

Julia Christina Baier, BSc

Betriebliche Maßnahmen zur Überwindung der Aufstiegsbarrieren von Frauen in die Führungsebene

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Master of Science
der Studienrichtung Wirtschaftspädagogik
an der Karl-Franzenz-Universität Graz

Betreuerin: Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela Stock

Institut für Wirtschaftspädagogik

Graz, September 2016

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum:

Unterschrift:

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1. Forschungsfrage und Zielsetzung | 2 |
| 1.2. Disposition | 2 |
| 2. Situation der Frauen in der Führungsebene | 5 |
| 2.1. Unterschiede von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt..... | 7 |
| 2.1.1. Bildungsniveau..... | 9 |
| 2.1.2. Erwerbstätigkeit..... | 12 |
| 2.2. Repräsentanz von Frauen in der Führungsebene | 14 |
| 3. Aufstiegsbarrieren für Frauen..... | 19 |
| 3.1. Ideologische Barrieren | 20 |
| 3.1.1. Sozialisation..... | 21 |
| 3.1.2. Geschlechterstereotypen und Rollenerwartung..... | 25 |
| 3.2. Persönliche Ursachen als Barrieren | 28 |
| 3.2.1. Doppelbelastung Karriere und Familie | 29 |
| 3.2.2. Karriereplanung und Selbstbild | 32 |
| 3.3. Organisationale Barrieren..... | 33 |
| 3.3.1. Gläserne Decke und Labyrinth..... | 34 |
| 3.3.2. Unternehmenskultur | 37 |
| 3.3.3. Frauen als Kostenrisiko..... | 40 |
| 4. Betriebliche Maßnahmen zur Chancengleichheit im Aufstieg | 42 |
| 4.1. Recruitingmaßnahmen | 43 |
| 4.2. Maßnahmen der Personalentwicklung..... | 45 |
| 4.2.1. Mentoring | 46 |
| 4.2.2. Coaching..... | 49 |
| 4.2.3. Aufbau von Netzwerken | 52 |
| 4.3. Work-Life-Balance..... | 55 |
| 4.3.1. Maßnahmen zur individuellen Befähigung..... | 57 |
| 4.3.2. Maßnahmen zur Verbesserung struktureller Bedingungen..... | 57 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.4. | Konzepte zur Realisierung der Chancengleichheit | 60 |
| 4.4.1. | Gender Mainstreaming..... | 60 |
| 4.4.2. | Diversity Management..... | 62 |
| 5. | Zusammenfassung..... | 66 |
| | Literaturverzeichnis | 70 |

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Unterscheidung sex und gender | 7 |
| Abbildung 2: Gleichstellungsindex Arbeitsmarkt – Indizes nach Themenfeldern (2013)..... | 8 |
| Abbildung 3: Bildungsstand der Bevölkerung 2013 im Alter von 25 bis 34 Jahren | 9 |
| Abbildung 4: Studienabschlüsse nach Hauptstudienrichtung 2013/2014 | 10 |
| Abbildung 5: Erwerbstätigenquote im Alter von 15 bis 64 Jahren | 12 |
| Abbildung 6: Führungsverantwortung im Zeitverlauf | 15 |
| Abbildung 7: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten | 18 |
| Abbildung 8: Beteiligung weiblicher Führungskräfte am Erwerbsleben | 29 |
| Abbildung 9: Karrierepfade in der Organisationspyramide | 35 |
| Tabelle 1: Das männliche Stereotyp des Managers..... | 26 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|--|
| AMS | Arbeitsmarktservice |
| EU | Europäische Union |
| EWG | Europäische Wirtschaftsgemeinschaft |
| OECD | Organization for Economic Co-operation and Development |
| WIFO | Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung |

1. Einleitung

„In den ersten Jahrzehnten des dritten Jahrtausends werden wir und unsere Kinder auf die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts zurückblicken und feststellen, wie merkwürdig doch die Zeiten waren, in denen Frauen von den oberen Führungsetagen in Wirtschaft und Politik ausgeschlossen waren.“¹

1990 ging der Zukunftsforscher John Naisbitt davon aus, dass die Frauen die Führungsetage erobern werden und ein Management ohne Frauen undenkbar sein werde. Die Menschheit schreibt nun das 3. Jahrtausend, Zeit diese Aussage näher zu betrachten.²

Das steigende Bildungsniveau und die steigende Erwerbstätigkeit der Frauen führten in den letzten Jahren zu einer Verringerung der Unterschiede von Männern und Frauen in vielen Bereichen der Arbeitswelt, dennoch ist die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsmarkt ein weit entferntes Ziel.³ Größere Unterschiede bestehen zum einen im Einkommen, denn Frauen verdienen bei gleichwertiger Arbeit weniger als Männer, und zum anderen in den Führungspositionen, die nach wie vor eine Männerdomäne darstellen.⁴ Die Unterrepräsentanz von Frauen in der Geschäftsführung der österreichischen Wirtschaft wird durch eine Männerquote von 92,8 % bestätigt, demnach sind nur 7,2 % der Vorstände durch Frauen vertreten.⁵ Mit steigender Hierarchieebene im Unternehmen sind immer weniger Frauen anzutreffen. Dieser Zustand ist in fast allen Feldern der Wirtschaft vorherrschend.⁶

Trotz gleicher und teilweise höherer Qualifikationen und vorhandener Führungsmotivation sehen sich Frauen mit Barrieren konfrontiert, die sie am Aufstieg in Führungspositionen bremsen und hindern.⁷ Frauen stoßen somit gegen eine unsichtbare gläserne Decke, die ihnen den Zugang zu Spitzenpositionen verwehrt.⁸

Auf staatlicher Ebene wurde in Österreich bereits reagiert, um den Frauenanteil in Spitzenpositionen in staatsnahen Unternehmen mit Hilfe einer Quotenregelung zu erhöhen.⁹ Eine Gleichstellung der Frauen in der Wirtschaft ist trotz dieser anfänglichen Bemühungen nicht

¹ Naisbitt/Aburdene (1990), S. 306.

² Vgl. Becker (2015), S. 323–324.

³ Vgl. Europäische Kommission (2010), S. 3 [online].

⁴ Vgl. Arbeiterkammer (2015), S. 28 [online].

⁵ Vgl. Arbeiterkammer (2016), S. 18 [online].

⁶ Vgl. Becker (2015), S. 330.

⁷ Vgl. Becker (2015), S. 330.

⁸ Vgl. Regnet (1997), S. 243.

⁹ Vgl. Arbeiterkammer (2016), S. 16 [online].

gegeben. Es herrscht Nachholbedarf,¹⁰ vor allem von Seiten der Unternehmen sind Maßnahmen zu setzen, die der Ungleichverteilung von Führungspositionen zwischen Männern und Frauen entgegenwirken.¹¹

1.1. Forschungsfrage und Zielsetzung

Frauen sind die Ausnahme in Führungspositionen. Aus diesem Grund ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Welche Gründe existieren für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und mit welchen betrieblichen Maßnahmen kann dem entgegengewirkt werden?

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die aktuelle Situation der Frauen am österreichischen Arbeitsmarkt darzustellen und die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen anhand von ausgewählten Statistiken in Österreich und im Vergleich zur Europäischen Union (EU) aufzuzeigen. Die Barrieren, die Frauen am Aufstieg in die oberste Führungsebene hindern und ihnen das Bestehen in dieser Ebene erschweren, sollen dargestellt und erörtert werden. Zur Überwindung dieser Barrieren und zur Erhöhung des Frauenanteils im Top-Management sollen unterschiedliche betriebliche Maßnahmen analysiert werden, die Unternehmen setzen können, um Frauen beim Karriereaufstieg zu unterstützen.

Der Fokus der Arbeit liegt auf den betrieblichen Maßnahmen, diese können das gesamte Unternehmen betreffen, wie beispielsweise die ganzheitliche Implementierung von Gleichstellungsstrategien, oder nur einzelne Unternehmensbereiche, wie der Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen im Personalbereich. Es ist kein Ziel der Arbeit, auf gesellschaftspolitische und staatliche Maßnahmen, wie z.B. die Quotenregelungen, im Detail einzugehen.

Die umfassende Literatur zu diesem Thema führt zu einer theoriebasierten Auseinandersetzung. Die Forschungsfrage soll somit durch die Analyse und den Vergleich ausgewählter Fachliteratur beantwortet werden.

1.2. Disposition

Die Masterarbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Im einleitenden Kapitel wird die Aktualität des Themas durch den Problemaufriss in den Mittelpunkt gesetzt, die Forschungsfrage dargestellt, die Zielsetzung der Arbeit definiert und die Gliederung beschrieben.

¹⁰ Vgl. Becker (2015), S. 325.

¹¹ Vgl. Wunderer/Dick (1997), S. 5–6.

Der Fokus des zweiten Kapitels liegt auf der Darstellung der Situation der Frauen in Führungspositionen. Zuerst wird die geschichtliche Entwicklung der Stellung der Frau in der Gesellschaft betrachtet und auf den Begriff *Gender* näher eingegangen. Danach wird die generelle Lage der Frauen am österreichischen Arbeitsmarkt, hinsichtlich Bildung, Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Einkommen, mit Hilfe ausgewählter Statistiken analysiert. Im nächsten Teil konzentriert sich die Arbeit auf den Frauenanteil in den Vorständen und Aufsichtsräten der umsatzstärksten Unternehmen Österreichs, um einen Einblick in die derzeitige Führungshierarchie und die zeitliche Entwicklung geben zu können. Dafür wird im Vorhinein festgelegt, was unter der obersten Führungsebene verstanden wird. Zusätzlich werden die bisherigen nationalen Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils angeschnitten. Analysiert wird zudem die Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen in Österreich und im Vergleich zu Europa.

Im dritten Kapitel wird der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf den Grund gegangen, dafür werden die Barrieren, die den Karriereaufstieg von Frauen hemmen, betrachtet. Zuerst wird auf den Begriff der Barrieren eingegangen und eine Unterteilung in ideologische, persönliche und organisationale Barrieren getroffen, wobei eine genaue Zuordnung nicht immer eindeutig ist. Teilweise bestehen zwischen den einzelnen Hindernissen kausale Zusammenhänge. Danach werden die einzelnen Barrieren kritisch beleuchtet und Zusammenhänge dargestellt. Die ideologischen Barrieren, wie Sozialisation und Stereotypen, stammen aus dem gesellschaftlichen Kontext. Die persönlichen Ursachen, wie Selbstbild und Doppelbelastung aus Karriere und Familie, beziehen sich auf die wertmäßige und psychologische Ebene. Hingegen können aus strukturellen Gegebenheiten die organisationalen Barrieren abgeleitet werden, wie die gläserne Decke und die Unternehmenskultur.

Der Fokus des vierten Kapitels liegt auf ausgewählten betrieblichen Maßnahmen, die Unternehmen setzen können, um Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen bzw. beim Überwinden von Barrieren der Führungsebene zu unterstützen. Die betrieblichen Maßnahmen werden in vier Abschnitte unterteilt. Im ersten Abschnitt werden genderneutrale Recruitingmaßnahmen betrachtet. Der Fokus des zweiten Abschnitts liegt auf der Personalentwicklung, die auf den Erwerb von Kompetenzen zur Bewältigung der Anforderungen einer Führungskraft abzielt. Der Einsatz von Mentoring- und Coaching-Programmen sowie der Aufbau von geeigneten Netzwerken werden genauer dargestellt. Um der individuellen und organisationalen Unvereinbarkeit von Familie und Karriere entgegenzuwirken, werden im dritten Abschnitt Maßnahmen, wie beispielsweise Arbeitszeitmodelle, zur Erreichung einer ausgewogenen Work-Life-Balance

diskutiert. Die Implementierung von Strategien, wie das Diversity Management und das Gender Mainstreaming, sowie daraus abgeleitete Maßnahmen, die zur Durchbrechung der gläsernen Decke beitragen, werden im letzten Abschnitt des Kapitels betrachtet.

Im abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet.

