGEL	13.01.2018	Er kennt nur Rache und Gewalt		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
59	DER SPIEGEL	23.01.2018	Warum junge Frauen keine Lust auf die Finanzbranche haben	Der Spiegel, 23.01.2018	Frauen in Führungspositionen	ja	
60	DER SPIEGEL	03.02.2018	Das Schreiben der Männer		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
61	DER SPIEGEL	17.02.2018	Die Kirche der Märtyrer		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
62	DER SPIEGEL	18.02.2018	Eiszeit in der Wüste		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik, Ausland
63	DER SPIEGEL	24.02.2018	Krieg der Stars		Frauen in Führungspositionen	nein	Film
64	DER SPIEGEL	08.03.2018	Warum bei bento jeden Tag Frauentag ist		Frauen in Führungspositionen	nein	Wirtschaftsbezug fehlt
65	DER SPIEGEL	08.03.2018	"Die #MeToo-Debatte steht für Altlasten"	Der Spiegel, 08.03.2018	Frauen in Führungspositionen	ja	
66	DER SPIEGEL	13.03.2018	Muss "Kundin" sein - oder reicht "Kunde"?		Frauen in Führungspositionen	nein	Wirtschaftsbezug fehlt
67	DER SPIEGEL	15.03.2018	Frauen verdienen nach wie vor ein Fünftel weniger als Männer		Frauen in Führungspositionen	nein	allgemeine GenderPayGap Debatte
68	DER SPIEGEL	15.03.2018	Britische Bank zahlt Frauen offenbar 59 Prozent weniger als Männern		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
69	DER SPIEGEL	18.03.2018	Saurier auf Surfbrettern		Frauen in Führungspositionen	nein	Wissenschaft
70	DER SPIEGEL	21.03.2018	Frauen mit Geheimnissen		Frauen in Führungspositionen	nein	Diskursfeld: Geheimdienst
71	DER SPIEGEL	28.03.2018	Exklusiv: Seehofer sucht Image-Retter (weiblich) für sein Ministerium		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
72	DER SPIEGEL	29.03.2018	Das Berliner Politik-Patriarchat		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
73	DER SPIEGEL	31.03.2018	Land der Frauen		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
74	DER SPIEGEL	16.04.2018	Die FDP denkt plötzlich darüber nach, eine Frauenquote einzuführen		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
75	DER SPIEGEL	17.04.2018	Krass, die Frau macht ihren Job! Schwanger!		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
76	DER SPIEGEL	24.04.2018	Männer bevorzugt		Frauen in Führungspositionen	nein	Ausland
77	DER SPIEGEL	30.04.2018	Frauen streben seltener in Spitzenjobs	Der Spiegel, 30.04.2018	Frauen in Führungspositionen	ja	
78	DER SPIEGEL	05.05.2018	Das »Bärchen«		Frauen in Führungspositionen	nein	Medien
79	DER SPIEGEL	06.05.2018	"Der Staat ist kein Pizzalieferdienst"		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
80	DER SPIEGEL	11.05.2018	Deutschland ist bei weiblichen Vorständen Schlusslicht	Der Spiegel, 11.05.2018	Frauen in Führungspositionen	ja	
81	DER SPIEGEL	12.05.2018	»Wie Dinosaurier«	Der Spiegel, 12.05.2018	Frauen in Führungspositionen	ja	
82	DER SPIEGEL	23.05.2018	Kaum jemand weiß, was ein Algorithmus ist		Frauen in Führungspositionen	nein	Netzwerk
83	DER SPIEGEL	26.05.2018	"Auch wir waren locker und widerspenstig"		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
84	DER SPIEGEL	01.06.2018	Manager sollten erklären, warum sie kaum Frauen im Team haben - es wurde sehr peinlich		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultureller Kontext: primär UK
85	DER SPIEGEL	05.06.2018	Harvey Weinstein plädiert vor Gericht auf "unschuldig"		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
86	DER SPIEGEL	06.06.2018	"Ich komm' ja wieder"		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
87	DER SPIEGEL	18.06.2018	Seehofer vergibt nur Jobs an Männer, jetzt teilt seine Gleichstellungsbeauftragte aus		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
88	DER SPIEGEL	29.06.2018	Wie man Hass abschüttelt und Lügen entlarvt		Frauen in Führungspositionen	nein	Netzwerk
89	DER SPIEGEL	07.07.2018	Zitate		Frauen in Führungspositionen	nein	Sonstiges
90	DER SPIEGEL	03.08.2018	Warum ein feministischer Film nötig ist		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
91	DER SPIEGEL	29.08.2018	Ein Fall für zwei	Der Spiegel, 29.08.2018	Frauen in Führungspositionen	ja	
92	DER SPIEGEL	13.09.2018	Die Treibjagd		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
93	DER SPIEGEL	15.09.2018	Die rausgekippte Frau		Frauen in Führungspositionen	nein	Kultur
94	DER SPIEGEL	24.09.2018	Frauen stellen nur knapp jede dritte Führungskraft	Der Spiegel, 24.09.2018	Frauen in Führungspositionen	ja	
95	DER SPIEGEL	10.10.2018	Hallo??? Wo seid ihr?	Der Spiegel, 10.10.2018a	Frauen in Führungspositionen	ja	
96	DER SPIEGEL	10.10.2018	Frau Bea rät	Der Spiegel, 10.10.2018b	Frauen in Führungspositionen	ja	
97	DER SPIEGEL	10.10.2018	»Schröder war nie ein Heuchler. Der zivilisierteste Mann war Brandt«		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik
98	DER SPIEGEL	10.10.2018	So. Geht. Es. Nicht		Frauen in Führungspositionen	nein	Politik