2. Situation der Frauen in der Führungsebene

Eine strikte Trennung des Arbeitsmarktes in *männlich* und *weiblich* gab es nicht immer, denn vor dem Zeitalter der Industrialisierung waren sowohl Männer als auch Frauen für die gemeinsame Existenz verantwortlich. Gemeinsam unter einem Dach, wo Arbeitsplatz und Wohnplatz noch vereint waren, leisteten sie handwerkliche oder landwirtschaftliche Arbeit. Erst die Industrialisierung brachte eine strikte Trennung der Tätigkeiten. Von diesem Zeitpunkt an verrichtete fast ausschließlich der Mann die Erwerbsarbeit, während die Zuständigkeit für die Hausarbeit bei der Frau lag. Ab diesem Industriezeitalter setzte sich die männliche Dominanz über das weibliche Geschlecht in vielen Bereichen der Arbeit und Gesellschaft durch. Fortan wurde *das Männliche* mit *dem Menschlichen* gleichgesetzt und hatte allgemeine Gültigkeit. Den Frauen wurden hingegen bestimmte Rollenbilder zugeschrieben, die sie zu erfüllen hatten.¹²

Das Leben der Frauen, ihre Rechte und Freiheiten waren im 18. Jahrhundert sehr eingeschränkt und da ihnen die Arbeit untersagt wurde, waren sie finanziell von ihren Ehemännern abhängig. Die Ehe war somit das wichtigste Ereignis im Leben einer Frau und so kam es immer wieder zu arrangierten Zwangsehen. Frauen genossen in dieser Zeit kein gutes Ansehen, vor allem unverheiratete Frauen wurden verachtet. Da Frauen einzig und allein dafür da waren, ihre Männer zu unterstützen und ihnen Kinder zu gebären, wurde ihnen auch jeglicher Zugang zur Bildung und das Wahlrecht verweigert.¹³

Es brauchte viele Anläufe, bis sich die Stellung der Frauen in der Gesellschaft zu verändern begann. Vor allem die Industrielle Revolution brachte einen ersten Durchbruch in der Gleichsetzung von Mann und Frau. Die sinkenden Löhne zwangen die Männer förmlich dazu, auch ihre Frauen arbeiten zu schicken, um die Familie ernähren zu können.¹⁴ In den letzten 100 Jahren hat sich für das weibliche Geschlecht sehr viel geändert, Frauen und ihre Unterstützer haben begonnen für ihre Rechte und Freiheiten zu kämpfen. So wurde 1911 das erste Mal ein internationaler Frauentag abgehalten, wo der Kampf der Frauen für Gleichberechtigung und für das Wahlrecht im Mittelpunkt stand. Das allgemeine Wahlrecht in Österreich haben die Frauen 1918 erhalten.¹⁵ Seit 1957 ist die Gleichheit der Geschlechter zwischen Frau und Mann auch in den Grundwerten der EU, vormals noch Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG), verankert.¹⁶ Mit der Antibabypille, die 1960 auf den Markt kam, konnten Frauen erstmals selbst über die Familienplanung bestimmen. 1966 wurde Grete Rehor als erste Frau in Österreich

¹² Vgl. Hollstein (2004), S. 82.

¹³ Vgl. Gleichberechtigung (2016) [online].

¹⁴ Vgl. Gleichberechtigung (2016) [online].

¹⁵ Vgl. Stadt Wels (2011), S. 2–4 [online].

¹⁶ Vgl. Europäische Kommission (2010), S. 3 [online].

Bundesministerin für Soziales.¹⁷ Mit dem Ende der 1970er Jahre rückte die Ungleichheit zwischen Mann und Frau am Arbeitsmarkt in den Mittelpunkt der österreichischen Politik. Die Familienrechtsreform 1975 sorgte dafür, dass Frauen ohne Zustimmung des Mannes arbeiten durften. Das 1979 erlassene Gleichbehandlungsgesetz für die Privatwirtschaft verbot die Diskriminierung der Frauen in Unternehmen.¹⁸ Der Fokus des Gesetzes lag auf der Herstellung einer Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen und wurde im Jahr 2004 mit einem größeren Geltungsbereich ausgestattet.¹⁹ Im gleichen Jahr verabschiedeten die Vereinten Nationen ein Instrument der Menschenrechte, das sich auf jede Form der Diskriminierung von Frauen konzentrierte.²⁰ Somit konnten über diese Jahre verteilt eine Reihe von Fortschritten im Bereich der Gleichstellung erzielt werden.²¹

Hollstein geht im angebrochenen Jahrtausend davon aus,

„dass wir keine Frauen und Männer sind, sondern allesamt einfach nur Menschen. Vor uns liegt das lange Dritte Jahrtausend der Grenzenlosigkeit.“²²

Diese Grenzenlosigkeit resultiert teilweise daraus, dass viele Frauen mittlerweile erwerbstätig sind, Bildung genießen dürfen, sowie in ihre Ausbildung investieren und Karriere machen.²³ Dem immer größer werdenden Mangel an Fach- und Führungskräften könnte mit dem ungenützten Potenzial der Frauen entgegengewirkt werden.²⁴ Ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen in Führungspositionen würde zu einem Arbeitsumfeld beitragen, das sich durch Produktivität und Innovation auszeichnen würde. Diese Geschlechterdiversität würde in der Entscheidungsfindung zu mehr Kreativität führen, da Alternativen unterschiedlicher bewertet werden würden als bei einer homogenen Gruppe. Generell könnte sich die Wettbewerbsposition der einzelnen Länder durch diese Effekte verbessern.²⁵ Doch die Grenzenlosigkeit ist bisher noch nicht in die Führungsebene vorgedrungen, denn Frauen stellen in der obersten Führungsetage in der Regel eine Minderheit dar.²⁶

In diesem Kapitel wird zuerst die generelle Situation der Frauen am Arbeitsmarkt betrachtet und mit der Zuhilfenahme von Kennzahlen hinsichtlich Bildung, Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit

¹⁷ Vgl. Stadt Wels (2011), S. 4 [online].

¹⁸ Vgl. Böheim/Hofer/Zulehner (2002), S. 50.

¹⁹ Vgl. Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich (2016) [online].

²⁰ Vgl. Rodi (2011), S. 187.

²¹ Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 224.

²² Hollstein (2004), S. 68.

²³ Vgl. Osterloh/Littmann-Wernli (2002), S. 261.

²⁴ Vgl. Macha (2006), S. 20.

²⁵ Vgl. Europäische Kommission (2012), S. 7–8 [online].

²⁶ Vgl. Kohaut/Möller (2010b), S. 1 [online].

und Einkommen analysiert. Des Weiteren wird die Unterrepräsentanz der Frauen in der oberen Führungsebene auf quantitativer Ebene dargestellt.²⁷

2.1. Unterschiede von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt

Zu unterscheiden sind das biologische Geschlecht, im Englischen als *sex* bekannt, und das soziale Geschlecht, das auch als *gender* bezeichnet wird. Gender drückt typische Rollenbilder von Männern und Frauen aus, die kulturell und gesellschaftlich geprägt werden und damit auch variabel sind, im Gegensatz zum relativ feststehenden biologischen Geschlecht (siehe Abbildung 1). Das soziale Geschlecht wird in diesem Zusammenhang als etwas betrachtet, was eine Person tut und nicht was eine Person hat.²⁸ Dadurch soll gezeigt werden, dass das Verhalten und das Handeln einer Person nicht von den biologischen Faktoren abhängig sind.²⁹ Die soziale Ungleichheit der Geschlechter ist somit nicht auf die Differenzen körperlicher Natur, sondern auf kulturelle Hintergründe zurückzuführen.³⁰

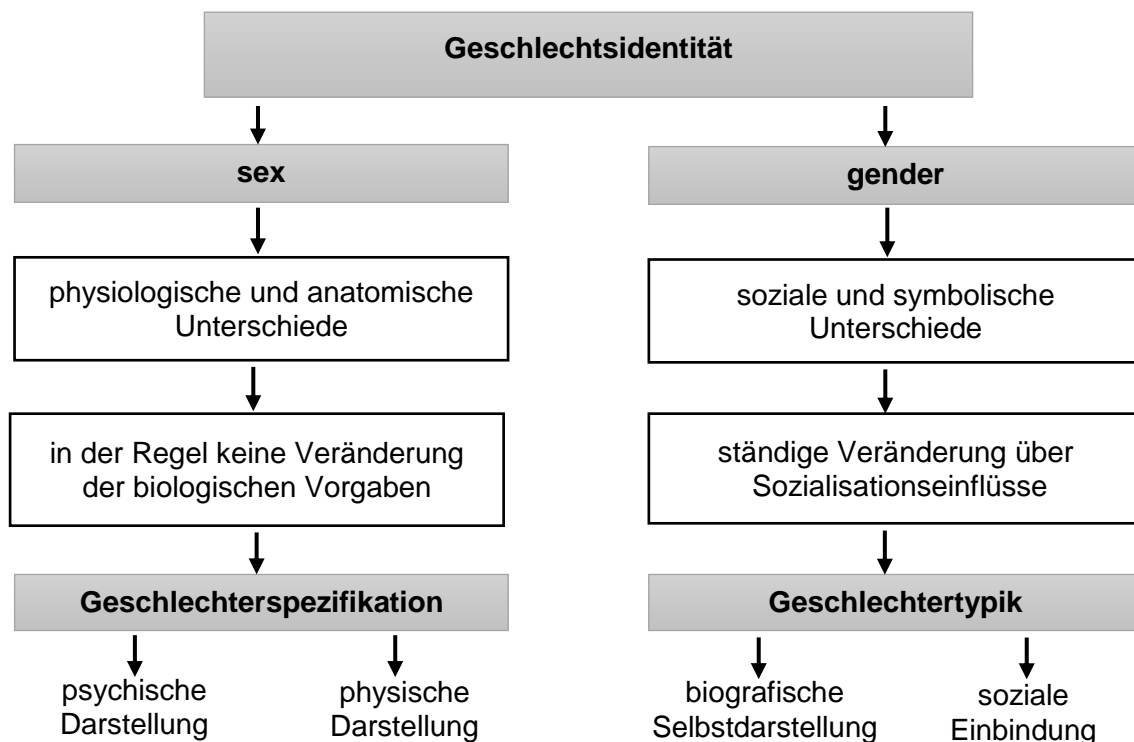


Abbildung 1: Unterscheidung sex und gender³¹

²⁷ Vgl. Schunter-Kleemann (2007), S. 50.

²⁸ Vgl. Angst (2008), S. 17 und Gildemeister (2010), S. 133.

²⁹ Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 221 und Sauer (2006), S. 51.

³⁰ Vgl. Gildemeister (2008), S. 168.

³¹ Abbildung 1 in Anlehnung an Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 222.

Diese Unterschiede zwischen Männern und Frauen führen am Arbeitsmarkt zu einer Ungleichbehandlung der Frauen. Diese unterschiedliche Behandlung kann im Vorfeld des Arbeitsverhältnisses stattfindenden, wie beispielsweise der Ausschluss aus bestimmten Berufspositionen, und während des Arbeitsverhältnisses, z.B. in Form von unterschiedlicher Entlohnung oder Weiterbildungsförderung.³²

Gleichstellung der Geschlechter beschränkt sich nicht nur auf die uneingeschränkte Partizipation von Frauen am wirtschaftlichen Geschehen, sondern vermittelt Gerechtigkeit und ist dadurch ein bedeutender Faktor für die Zufriedenheit des Einzelnen/der Einzelnen.³³ Dass die Geschlechtergleichstellung am österreichischen Arbeitsmarkt ein noch nicht gänzlich erreichtes Ziel ist, zeigen zum Beispiel der hohe Anteil an Frauen in Teilzeitstellen und die Unterschiede im Verdienst.³⁴

In Österreich hat das Österreichische Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO) mit dem Arbeitsmarktservice (AMS) einen *Gleichstellungsindex Arbeitsmarkt* entwickelt. Dieser sammelt quantitative, arbeitsmarktbezogene Informationen aus den vier Bereichen *Arbeit*, *Einkommen*, *Bildung* und *Familie* und verdichtet sie zu einem Gleichstellungsindex (siehe Abbildung 2). Dieser Index, der sich aus 30 Variablen ergibt, stellt den Frauenwert in Prozent des Männerwertes dar, wobei gilt, je höher ein Wert, desto besser ist die Arbeitsmarktposition der Frau.³⁵

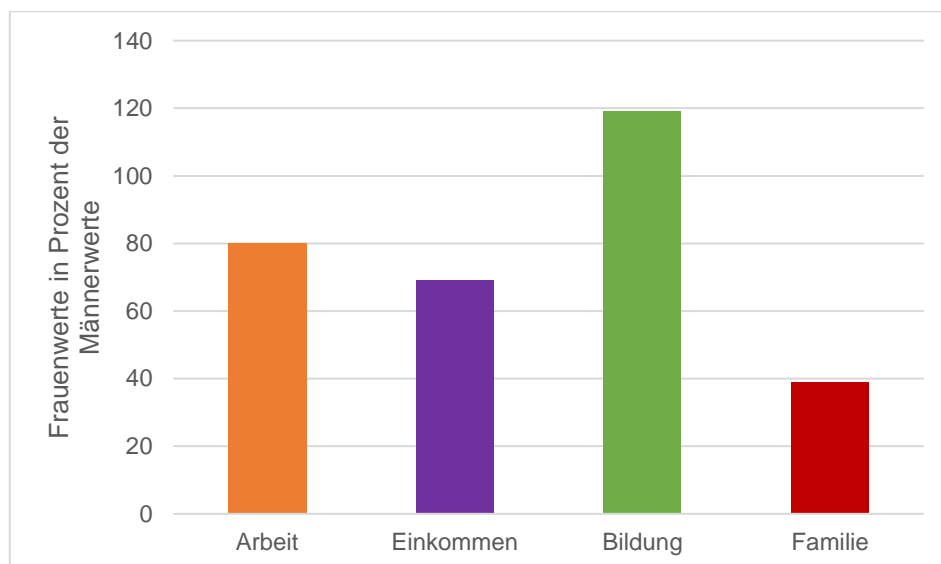


Abbildung 2: Gleichstellungsindex Arbeitsmarkt – Indizes nach Themenfeldern (2013)³⁶

³² Vgl. Bergmann (1999), S. 27.

³³ Vgl. OECD (2013), S. 13 [online].

³⁴ Vgl. Arbeiterkammer (2015), S. 3 [online].

³⁵ Vgl. Arbeitsmarktservice (2015), S. 3–4 [online].

³⁶ Abbildung 2 in Anlehnung an Arbeitsmarktservice (2015), S. 37 [online].

In das Themenfeld *Arbeit* fließen die Indikatoren Segregation, Beschäftigungsintegration, Arbeitsdauer, Arbeitslosigkeit und berufliche Positionierung ein. Das *Einkommen* umfasst die generelle Einkommenssituation beider Geschlechter, aber auch die Entlohnungsunterschiede, die aus der Berufswahl und der Arbeitszeit resultieren. Die *Bildung* enthält beispielsweise Variablen, die den Bildungsstand der Bevölkerung und die Weiterbildungsneigung beschreiben. Das Themenfeld *Familie* stellt die Auswirkung von Kindern und Haushalt auf die Arbeit dar. 2013 erreichten die Frauen im Durchschnitt 70 % des Männerwertes und sind somit schlechter gestellt als die Männer. Wobei sie, wie in Abbildung 2 ersichtlich, am schlechtesten in den Bereichen *Familie* und *Einkommen* abschneiden, aber dafür im Bereich *Bildung* vor den Männern liegen.³⁷

2.1.1. Bildungsniveau

Im Bereich der Bildung wurden in den letzten Jahrzehnten weltweit große Fortschritte erreicht. In Österreich trugen vor allem die Bildungsreformen unter Kreisky zur Verbesserung der Situation der Frauen bei. Mittlerweile ziehen die Mädchen/Frauen in der (hoch)schulischen Ausbildung an den Jungen/Männern vorbei und erzielen bessere Leistungen.³⁸ So studierten beispielsweise im Wintersemester 2014/2015 277.508 Personen an einer Universität, wovon 53 % weiblich und 47 % männlich waren. Seit 14 Jahren in Folge ist der Anteil der Frauen höher als jener der Männer.³⁹

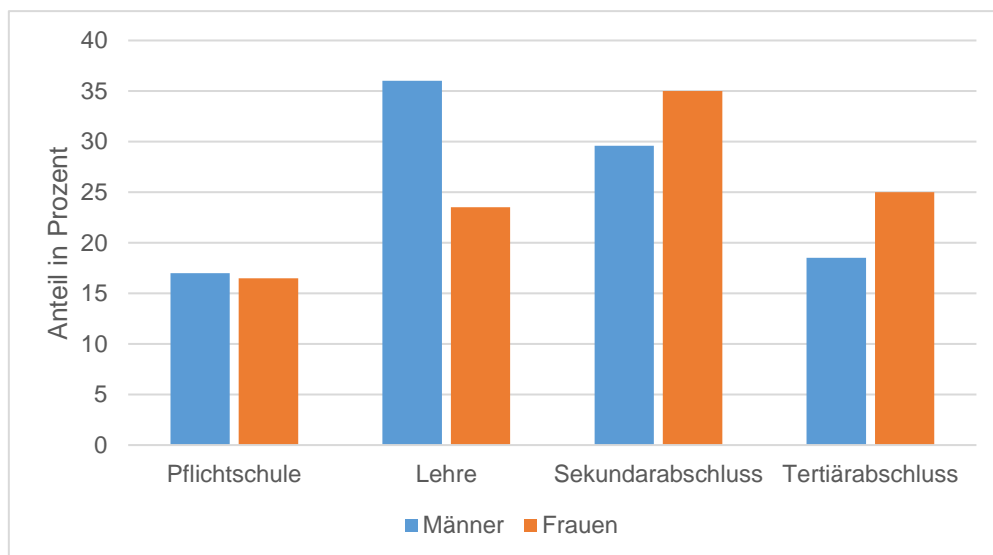


Abbildung 3: Bildungsstand der Bevölkerung 2013 im Alter von 25 bis 34 Jahren⁴⁰

³⁷ Vgl. Arbeitsmarktservice (2015), S. 3–4 [online].

³⁸ Vgl. OECD (2013), S. 13 [online] und Völkerer et al. (2014), S. 3 [online].

³⁹ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015), S. 26 [online].

⁴⁰ Abbildung 3 in Anlehnung an das Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015), S. 22 [online].

Wie in Abbildung 3 ersichtlich, schneiden vor allem junge Frauen im Alter zwischen 25 und 34 Jahren bei der schulischen Ausbildung besser ab als Männer im selben Alter. 35 % der Frauen verfügten im Jahr 2013 über einen Abschluss an einer allgemein- bzw. berufsbildenden höheren Schule oder an einer berufsbildenden mittleren Schule. Auch bei den Tertiärabschlüssen liegen die Frauen vor den Männern. Im Jahr 2013 machten 25 % der Frauen in dieser Altersklasse ihren Abschluss an einer Universität, Fachhochschule, Pädagogischen Hochschule, Akademie oder Kolleg und lagen um 7 % vor ihren gleichaltrigen Kollegen. Dieses steigende Bildungsniveau der Frauen ist vor allem ein Phänomen der jüngeren Generation, in der die Mehrheit eine bessere Ausbildung genießt, als es ihre Eltern konnten. Ein Vergleich mit der Gruppe der 25- bis 64-Jährigen verdeutlicht den geringeren Anteil an Tertiärabschlüssen, denn bei den Frauen beträgt dieser nur 18 % und bei den Männern 15 %. Dieses Phänomen wird auch als Bildungsexpansion bezeichnet.⁴¹ Somit sind junge Frauen die Hauptantriebskraft für das steigende Bildungsniveau in Österreich. Dieser Umstand wirkt sich positiv auf die Wirtschaftsleistung des Landes aus. In der Altersgruppe der 25- bis 29-jährigen Erwerbstätigen erreicht fast die Hälfte der Frauen die Matura oder einen höheren Abschluss. Diese Zahlen widerlegen, dass die Qualifizierungslücke zwischen Männern und Frauen, die 2001 in einer Studie über die Qualifikation und Erwerbsarbeit von Frauen im Zeitraum 1970 bis 2000 ermittelt wurde, heute noch existiert.⁴²

Die Wahl der Studienrichtung ist abhängig vom Geschlecht; das zeigt sich anhand folgender Grafik über die Studienabschlüsse an öffentlichen Universitäten in Österreich:

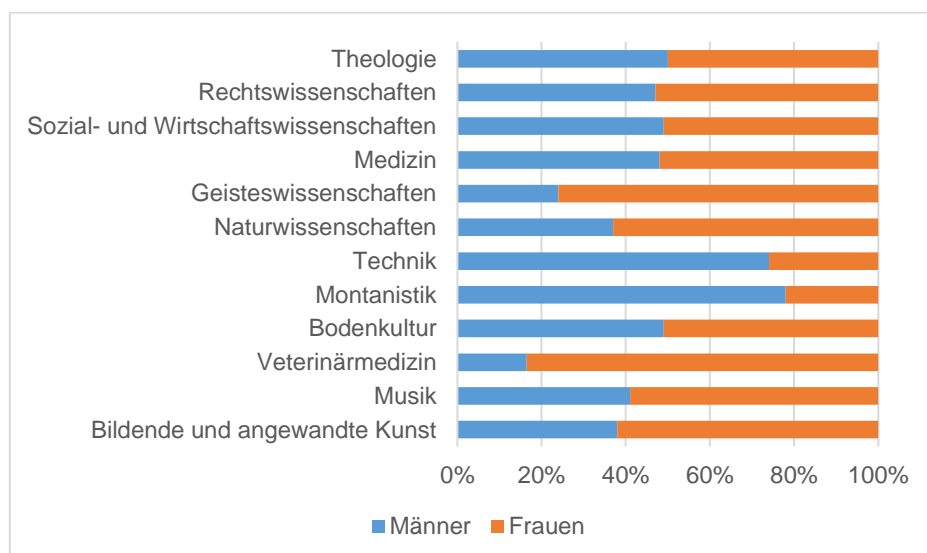


Abbildung 4: Studienabschlüsse nach Hauptstudienrichtung 2013/2014⁴³

⁴¹ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015), S. 21–22 [online].

⁴² Vgl. Völkerer et al. (2014), S. 19 und 23 [online].

⁴³ Abbildung 4 in Anlehnung an das Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015), S. 28 [online].

Demnach bevorzugen Frauen Studien bzw. Studienrichtungen wie Veterinärmedizin, Geisteswissenschaften und bildende und angewandte Kunst, während Männer Studienrichtungen der Technik oder Montanistik bevorzugen. So waren im Studienjahr 2013/2014 76 % der Absolventen und Absolventinnen der Geisteswissenschaften weiblich, während bei technischen Studien der Anteil der Frauen nur auf 26 % kam.⁴⁴ Jedoch ist es vor allem die Spezialisierung im technischen oder naturwissenschaftlichen Bereich, die bessere Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten mit sich bringt und einen Mangel an Fachkräften aufweist.⁴⁵ Frauen orientieren sich jedoch bei der Studienwahl nicht nach der Nachfrage am Arbeitsmarkt.⁴⁶ Abgesehen vom Interesse entscheiden sich Frauen bewusst für Studien, die eher eine breite Allgemeinbildung ermöglichen, um flexibler bei der Berufswahl sein zu können.⁴⁷

Diese geschlechtsspezifische Segregation tritt nicht erst bei der Studienwahl auf, sondern existiert auch bei der Schul- und Lehrstellenauswahl. Vor allem in der Sekundarstufe II ist eine geschlechtsspezifische Verteilung sichtbar. Mädchen entscheiden sich mehrheitlich für wirtschaftsberufliche und lehrerinnen- bzw. lehrerbildende höhere Schulen, während die Jungen technische höhere Schulen bevorzugen.⁴⁸ Die Hälfte der Mädchen schränkt die Auswahl des Lehrberufes auf die drei typisch weiblichen Lehrberufe Einzelhandelskauffrau, Bürokauffrau oder Friseurin ein.⁴⁹

Früher war es unter anderem die Bildung, die die Frauen von den Männern unterschied, denn vor rund 100 Jahren hatten sie keine Möglichkeit, an höherer Bildung teilzuhaben. Dieser Umstand führte dazu, dass die Stellung der Frau zu der des Mannes nicht gleichwertig war.⁵⁰ Heute existieren im Bildungsniveau so gut wie keine Differenzen mehr zwischen dem männlichen und weiblichen Geschlecht, vielmehr bestimmen traditionelle Bilder die Auswahl der beruflichen und höheren Ausbildung und führen in weiterer Folge zu geschlechtsspezifischen Verteilungen am Arbeitsmarkt.⁵¹

⁴⁴ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015), S. 27 [online].

⁴⁵ Vgl. OECD (2013), S. 15 [online].

⁴⁶ Vgl. Bischoff (2010), S. 225.

⁴⁷ Vgl. Leuze/Strauß (2009), S. 4.

⁴⁸ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015), S. 23 [online].

⁴⁹ Vgl. Völkerer et al. (2014), S. 23 [online].

⁵⁰ Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 217.

⁵¹ Vgl. Völkerer et al. (2014), S. 31 [online].

2.1.2. Erwerbstätigkeit

Die in Kapitel 2.1.1. beschriebene Bildungsexpansion führte in weiterer Folge auch zu einer steigenden Erwerbsbeteiligung der Frauen.⁵² Seit 20 Jahren erhöht sich die Erwerbsbeteiligung von Frauen kontinuierlich, selbst in den Krisenjahren von 2008 bis 2010 war ein Anstieg zu verzeichnen.⁵³ In Österreich waren im Jahr 2015 durchschnittlich 4.148.400 Personen erwerbstätig, davon waren 2.194.200 männlich und 1.954.200 weiblich. Damit verzeichneten die weiblichen Erwerbstätigen einen Anstieg von 16.700 Frauen im Vergleich zum Vorjahr.⁵⁴

Die Erwerbstätigenquote (siehe Abbildung 5), die den Anteil von erwerbstätigen Personen im Alter von 15 bis 64 Jahren an der gleichaltrigen Bevölkerung zeigt, belief sich im Jahr 2015 auf insgesamt 71,1 %. Die Quote der Frauen betrug 67,1 % und die der Männer 75,1 %, somit gab es keine Abweichungen zu den Erwerbstätigenquoten des Vorjahres. In die Erwerbstätigenquote werden im Gegensatz zur Erwerbsquote, die die erwerbstätigen Menschen und die erwerbslosen Personen berücksichtigt, nur die Erwerbstätigen miteinbezogen. Zu den erwerbstätigen Menschen zählen alle, die während der Erhebungswoche wenigstens eine Stunde gegen Entgelt tätig waren. Ebenfalls werden Personen, die aufgrund von Erkrankungen, Elternzeit oder Mutterschutz vorübergehend nicht gearbeitet haben, erfasst.⁵⁵

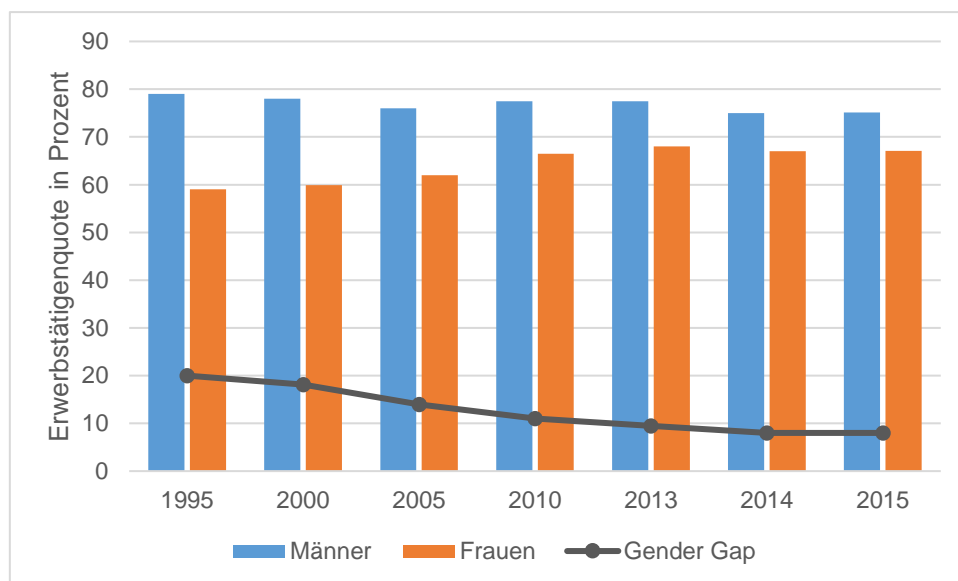


Abbildung 5: Erwerbstätigenquote im Alter von 15 bis 64 Jahren⁵⁶

⁵² Vgl. Völkerer et al. (2014), S. 31 [online].

⁵³ Vgl. Papouschek/Mairhuber/Saupe (2015), S. 9 [online].

⁵⁴ Vgl. Statistik Austria (2016a) [online].

⁵⁵ Vgl. Statistik Austria (2016a) [online].

⁵⁶ Abbildung 5 in Anlehnung an Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015), S. 32 [online].

In Abbildung 5 wird deutlich, dass die Erwerbstätigenquote der Männer von 1995 mit 79 % auf 2015 mit 75 % leicht gesunken ist, während sie bei den Frauen von 59 % auf 67 % gestiegen ist. Der Gender Gap, der den Unterschied zwischen Männern und Frauen verdeutlicht, hat sich um 12 % reduziert.⁵⁷

Die positive Entwicklung der Erwerbstätigkeit der Frauen geht zum Teil jedoch aus dem starken Anstieg von weiblichen Erwerbstätigen in Teilzeit hervor.⁵⁸ Im Jahr 2015 wurden insgesamt 1.171.900 Teilzeitarbeitskräfte gezählt, wovon 79 % weiblich waren. Die Teilzeitquote, die den Anteil der Erwerbstätigen in einer Teilzeitbeschäftigung erfasst, liegt bei den Frauen im Jahr 2015 bei 47,4 % und ist damit fast doppelt so hoch wie noch vor 20 Jahren. Vor allem Frauen mit Kindern arbeiten in Teilzeit, so ist bei ihnen die Teilzeitquote in den letzten Jahren von 41 % auf 74 % gestiegen. In der gleichen Zeitspanne hat sich die Teilzeitquote bei den Männern um nur 7 % erhöht, somit befinden sich nur 11 % der erwerbstätigen Männer in einer Teilzeitbeschäftigung und 89 % gehen einer Vollzeitbeschäftigung nach.⁵⁹

Die hohe Anzahl von teilzeitarbeitenden Frauen wirkt sich auch auf das durchschnittliche Einkommen aus, so verdienen Frauen rund 40 % weniger als Männer.⁶⁰ Auch ohne Berücksichtigung der Teilzeitarbeit liegt das Bruttojahreseinkommen von Frauen 18 % unter jenem der Männer.⁶¹ Selbst wenn Frauen über das gleiche bzw. höhere Bildungsniveau wie Männer verfügen, heißt das nicht, dass sie auch in selber Höhe für ihre Arbeit entlohnt werden. Diese Einkommensunterschiede treten nicht nur in Österreich, sondern verteilt über ganz Europa auf.⁶² Im Jahr 2014 lag Österreich, im Hinblick auf geschlechtsspezifische Gehaltsunterschiede, mit 22,9 % jedoch nur an vorletzter Stelle der EU-28 und mit 6,8 % deutlich höher als der Durchschnitt.⁶³

Eine weitere Ursache für die Gehaltsunterschiede, neben der Arbeitszeit, liegt in der Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Berufen und Unternehmensbranchen.⁶⁴ Aufgrund der unterschiedlichen Schul- und Studiaauswahl von Frauen im Vergleich zu Männern kommt es zu einer Feminisierung oder Maskulinisierung von Berufen. So ist der Frauenanteil in techni-

⁵⁷ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015), S. 31 [online].

⁵⁸ Vgl. Papouschek/Mairhuber/Saupe (2015), S. 11 [online].

⁵⁹ Vgl. Arbeiterkammer (2015), S. 29 [online] und Statistik Austria (2016b) [online].

⁶⁰ Vgl. Arbeiterkammer (2015), S. 30 [online].

⁶¹ Vgl. Statistik Austria (2016c) [online].

⁶² Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 217–218.

⁶³ Vgl. Statistik Austria (2016c) [online].

⁶⁴ Vgl. Hirsch/Schnabel (2013), S. 9.

schen Berufen gering und in kaufmännischen Berufen sowie Gesundheits-, Sozial und Erziehungsberufen, sehr hoch.⁶⁵ Diese Berufe gehen jedoch mit niedrigen Löhnen und Gehältern einher.⁶⁶

2.2. Repräsentanz von Frauen in der Führungsebene

Ein Unternehmen besteht aus mehreren Hierarchiestufen, die in eine obere, mittlere und untere Führungsebene eingeteilt werden und hinsichtlich der Art der Führungsverantwortung variieren. Jede dieser Ebenen ist durch unterschiedliche Führungsfunktionen der Führungskräfte gekennzeichnet. Vorstände, Aufsichtsräte und GeschäftsleiterInnen sind in der oberen Führungsetage angesiedelt und übernehmen strategische Aufgaben der Planung und Leitung, während Filial- und AbteilungsleiterInnen zur mittleren Führungsebene gehören und die operative Umsetzung übernehmen. Die beaufsichtigenden Funktionen werden von Gruppenleitern und Gruppenleiterinnen getätigt und zählen zum unteren Management.⁶⁷ Daraus lässt sich schließen, dass Führungspositionen der oberen Ebene eine große Bandbreite an unterschiedlichen Aufgaben der Leitung und Kontrolle umfassen und mit großer Verantwortung und Entscheidungskompetenz einhergehen. So planen und lenken TopmanagerInnen das gesamte Unternehmen, überwachen die Befolgung der Unternehmensziele und koordinieren einzelne Abläufe im Unternehmen.⁶⁸ Erfolgreiche Führungskräfte müssen somit, neben sozialen und persönlichen Kompetenzen, über umfassende fachliche Qualifikationen verfügen, um diese Anforderungen bewältigen zu können.⁶⁹

Obwohl die Anzahl der Frauen mit einem Hochschulabschluss gestiegen ist, sind sie nach wie vor sowohl in den Entscheidungsgremien der Privatwirtschaft als auch in den Positionen als Aufsichtsrat oder Vorstand unterrepräsentiert und stellen eine ungenützte Humanressource dar.⁷⁰ Vor allem Akademikerinnen haben es schwieriger als ihre Kollegen einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden, daher fanden sich 2010 35,4 % der Akademikerinnen in Jobs, die nicht ihrem Ausbildungsgrad entsprachen.⁷¹ Auch in den Führungspositionen der Politik, Wissenschaft und öffentlichen Verwaltung sind Frauen in der Unterzahl.⁷² Zwar gelingt es qualifizierten Frauen mittlerweile bis ins mittlere Management vorzudringen, jedoch schaffen sie es in der Regel nicht in die Spitzenpositionen vorzustoßen.⁷³

⁶⁵ Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 214–216 und OECD (2013), S. 16 [online].

⁶⁶ Vgl. Arbeiterkammer (2015), S. 29 [online].

⁶⁷ Vgl. Quack (1997), S. 4 und Kleinert et al. (2007), S. 27.

⁶⁸ Vgl. Quack (1997), S. 4.

⁶⁹ Vgl. Achleitner (2015), S. 195–196.

⁷⁰ Vgl. Kohaut/Möller (2010b), S. 6 und Europäische Kommission (2012), S. 5 [online].

⁷¹ Vgl. Völkerer et al. (2014), S. 59 [online].

⁷² Vgl. Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst (2010), S. 42 [online].

⁷³ Vgl. Kahlen (2007), S. 160 und Kohaut/Möller (2010b), S. 1 [online].

Ein Blick auf die 200 größten Unternehmen in Österreich bestätigt die Unterrepräsentanz von Frauen in der obersten Führungsebene, denn in jedem vierten Unternehmen sind die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat nur mit Männern besetzt. Das bedeutet, dass auch im Jahr 2016 28,5 % der Unternehmen komplett auf den Einsatz von Frauen in höheren Führungspositionen verzichten.⁷⁴ Frauen werden im Unternehmen eher mit Positionen betraut, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen und auch mit weniger Einkommen, Verantwortung und Aufstiegschancen einhergehen.⁷⁵ Das bestätigt auch eine von Strunk, Hermann und Praschak durchgeführte Studie, in der die Auswirkungen des Geschlechtes auf die Karriere untersucht wurden. Dafür bildeten sie 52 virtuelle Zwillingspaare, die sich nur im Hinblick auf das Geschlecht unterschieden. Das Alter, die soziale Herkunft, der Studienerfolg, die Persönlichkeitsstruktur und -merkmale, sowie das karrieretaktische Verhalten der Teilnehmerinnen wiesen keine wesentliche Differenz zu jenen der Teilnehmer auf. Ziel war es herauszufinden, ob es Frauen und Männern mit denselben Voraussetzungen gelingt, eine vergleichbare Karriere einzuschlagen.⁷⁶

Die Studie ergab, dass beim Einstieg in das Berufsleben keine gravierenden Unterschiede hinsichtlich Führungsverantwortung, Einkommen und Zufriedenheit zwischen Männern und Frauen der einzelnen Paare existierten. Erst im Karriereverlauf wurde eine Ungleichbehandlung der Geschlechter deutlich, die sich zum einen auf das Gehalt und zum anderen, wie in Abbildung 6 ersichtlich, auf die Führungsspanne auswirkte.⁷⁷

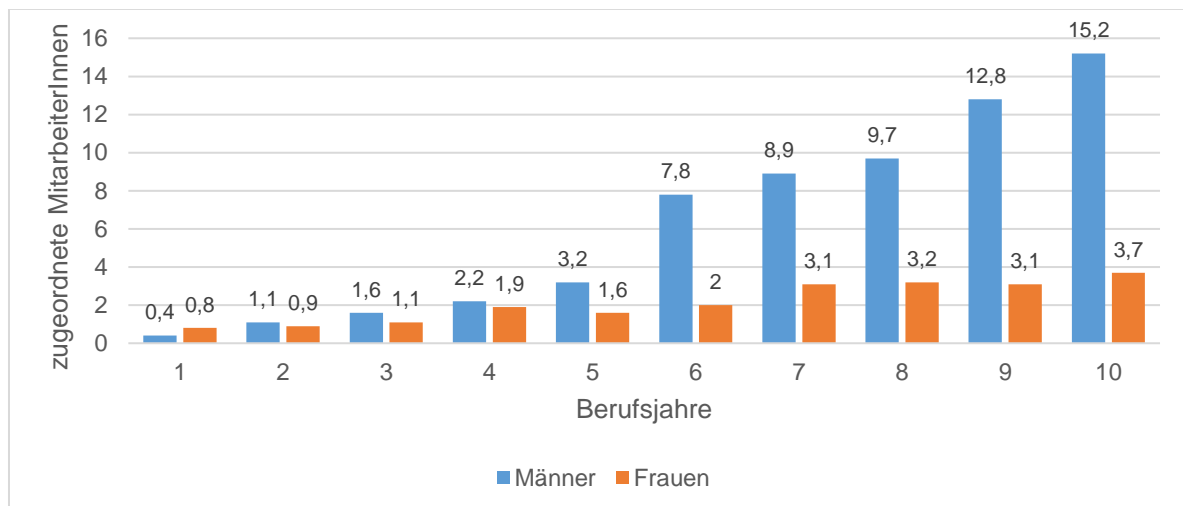


Abbildung 6: Führungsverantwortung im Zeitverlauf⁷⁸

⁷⁴ Vgl. Arbeiterkammer (2016), S. 4 [online].

⁷⁵ Vgl. Kreimer (1995), S. 586.

⁷⁶ Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 228–229.

⁷⁷ Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 231–233.

⁷⁸ Abbildung 6 in Anlehnung an Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 234.

Bei der Betrachtung der ersten zehn Berufsjahre im Zeitraum von 1992 bis 2001 der gleichaltrigen Führungskräfte wurde der Unterschied in der Führungsverantwortung deutlich. Nach den Anfangsjahren wurden den männlichen Führungskräften jedes Jahr ca. zwei neue MitarbeiterInnen zugeordnet, während es bei den Frauen durchschnittlich drei Jahre dauerte, bis ihnen eine weitere Person zugeteilt wurde. Auch bei der Entlohnung wurde ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern festgestellt, so verdienten Männer im zehnten Berufsjahr jährlich um 18.000 € mehr als ihre Kolleginnen.⁷⁹

Die Geschäftsführung, wo mitunter die meiste Führungsverantwortung liegt, stellt in Österreich eine Männerdomäne dar, so liegt der Anteil der geschäftsführenden Frauen in den 200 umsatzstärksten Unternehmen im Jahr 2016 gerade einmal bei 7,2 %, d.h. von den 609 Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen waren 44 weiblich. Im Vergleich zum Jahr 2015 ist das eine Verbesserung von 1,3 %. Dennoch haben nur gerade einmal 36 der 200 Unternehmen mindestens eine Frau in der Position der Geschäftsführung bzw. des Vorstands. Seit 2006 steigt der Anteil von Frauen in der Geschäftsführung zwar kontinuierlich an, jedoch mit einer Geschwindigkeit, die ein ausgewogenes Verhältnis von Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen erst in mehreren Jahrzehnten erwarten lässt. In der Dienstleistungsbranche ist der Anteil von Frauen in der Geschäftsführung mit 13,4 % am höchsten und wächst im Vergleich zu den anderen Sektoren am schnellsten. An zweiter und dritter Stelle liegen der Finanz- und der Handelssektor mit jeweils 6,6 % und 5,6 %. Der Frauenanteil in der Geschäftsführung von Industrieunternehmen blieb in den letzten Jahren nahezu gleich und liegt 2016 bei 4,9 % und damit auf der letzten Position.⁸⁰ Daraus lässt sich ableiten, dass die Wahrscheinlichkeit, mit der es Frauen in Führungspositionen schaffen, neben persönlichen Faktoren wie Bildung, Alter und Berufserfahrung, auch von äußeren Faktoren, wie der Wirtschaftsbranche und der Unternehmensgröße, abhängig ist.⁸¹

Eine von Ernst&Young durchgeführte Studie über *Mixed Leadership* im Jahr 2015 zeigt ein ähnliches Bild. Die Vorstände der im Wiener Börse Index notierten Unternehmen sind hauptsächlich männlich. Von den insgesamt 214 Vorstandsmitgliedern waren nur neun weiblich, das entspricht einem Anteil von 4,2 %, und sieben von acht Unternehmen kamen ausschließlich mit männlichen Vorständen aus. Bei keinem der Unternehmen waren mehr als eine Frau im Vorstand. 13 % der Unternehmen hatten zumindest eine Frau im Vorstand. Wobei der Großteil der weiblichen Vorstandsmitglieder in den börsennotierten Unternehmen für die Finanzen zuständig war und nur zwei Frauen die Position der Vorstandsvorsitzenden ausführten.⁸²

⁷⁹ Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 233.

⁸⁰ Vgl. Arbeiterkammer (2016), S. 4 und 18 [online].

⁸¹ Vgl. Busch/Holst (2009), S. 376 [online].

⁸² Vgl. Ernst&Young (2015), S. 4 [online].

Die Lage in den österreichischen Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten Unternehmen ist besser als in der Geschäftsleitung, so liegt der Frauenanteil zu Beginn des Jahres 2016 bei 17,7 %, das sind 307 von 1.737 Aufsichtsratsmandaten, und ist damit 1,5 % höher als noch im Vorjahr. Somit ist zwar eine Verbesserung der Situation erkennbar, diese vollzieht sich aber ebenfalls sehr langsam. Von 2007 bis 2016 ist der Frauenanteil lediglich um 7,3 % gestiegen, das ist eine durchschnittliche Wachstumsrate pro Jahr von ca. 0,8 %. Einzig in vier der 200 Unternehmen halten Frauen die Mehrheit im Aufsichtsrat oder liegen zumindest gleichauf mit den Männern, das bedeutet, dass in 196 Unternehmen die Entscheidungen ausschließlich von Männern getroffen werden. In nur 16 Unternehmen haben Frauen die Position der Aufsichtsratsvorsitzenden inne, die bei Stimmgleichheit die entscheidende Stimme hat. Jedoch gaben trotz dieser Zahlen, 75 % der österreichischen Aufsichtsgremien an, mit der Diversität im eigenen Aufsichtsrat zufrieden zu sein.⁸³ Bei den börsennotierten Unternehmen lag der Anteil der Frauen im Aufsichtsrat im Jahr 2015 bei 16,3 % von den 612 Aufsichtsratsmitgliedern. 65 % der Unternehmen hatten zumindest eine Frau im Aufsichtsrat und 39 % hatten mindestens zwei Frauen im Aufsichtsrat.⁸⁴

Wie Abbildung 7 verdeutlicht, herrscht auch innerhalb der EU ein großes Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern bei der Besetzung von Führungspositionen der obersten Unternehmensebene.⁸⁵ Die folgenden Daten beziehen sich auf europäische Unternehmen, deren Aktien zu den umsatzstärksten des jeweiligen Börsenleitindex zählen.⁸⁶ Anzumerken ist außerdem, dass das Management in den Ländern der EU unterschiedlich abgegrenzt und kategorisiert wird, dadurch können internationale Vergleiche teilweise verzerrt sein.⁸⁷ In Österreich und Deutschland ist das dualistische System vorherrschend, das eine Trennung in Geschäftsführung und Aufsichtsrat vorsieht. In anderen Ländern existieren monistische Strukturen, in denen der Verwaltungsrat sowohl die Geschäftsführung als auch die Unternehmenskontrolle innehat. Die folgenden Daten beziehen sich entweder auf die Aufsichtsräte oder die Verwaltungsräte der einzelnen Unternehmen und Länder.⁸⁸

⁸³ Vgl. Arbeiterkammer (2016), S. 4 und 21–22 [online].

⁸⁴ Vgl. Ernst&Young (2015), S. 7 [online].

⁸⁵ Vgl. Europäische Kommission (2012), S. 5 [online].

⁸⁶ Vgl. Arbeiterkammer (2016), S. 7 [online].

⁸⁷ Vgl. Quack (1997), S. 5.

⁸⁸ Vgl. Arbeiterkammer (2016), S. 7 [online].

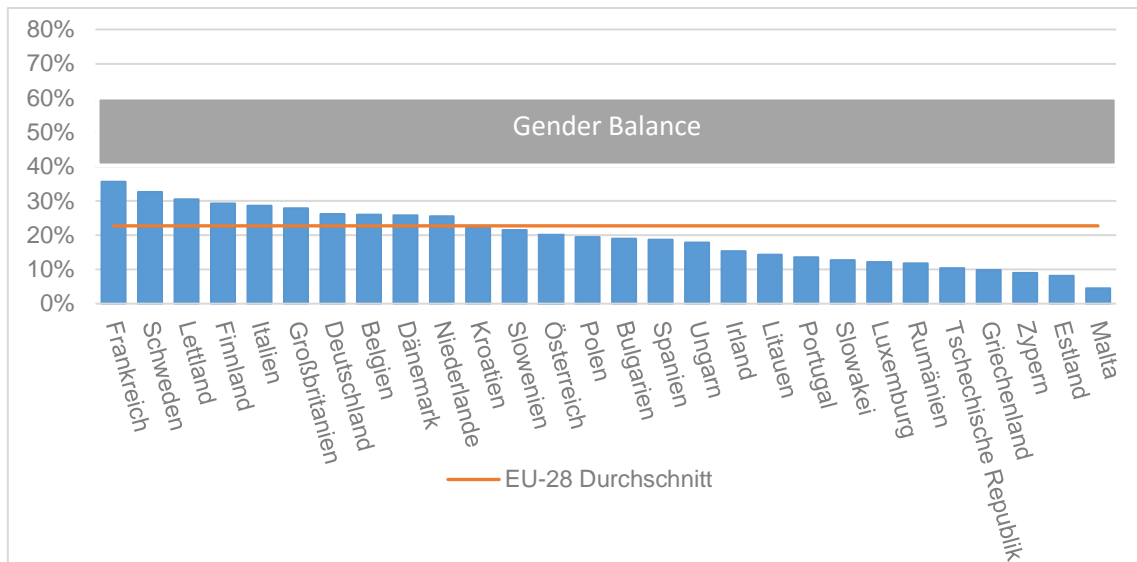


Abbildung 7: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten⁸⁹

Im Oktober 2015 lag der durchschnittliche Frauenanteil in den Leitungspositionen der größten börsennotierten Unternehmen der EU bei 22,7 %. Frankreich liegt mit 35,6 % an der Spitze des Feldes, Österreich bleibt mit 20 % Frauenanteil⁹⁰ unter dem EU-Durchschnitt und rangiert im Mittelfeld der 28 Staaten. Seit 2010, dem Jahr der Entstehung einer Strategie für die Geschlechtergleichstellung, hat die EU einige Fortschritte erzielen können, ist aber noch lange nicht am Ziel der *Gender Balance*. So hat sich der Anteil der Frauen in den Verwaltungs- oder Aufsichtsräten von 2010 bis 2015 um 11,9 % erhöht und mittlerweile besetzen sie ein Viertel der Führungsorgane von zehn Ländern. Vor allem in jenen Ländern, die gesetzliche Regeln zur Geschlechtergleichstellung erlassen haben und die das Thema öffentlich diskutiert haben, hat sich der Frauenanteil in höheren Positionen von 2010 auf 2015 im beträchtlichen Ausmaß erhöht. So wurde in Italien die größte Steigerung in Höhe von 24,1 % verzeichnet, die auf die gesetzliche Quote von 33 % in Aufsichtsräten von börsennotierten und vom Staat kontrollierten Unternehmen sowie auf die damit verbundenen strengen Sanktionen zurückzuführen ist. Auch Frankreich (+23,3 %) und Belgien (+15,5 %) greifen auf gesetzliche Frauenquoten zurück, um den Frauenanteil in Entscheidungsgremien zu steigern. Im privatwirtschaftlichen Bereich sind es insgesamt acht Länder, die Quoten einsetzen. Schweden und Finnland setzen im Gegensatz dazu auf freiwillige Maßnahmen, so setzt der jeweilige *Corporate Governance Kodex* eine ausgewogene Vertretung durch Männer und Frauen fest. Österreich, das eine Regelung durch Quoten für staatsnahe Unternehmen und den Österreichischen *Corporate Governance Kodex* für börsennotierte Unternehmen zur Gleichstellung implementiert hat, verzeichnete eine Steigerung von 11,3 % und liegt damit an achter Stelle.⁹¹

⁸⁹ Abbildung 7 in Anlehnung an Europäische Kommission (2016), S. 1 [online].

⁹⁰ Stimmt nicht mit den Zahlen der Studie von Ernst&Young überein, aufgrund einer anderen Grundgesamtheit

⁹¹ Vgl. Europäische Kommission (2016), S. 1–7 [online].

3. Aufstiegsbarrieren für Frauen

Wie aus dem Kapitel 2.1.1. Bildungsniveau deutlich wurde, sind Frauen, trotz steigendem Bildungsniveau und höherem Anteil bei Studienabschlüssen, die Ausnahme in der Führungsebene in fast allen Bereichen der Wirtschaft. Vor allem die obere Führungsebene stellt eine Männerdomäne dar.⁹²

Die Gründe für dieses Ungleichgewicht werden in der Literatur⁹³ diskutiert, denn es gibt eine Reihe an Studien⁹⁴, die belegen, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an weiblichen Führungskräften erfolgreicher sind. Vor allem die Bereicherung der männlichen Denk- und Handlungsweisen durch die weiblichen führt zum Unternehmenserfolg.⁹⁵ Desvaux, Devillard-Hoellinger und Baumgartner stellten dies in einer Studie für McKinsey fest, in der Mittelwerte von 89 europäischen Unternehmen verglichen wurden.⁹⁶ Auch Catalyst ermittelte bei Unternehmensvergleichen einen positiven Zusammenhang zwischen Frauen in den oberen Führungsebenen und der finanziellen Leistung der Unternehmen.⁹⁷ Das bisher ungenutzte Potenzial der Frauen könnte zu mehr Kreativität und Innovationsbereitschaft im Management führen.⁹⁸ Somit stellt sich die Frage, warum trotz dieser Ergebnisse so wenige Frauen in Spitzenpositionen vertreten sind.⁹⁹

Anfänglich wurde der geringe Frauenanteil auf Defizite der Frauen, wie beispielsweise mangelnde Karriereplanung, falsche Ausbildung oder zu wenig Zeit für den Beruf aufgrund der Kindererziehung, zurückgeführt.¹⁰⁰ Die Erklärung für die Unterrepräsentanz kann jedoch nicht nur auf persönliche Ursachen zurückgeführt werden.¹⁰¹ Die Barrieren, die den Aufstieg der Frauen in die Führungsetage hemmen, sind vielfältig und überlagern sich teilweise.¹⁰²

In der Literatur¹⁰³ gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze, wie die Aufstiegsbarrieren unterteilt werden können. Holst und Wiemer konzentrieren sich zum einen auf die Verhaltens- und Persönlichkeitsunterschiede der Geschlechter und zum anderen auf die strukturellen und

⁹² Vgl. Regnet (1997), S. 241 und Becker (2015), S. 330.

⁹³ Vgl. beispielsweise Wunderer/Dick (1997), Regnet (1997), Günther/Gerstenmaier (2005) und Krell (2010).

⁹⁴ Vgl. beispielsweise Catalyst (2004), Desvaux/Devillard-Hoellinger/Baumgartner (2007), Ernst&Young (2012) und Curtis/Schmid/Struber (2012).

⁹⁵ Vgl. Alemann (2007), S. 22.

⁹⁶ Vgl. Desvaux/Devillard-Hoellinger/Baumgartner (2007), S. 13 [online].

⁹⁷ Vgl. Catalyst (2004), S. 2 [online].

⁹⁸ Vgl. Antal (1988), S. 155.

⁹⁹ Vgl. Hänzi (2013), S. 17.

¹⁰⁰ Vgl. Wunderer/Dick (1997), S. 242.

¹⁰¹ Vgl. Hellert (2005), S. 29.

¹⁰² Vgl. Krumpholz (2004), S. 131.

¹⁰³ Vgl. beispielsweise Lauber-Hemmig (1988), Holst/Wiemer (2010b) und Hermann (2004).

ideologischen Barrieren.¹⁰⁴ Lauber-Hemmig teilt sie in interne und externe Barrieren, wobei sie darauf hinweist, dass eine genaue Abgrenzung aufgrund kausaler Zusammenhänge nicht immer möglich ist. Die externen Barrieren beziehen sich auf strukturelle Aspekte, während die internen Barrieren die soziologische und psychologische Ebene umfassen.¹⁰⁵ Für Hermann stellen die Karrierebarrieren Selektionsmechanismen dar. Sie untergliedert sie, abhängig von der Ebene, wo sie auftreten, in individuelle, organisationale und gesellschaftliche Barrieren.¹⁰⁶ Auch Alemann beschäftigte sich in ihrer Forschung mit den ideologischen und strukturellen Hindernissen, geht aber darauf ein, dass die individualistischen Begründungen im Vordergrund stehen.¹⁰⁷

In dieser Arbeit wird die Unterrepräsentanz der Frauen in der obersten Führungsebene in Anlehnung an Hermann mithilfe der Unterteilung in ideologische Barrieren, in persönliche Ursachen als Barrieren und organisationale Barrieren begründet. Auch bei dieser Einteilung wird von einer Wechselwirkung der Barrieren untereinander ausgegangen.¹⁰⁸

3.1. Ideologische Barrieren

Ideologische Barrieren führen die Ursachen für die Diskriminierung der Frauen auf das soziale Umfeld bzw. auf die Gesellschaft zurück,¹⁰⁹ deren Auswirkungen bis ins Unternehmen hineinreichen.¹¹⁰ Im Mittelpunkt dieser Barrieren stehen die Ideologie der Führungskraft, die sich nicht mit dem Bild der Frau als fürsorgliche Mutter vereinbaren lässt, und die Stereotypisierung.¹¹¹ Beide Ansichten implizieren eine Abwertung des weiblichen Geschlechts.¹¹²

Geschlechterstereotypen, Einstellungen und Vorurteile gegenüber Frauen, sowie bestimmte Sozialisationsmuster führen zur Benachteiligung von Frauen und hemmen sie in weiterer Folge beim Aufstieg in Führungspositionen. Dabei ist anzumerken, dass sich ideologische Barrieren und organisationale Hindernisse nicht nur teilweise überschneiden, sondern sich auch gegenseitig verstärken können.¹¹³ Die Sozialisation und die Geschlechterstereotypen sowie Rollenerwartungen werden in den folgenden Kapiteln erklärt, dabei wird davon ausgegangen, dass die betrachteten Erklärungen nicht für alle Frauen gelten, jedoch eine starke Tendenz dazu besteht.

¹⁰⁴ Vgl. Holst/Wiemer (2010b), S. 6.

¹⁰⁵ Vgl. Lauber-Hemmig (1988), S. 85–86.

¹⁰⁶ Vgl. Hermann (2004), S. 127.

¹⁰⁷ Vgl. Alemann (2007), S. 23.

¹⁰⁸ Vgl. Tonn (2016), S. 76.

¹⁰⁹ Vgl. Becker (2015), S. 336.

¹¹⁰ Vgl. Alemann (2007), S. 30.

¹¹¹ Vgl. Müller (1999), S. 153.

¹¹² Vgl. Hermann (2004), S. 253.

¹¹³ Vgl. Alemann (2007), S. 26 und 34.

3.1.1. Sozialisation

Bilden sieht Sozialisation als ein Geschehen,

„in dem aus einem Neugeborenen ein in seiner Gesellschaft handlungsfähiges Subjekt wird (und bleibt). Sie findet statt, indem das sich bildende Individuum zunehmend aktiv teilhat an sozialen Praktiken, in denen die Gesellschaft sich selbst produziert und verändert. Es ist in diesen sozialen Praktiken und in der Übernahme und Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlich Vor-Strukturierten (nicht einfach fix Vorgegeben), daß wir Frauen oder Männer werden.“¹¹⁴

Bereits ab einem Alter von sechs Monaten unterscheidet ein Kleinkind geschlechtstypische Ausprägungen, wie die männliche und weibliche Stimme. Ab zwölf Monaten ist das Kind fähig, Personen dem jeweiligen Geschlecht zuzuordnen und im Alter zwischen einem und drei Jahren bevorzugt ein kleines Mädchen bereits Spiele, die für das Geschlecht typisch sind, und spielt lieber mit gleichgeschlechtlichen Spielpartnerinnen. Der Grund für diese Bevorzugung liegt nicht in der Natur, sondern in der Sozialisation,¹¹⁵ denn Beauvoir meinte sehr treffend: „Wir werden nicht als Frau geboren, wir werden dazu gemacht.“¹¹⁶

Biologisch gesehen kommen Kinder entweder als Mädchen oder Jungen auf die Welt, was sie jedoch später unter Weiblichkeit und Männlichkeit verstehen, entwickelt sich durch gesellschaftlich vorgegebene Strukturen und der Interaktion mit dem sozialen Umfeld. Die Stärkung dieser typisch männlichen oder weiblichen Eigenschaften beginnt somit bereits in der Erziehung von Kleinkindern durch die Familie. Aufgrund der geschlechtsbezogenen Vorstellungen der Gesellschaft werden in der Regel weibliche Babys anders gekleidet als männliche und unterschiedliche Verhaltensweisen hervorgehoben.¹¹⁷ Diese teilweise bewusste und unbewusste geschlechtsspezifische Ungleichbehandlung der Kinder setzt sich in der Schule, im Beruf und im Gesellschaftsleben fort.¹¹⁸

So steht für Jungen bereits im frühen Kindesalter das Entdecken und Erforschen im Mittelpunkt, während kleine Mädchen dazu angehalten werden, freundlich, sorgfältig und zuvorkommend zu sein. Dieses frühkindlich geprägte Verhalten, das durch das soziale Umfeld bedingt wird, setzt sich im Teenageralter fort. So ist es für jugendliche Frauen von Wichtigkeit, beliebt

¹¹⁴ Bilden (1991), S. 279.

¹¹⁵ Vgl. Eckes (2010), S. 181.

¹¹⁶ Beauvoir (2003), S. 334.

¹¹⁷ Vgl. Hunger (2010), S. 241.

¹¹⁸ Vgl. Freisler-Traub/Indinger (1999), S. 54.

zu sein, vor allem beim anderen Geschlecht. Dafür nehmen sie sogar in Kauf, in der Schule oder im Sport nicht besser zu sein als die Jungen, um nicht als Konkurrenz gesehen zu werden.¹¹⁹ In der Sozialisation verinnerlichen Mädchen, sich durch Bescheidenheit und Zurückhaltung auszuzeichnen, das hat zur Folge, dass sie später als Frauen nur sehr begrenzt autoritär auftreten können bzw. wollen.¹²⁰ Auch das Verhalten der Männer im Kindes- und Teenageralter gegenüber dem anderen Geschlecht führt zur späteren fehlenden Akzeptanz, Frauen als Führungskräfte bzw. gleichwertige Kolleginnen wahrzunehmen. Sie sehen sich selbst eher als Beschützer und die Frau in den typischen Rollen der Mutter, der Schwester oder der Lehrerin.¹²¹

Dieser Prozess wird als geschlechtsspezifische Sozialisation bezeichnet. Darunter wird die Entwicklung einer Geschlechtsidentität verstanden, wodurch eine Person beginnt, weiblich oder männlich zu handeln.¹²² Aus dieser Geschlechtszugehörigkeit erlernt jedes Individuum bestimmte Verhaltensweisen, die während der Sozialisation verinnerlicht und durch kontinuierliche Wiedergabe gefestigt werden.¹²³ Dieser Prozess wird auch als ‚*doing gender*‘ bezeichnet.¹²⁴

Beck-Gernsheim sieht die Rolle der Frau in diesem Zusammenhang als

„ein Komplex von Erwartungen, die gesellschaftlich an die Frau herangetragen und ihr zugemutet werden: Erwartungen darüber, wie ein Mädchen/eine Frau zu sein hat (hübsch, freundlich, fügsam) bzw. nicht zu sein hat (wild, widerspenstig, herrisch); Erwartungen darüber, wie sie sich kleidet, sich bewegt und wie sie spricht, wofür sie sich interessiert (Kochrezepte, Poesie) und wovor sie Angst hat (Mäuse und Technik)“¹²⁵.

Diese kulturell vorgeschriebenen Interessen, Fähigkeiten oder Motive entstehen somit nicht aus der Person heraus, sondern aufgrund gesellschaftlicher Erwartungen an das Geschlecht.¹²⁶

Die Eingliederung in den Beruf erfolgt über die berufliche Sozialisation, dabei ist hervorzuheben, dass Mädchen zur familiären sowie zur beruflichen Arbeit hin sozialisiert werden. Dieser

¹¹⁹ Vgl. Josefowitz (1991), S. 28–29.

¹²⁰ Vgl. Demmer (1988), S. 19.

¹²¹ Vgl. Josefowitz (1991), S. 28–29.

¹²² Vgl. Freisler-Traub/Indinger (1999), S. 53.

¹²³ Vgl. Becker (2015), S. 333.

¹²⁴ Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 221.

¹²⁵ Beck-Gernsheim (1985), S. 14.

¹²⁶ Vgl. Winheller (2005), S. 293.

Zustand stellt sie vor die Tatsache, beide Aspekte miteinander zu verbinden.¹²⁷ Sowohl die Mädchen als auch die Jungen werden bewusst und unbewusst durch die Familie und die Schule auf ihre unterschiedlichen Aufgaben in der Zukunft vorbereitet, dadurch werden verschiedene Eigenschaften und Wertemaßstäbe unterschiedlich stark ausgeprägt. Die Erziehung der Jungen ist somit sehr eingleisig und auf das Bestehen im Erwerbsleben ausgelegt, um die Familie erhalten zu können, während Mädchen sowohl auf ihre traditionelle Rolle als Mutter und Ehefrau sowie auf die Ausübung eines Berufes vorbereitet werden.¹²⁸ So weisen Männer und Frauen aufgrund ihrer Sozialisation in vielen Bereichen unterschiedliche Eigenschaften auf, wie beispielsweise in Motivation, im Durchsetzungsverhalten und im Führungsstil. Dadurch können sie im Unternehmen unterschiedlich befähigt sein, in Führungshierarchien aufzusteigen.¹²⁹

Josefowitz geht von Sozialisationsbarrieren aus, welche Frauen den Aufstieg sowie das Bestehen in Führungspositionen erschweren. Es gilt diese Hindernisse, die bei jeder Frau unterschiedlich stark ausgeprägt sein können, zu überwinden.¹³⁰ Folgende sieben Barrieren identifizierte Josefowitz:¹³¹

- Autorität
- Bestimmtheit
- Verantwortlichkeit
- Ansprechbarkeit
- Zugehörigkeit
- Zustimmung
- Freundlichkeit

Die erste Barriere stellt das mangelnde autoritäre Verhalten der Frauen dar. Bereits im Kindesalter lernen Frauen, dass Autorität und Status den Männern zugeschrieben wird und diese daher auch in höherrangigen Positionen tätig sind, während Frauen ihnen helfend zur Seite stehen. Viele Frauen haben ein Problem damit, selbst Macht auszuüben und finden sich in autoritären Rollen, wie in Führungspositionen, nicht zurecht.¹³²

Frauen zeichnen sich viel mehr durch Nachgiebigkeit und Einfühlsamkeit aus, was zur zweiten Barriere führt, der fehlenden Bestimmtheit. Dieses Verhalten steht mit dem selbstsicheren Auftreten einer Führungskraft in Konkurrenz. Nach diesem Bild verfügen einfühlsame Frauen über

¹²⁷ Vgl. Freisler-Traub/Indinger (1999), S. 60.

¹²⁸ Vgl. Demmer (1988), S. 20 und Segerman-Peck (1994), S. 17.

¹²⁹ Vgl. Krumpholz (2004), S. 133.

¹³⁰ Vgl. Josefowitz (1991), S. 31.

¹³¹ Vgl. Josefowitz (1991), S. 31–36.

¹³² Vgl. Josefowitz (1991), S. 31–32.

eine mangelnde Führungsqualifikation und bestimmende Frauen werden von Männern als aggressiv und herrschsüchtig wahrgenommen. Die Frau befindet sich dadurch in einem Rollendilemma.¹³³

Verantwortung ist die dritte Sozialisationsbarriere, denn Frauen sehen sich häufig in der Position für alles und jeden verantwortlich zu sein. Das reicht von der Kindererziehung über die Harmonie zu Hause und in der Ehe bis hin zur Konfliktbeseitigung am Arbeitsplatz. Dadurch delegieren weibliche Führungskräfte Verantwortung nur sehr ungerne und neigen dazu alles selbst zu machen. Wird doch delegiert, so geht das mit einem stark ausgeprägten Kontrollverhalten der Managerin einher und zusätzlicher Belastung.¹³⁴

Frauen gelten als kommunikative Ansprechpartnerin bei Problemen anderer und setzen deren Bedürfnisse oft in den Mittelpunkt. Diese Ansprechbarkeit stellt eine Barriere dar, weil sich Frauen dadurch bei ihrer Arbeit als Führungskraft leicht ablenken lassen und ihnen das Setzen von Grenzen schwerfällt.¹³⁵

Eine weitere Barriere ist die Zugehörigkeit, denn weibliche Führungskräfte bauen ein viel intensiveres Gruppenzugehörigkeitsgefühl auf als ihre Kollegen. Somit ist ihnen das freundschaftliche Verhältnis mit den Kollegen und Kolleginnen von äußerster Wichtigkeit. Vor allem in Führungspositionen sind Frauen jedoch häufig einsam, aufgrund der Abwesenheit unterstützender Gruppen.¹³⁶

Die sechste Barriere nach Josefowitz ist die Zustimmung, von der sich Frauen sehr abhängig machen. Kritik bezüglich ihrer Leistungen wird selten konstruktiv gesehen, sondern wird häufig als persönliche Ablehnung gewertet.¹³⁷

Das letzte Hindernis des Aufstiegs ist die Freundlichkeit, denn von Frauen wird erwartet, immer höflich und hilfsbereit zu sein. Als Führungskraft ist es jedoch notwendig auch ernst und durchsetzend zu sein.¹³⁸

¹³³ Vgl. Moldaschl (1999), S. 105.

¹³⁴ Vgl. Josefowitz (1991), S. 33.

¹³⁵ Vgl. Josefowitz (1991), S. 33–34.

¹³⁶ Vgl. Josefowitz (1991), S. 34–35.

¹³⁷ Vgl. Josefowitz (1991), S. 35–36.

¹³⁸ Vgl. Josefowitz (1991), S. 36.

3.1.2. Geschlechterstereotypen und Rollenerwartung

Für Krumpholz sind Stereotypen von Menschengruppen „verallgemeinernde Glaubensgrundsätze über Charaktereigenschaften, Verhaltensweisen und Aussehen dieser Menschen und somit Bestandteile von Vorurteilen“¹³⁹. Auch Rosenstiel geht davon aus, „daß bestimmten Menschengruppen in häufig wertender Weise ganz bestimmte Merkmale oder Eigenschaften zugeschrieben werden, wobei der Realitätsgehalt zumeist offen und in vielen Fällen äußerst zweifelhaft ist“¹⁴⁰. Stereotypen sind resistent gegenüber Veränderungen und werden von den Menschen erlernt, dadurch wird in Alltagssituationen unbewusst die Wahrnehmung gesteuert und eine Orientierung geboten.¹⁴¹

Die Zuschreibung, dass die Frau emotional und der Mann rational ist, stammt aus gesellschaftlichen Bedürfnissen des Strukturwandels der Industrialisierung mit Beginn des 20. Jahrhunderts. Am noch männerdominierten Arbeitsplatz hatten Emotionalität und Sexualität keinen Platz und wurden ins Privatleben verlagert. Der Mann musste rational und sachlich sein.¹⁴² Bis zur Aufklärung in Europa lag die traditionelle Rolle der Frau im Dasein als Ehefrau und Mutter. Erst danach begannen die Menschen ihre Situation nicht mehr als von Gott gegeben zu sehen, sondern selbst dafür verantwortlich zu sein.¹⁴³ Geschlechtsstereotypen können somit auf die kulturell geprägten Rollen der Frau in der Gesellschaft zurückgeführt werden.¹⁴⁴

Geschlechtsrollen beziehen sich auf geschlechtstypische Persönlichkeitsmerkmale, die in instrumentelle und expressive Attribute unterteilt werden können. Die Instrumentalität steht dabei für Zielorientierung und Selbstbestimmung, während die Expressivität für Zwischenmenschlichkeit steht.¹⁴⁵ Somit sehen sich Frauen zum einen mit bestimmten expressiven Charaktereigenschaften, wie Einfühlsamkeit, Nachgiebigkeit, Emotionalität, Abhängigkeit, und zum anderen mit bestimmten Tätigkeiten, wie Kinderziehung, Haushaltsführung, Kranken- und Altenpflege, konfrontiert. Aber auch die Anforderungen, die an das Aussehen der Frauen gestellt werden, sind in vielen Fällen verallgemeinert.¹⁴⁶

Diese angenommenen Geschlechtsunterschiede führten in den 1970er-Jahren zum gesellschaftlichen Vorurteil, dass Frauen nicht geeignet sind, Führungspositionen einzunehmen.¹⁴⁷ So wird beispielsweise eine attraktive und weiblich wirkende Frau von ihren Kollegen nicht als

¹³⁹ Krumpholz (2004), S. 24.

¹⁴⁰ Rosenstiel (1997), S. 268.

¹⁴¹ Vgl. Krumpholz (2004), S. 24.

¹⁴² Vgl. Krumpholz (2004), S. 107.

¹⁴³ Vgl. Becker (2015), S. 328.

¹⁴⁴ Vgl. Holst/Wiemer (2010a), S. 10.

¹⁴⁵ Vgl. Günther/Gerstenmaier (2005), S. 8.

¹⁴⁶ Vgl. Krumpholz (2004), S. 25.

¹⁴⁷ Vgl. Koch/Biemann/Weckmüller (2014), S. 46.

Führungskraft zur Kenntnis genommen und ihre Qualifikationen für diese Position werden herabgespielt.¹⁴⁸

Die Rolle des Managers bzw. der Managerin und das Geschlechtsstereotyp der Frau klaffen bis heute auseinander,¹⁴⁹ denn sowohl Frauen als auch Männer schreiben einer guten Führungskraft männliche Attribute zu (siehe Tabelle 1), dadurch sinkt zum einen die Chance für Frauen, mit Führungspositionen betraut zu werden, und zum anderen die Akzeptanz, als Führungskraft wahrgenommen zu werden.¹⁵⁰ Dieses Phänomen aus den 1970er-Jahren ist bekannt als *Think manger – think male* und stellt nach wie vor eine Aufstiegsbarriere für Frauen dar.¹⁵¹

| Typischer Mann | Idealer Manager | Typische Frau |
|---------------------|--|----------------------|
| dominant | führungswillig | unterordnend |
| autonom | autonom | abhängig |
| unemotional | beherrscht | emotional |
| selbstsicher | selbstsicher | empfindlich |
| aktiv | dynamisch | passiv |
| rational | rational | intuitiv |
| tatkräftig | entscheidungsfreudig konfliktbereit | fürsorglich |
| leistungsorientiert | konkurrenzorientiert | beziehungsorientiert |
| | rücksichtsvoll | einfühlsam |
| | kommunikativ | kooperativ |

Tabelle 1: Das männliche Stereotyp des Managers¹⁵²

Zahlreiche Studien¹⁵³ bestätigen diese stereotypen Einschätzungen. So gaben 1989, in einer Studie von Rustemeyer und Thrien, 84 % der 109 befragten Studierenden der Wirtschaftswissenschaft und 64 % der 54 befragten Manager an, dass der ideale Manager bzw. die ideale Managerin durch das Vorhandensein von männlichen Attributen und die Abwesenheit der ty-

¹⁴⁸ Vgl. Regnet (1997), S. 245.

¹⁴⁹ Vgl. Krumpholz (2004), S. 120.

¹⁵⁰ Vgl. Arenberg/Krüger-Baumgärtner (2016), S. 34.

¹⁵¹ Vgl. Blume (2006) S. 258 und Koch/Bieman/Weckmüller (2014), S. 48.

¹⁵² Rosenstiel (1997), S. 269.

¹⁵³ Vgl. beispielsweise Rustemeyer/Thrien (1989), Powell/Butterfield/Parent (2002) und Gmür (2004).

pisch weiblichen Eigenschaften gekennzeichnet ist. Weniger als 3 % der Studierenden empfanden weibliche Eigenschaften als wünschenswert.¹⁵⁴ Auch Gmür belegt mit seinen Ergebnissen aus einer Befragung von 648 Studierenden und Nachwuchsführungskräften im Bankensektor die Bevorzugung männlicher Eigenschaften.¹⁵⁵

Die amerikanische Studie von Powell, Butterfield und Parent belegt ebenfalls, dass Führungskräften hauptsächlich männliche Eigenschaften zugeschrieben werden. In ihrer Studie gehen sie der Ursache für diese Zuschreibung auf den Grund. Sie machen zwei Faktoren dafür verantwortlich. Zum einen waren Frauen 1999 zwar in Führungspositionen vertreten, jedoch nur in der niedrigen Führungsebene, somit stellten die höheren Hierarchieebenen eine reine Männerdomäne dar. Das führte zu einer Zuschreibung männlicher Attribute an die Führungskraft. Und zum anderen waren jene Frauen, die es an die Spitze geschafft hatten, durch männliche Eigenschaften und weniger durch weibliche gekennzeichnet.¹⁵⁶

Ein Grund für Frauen, männliche Eigenschaften zu übernehmen, könnte in der selbsterfüllenden Prophezeiung liegen. Das Stereotyp des typischen Managers schreibt den Betroffenen bestimmte männliche Verhaltensweisen vor. Diese Erwartungshaltungen werden von weiblichen Führungskräften wahrgenommen und umgesetzt, um Anerkennung der Umwelt zu finden.¹⁵⁷ Eine andere Ursache bezieht sich auf eine besondere Form der Sozialisation, in der Frauen im Kindesalter von ihren Familien wie Jungen behandelt und zu geschlechtsuntypischem Verhalten erzogen wurden.¹⁵⁸

Die Frau sieht sich durch die Stereotypisierung mit zwei Handlungsalternativen konfrontiert. Es besteht die Möglichkeit, auf den Aufstieg zu verzichten, weil männliche Verhaltensweisen nicht angenommen werden können bzw. wollen, oder die Führungsposition wahrzunehmen und die Weiblichkeit zuhause zu leben sowie die persönliche Entfaltungsmöglichkeit zu reduzieren.¹⁵⁹ Ein weiteres Karrierehindernis, das mit dem männlichen Stereotyp des Managers einhergeht, ist die hohe Wahrscheinlichkeit einer negativen Bewertung der weiblichen Führungskraft, da männliche Eigenschaften als Bewertungskriterien fungieren.¹⁶⁰

Schaffen es einzelne Frauen doch in die Führungsebene, so sehen sie sich mit dem *Token-Ansatz* konfrontiert. Dieser resultiert aus der Abwesenheit anderer weiblicher Führungskräfte

¹⁵⁴ Vgl. Rustemeyer/Thrien (1989), S. 111.

¹⁵⁵ Vgl. Gmür (2004), S. 409–410.

¹⁵⁶ Vgl. Powell/Butterfield/Parent (2002), S. 188.

¹⁵⁷ Vgl. Krumpholz (2004), S. 24–25.

¹⁵⁸ Vgl. Antal (1988), S. 163.

¹⁵⁹ Vgl. Krumpholz (2004), S. 120.

¹⁶⁰ Vgl. Koch/Biemann/Weckmüller (2014), S. 48.

und Vorbilder. Frauen werden in dieser geschlechteruntypischen Position als *Token*, zu Deutsch als Symbol oder Merkmal, gesehen.¹⁶¹ Diese Frauen stehen in der Männerdomäne besonders stark unter Beobachtung und Leistungsdruck,¹⁶² was Auswirkungen auf die Psyche der Frau und die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Bereiche des Unternehmens hat.¹⁶³

Die Männer der Organisation formieren sich aufgrund des gemeinsamen Merkmals der Geschlechtszugehörigkeit zu einer dominanten und zugleich informellen Gruppe, die in Konkurrenz zur weiblichen Führungskraft steht. Zur Sicherung vorhandener Vorteile in Bezug auf Macht und Status werden fachliche Kompetenzen des Token ignoriert und ihr Aufgabengebiet stark eingegrenzt.¹⁶⁴ Die Frau wird von der Gruppe als Repräsentantin für das weibliche Geschlecht gesehen und nicht als Einzelperson, dadurch stehen die stereotypischen Vorurteile im Mittelpunkt, selbst wenn die Person deutlich davon abweicht. Die Fehleranfälligkeit steigt aufgrund des erhöhten Leistungsdrucks, jedoch werden die Fehler dieser Frau nicht ihr selbst zugeschrieben, sondern dem gesamten weiblichen Geschlecht.¹⁶⁵ Positive Leistungen der Frau werden auf ihre Anstrengungen und ihren Einsatz zurückgeführt, während die Leistungen der Kollegen auf ihren Fähigkeiten beruhen.¹⁶⁶

Als Konsequenz dieses Ansatzes geben viele Frauen dem Druck nach und verhalten sich dem Stereotyp entsprechend oder ziehen sich aus den Netzwerken bewusst zurück. Sie versuchen so die erhöhte Aufmerksamkeit, die ihnen im negativen Sinne entgegengebracht wird, zu reduzieren. Diese Netzwerkisolation impliziert jedoch einen eingeschränkten Zugang zu Kontakten, was in weiterer Folge wieder zu Aufstiegsbarrieren führt.¹⁶⁷

3.2. Persönliche Ursachen als Barrieren

Diese Art von Barrieren beruht zum einen auf einer psychologischen Ebene und zum anderen auf personenbezogenen Hindernissen der Individuen.¹⁶⁸ Zu diesen individuellen Themen zählen die Karriereplanung, sowie das Selbstbild und die Selbstverwirklichung der Frau, aber auch die Wechselbeziehung von Karriere und Familie.¹⁶⁹

¹⁶¹ Vgl. Arenberg/Krüger-Baumgärtner (2016), S. 35.

¹⁶² Vgl. Krell (2011), S. 411.

¹⁶³ Vgl. Cordes (2001), S. 13.

¹⁶⁴ Vgl. Günther/Gerstenmaier (2005), S. 6.

¹⁶⁵ Vgl. Cordes (2001), S. 14.

¹⁶⁶ Vgl. Regnet (1997), S. 247.

¹⁶⁷ Vgl. Günther/Gerstenmaier (2005), S. 7 und Arenberg/Krüger-Baumgärtner (2016), S. 35.

¹⁶⁸ Vgl. Tonn (2016), S. 173.

¹⁶⁹ Vgl. Habermann-Horstmeier et al. (2009), S. 146.

3.2.1. Doppelbelastung Karriere und Familie

Karriereorientierte Mütter befinden sich in einem Rollenkonflikt, denn Kinder und die Arbeitsteilung in der Beziehung können Barrieren für die Karriere darstellen. So sinkt in Deutschland, laut der IAB-Führungskräftestudie, der Anteil der weiblichen Führungskräfte vor allem im Alter zwischen 30 und 35 Jahren, wie aus Abbildung 8 ersichtlich wird. Ein Grund dafür liegt in der Familiengründung.¹⁷⁰

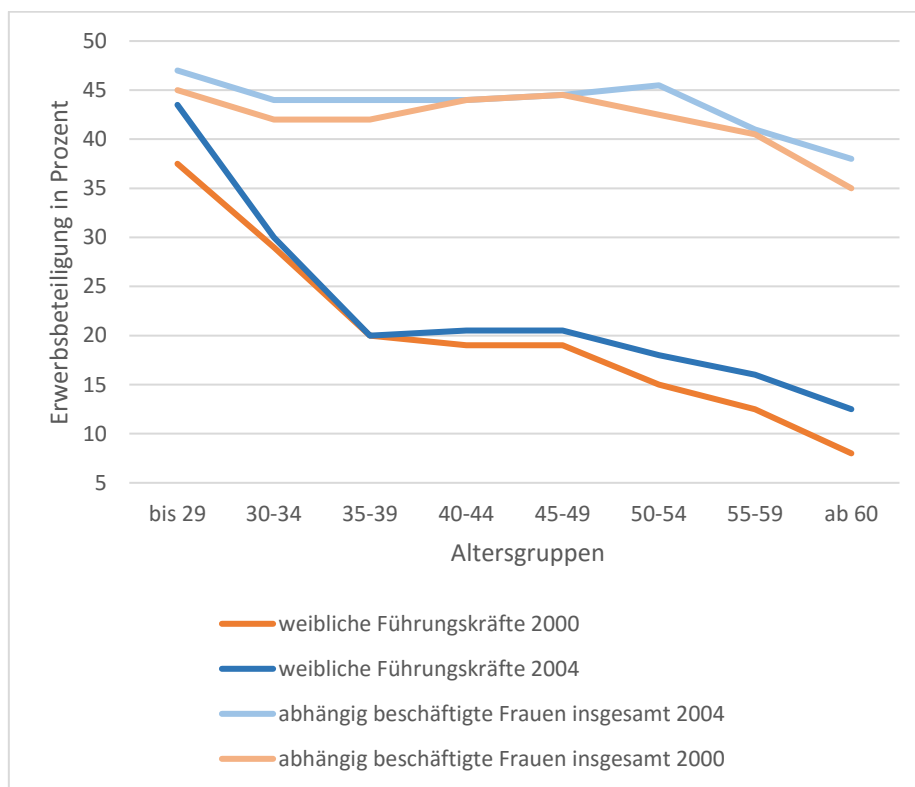


Abbildung 8: Beteiligung weiblicher Führungskräfte am Erwerbsleben¹⁷¹

Die Tatsache, dass Frauen die Kinder bekommen, ist biologisch nicht veränderbar, sehr wohl jedoch die Aufteilung der familiären Verpflichtungen. Jedoch konnten die zahlreichen Frauenbewegungen und Gender-Konzepte an der seit Jahrhunderten vorherrschenden Situation, dass die Kindererziehung und die Arbeiten im Haushalt den Frauen zugewiesen werden, nicht viel ändern.¹⁷²

Die Zwillingsstudie weist nach, dass es aufgrund der Elternschaft bei jeder zweiten Frau zu einer Berufsunterbrechung in den ersten zehn Berufsjahren kommt, bei den Männern betrifft es hingegen nur jeden achten Mann. Daraus lässt sich ableiten, dass Frauen eher auf ihre

¹⁷⁰ Vgl. Kleinert (2006), S. 2.

¹⁷¹ Abbildung 8 in Anlehnung an Kleinert (2006), S. 2.

¹⁷² Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 227 und 236.

Karrieren verzichten und in Karenz gehen, um sich um die Kinder kümmern zu können, während die Männer uneingeschränkt weiterarbeiten.¹⁷³ Diese familienbedingten Ausfallszeiten kollidieren sehr häufig mit wichtigen Abschnitten der Karriereentwicklung.¹⁷⁴

Somit hemmen Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit den Aufstieg der Frauen in Führungspositionen,¹⁷⁵ denn vor allem in Managementpositionen ist die Vereinbarkeit von Karriere und Kindern nach wie vor sehr schwierig. Das weit verbreitete Bild von Führungspositionen geht mit Vollzeitbeschäftigung, Verfügbarkeit und zeitlicher Flexibilität einher und ist somit nicht vereinbar mit dem Konzept der Teilzeitarbeit.¹⁷⁶

Jedoch gilt, je mehr und je jünger die Kinder im Haushalt, desto weniger vollzeitbeschäftigte Frauen,¹⁷⁷ denn das Fehlen von Möglichkeiten zur Entlastung der Frauen bei der Hausarbeit und Kinderbetreuung hindern sie daran ihren Berufen in einem vollzeitlichen Umfang nachzugehen.¹⁷⁸ Die familienbedingte Teilzeitarbeit vieler Frauen ist nicht förderlich für eine Karriere als Führungskraft,¹⁷⁹ da sie, um Teilzeit arbeiten zu können, Positionen in Kauf nehmen, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen.¹⁸⁰ Außerdem führt die allgemeine Annahme über die Unvereinbarkeit von Teilzeitarbeit und Führung auch dazu, dass sich viele Frauen eine Führungsposition in Teilzeit nicht zutrauen.¹⁸¹ So leben weibliche Führungskräfte gegenüber männlichen seltener in Haushalten mit Kindern,¹⁸² 42 % der zwischen 35- bis 40-jährigen Akademikerinnen haben keine Kinder.¹⁸³ Das ist auf die weit verbreitete Meinung zurückzuführen, dass sich Frauen zwischen Karriere und Kindern entscheiden müssen.¹⁸⁴

Auch die unterschiedliche Bewertung der Familiensituation von Managerinnen und Managern durch die Personalleitung hat einen wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Eine männliche und verheiratete Führungskraft mit Familie wird im Unternehmen gerne gesehen, denn während sich die Ehefrau um Haushalt und Kinder kümmert und ihrem Mann den Rücken freihält, kann sich dieser ausschließlich auf seine Aufgaben als Führungskraft konzentrieren. Außerdem wird unterstellt, dass die Verpflichtung, eine Familie zu ernähren, die Loyalität des Mannes zum Unternehmen stärkt. Weibliche Führungskräfte mit

¹⁷³ Vgl. Strunk/Hermann/Praschak (2005), S. 236.

¹⁷⁴ Vgl. Kohaut/Möller (2010a), S. 422.

¹⁷⁵ Vgl. Notz (2010), S. 493.

¹⁷⁶ Vgl. Moldaschl (1999), S. 120 und Alemann (2015), S. 261.

¹⁷⁷ Vgl. Dressel/Wanger (2010), S. 491.

¹⁷⁸ Vgl. Alemann (2007), S. 25.

¹⁷⁹ Vgl. Notz (2010), S. 493.

¹⁸⁰ Vgl. Moldaschl (1999), S. 120.

¹⁸¹ Vgl. Becker (2015), S. 336.

¹⁸² Vgl. Kleinert (2006), S. 2.

¹⁸³ Vgl. Schneider (2009), S. 69.

¹⁸⁴ Vgl. Alemann (2015), S. 261.

Familie werden hingegen als Risikofaktor gesehen, da sich die Belastung durch die Familie und den Haushalt negativ auf die beruflichen Leistungen auswirken kann.¹⁸⁵

Die traditionelle geschlechtsspezifische Arbeitsteilung sieht vor, dass die Männer erwerbstätig sind, während die Frauen die nicht bezahlte Hausarbeit, wie Waschen, Bügeln oder Kochen, erledigen. Mittlerweile streben viele Frauen eine eigene Karriere in der Führungsebene an, jedoch ändert sich bei der Verteilung der Hausarbeit gegenüber dem traditionellen Modell nicht viel,¹⁸⁶ da in den meisten Fällen die Partner der Frauen selbst vollzeitbeschäftigt sind. Umgekehrt verzichten Frauen von männlichen Führungskräften größtenteils auf die Erwerbstätigkeit, um ihre Männer bei ihren Karrieren zu unterstützen.¹⁸⁷ Das führt zum Resultat, dass Männer von vollerwerbstätigen Frauen nur eine halbe Stunde mehr häusliche Arbeit in der Woche übernehmen als jene Männer, deren Frauen keinem Beruf nachgehen. Gehen Frauen einer Teilzeitbeschäftigung nach, so liegt der Haushalt komplett in Frauenhand.¹⁸⁸ Dadurch wird deutlich, dass Frauen, die eine eigene Karriere verfolgen, nur in wenigen Fällen von ihren Männern in Sachen Haushalt entlastet werden. Es bleibt oft nur die Möglichkeit, die Hausarbeit und Kinderbetreuung an bezahlte Arbeitskräfte auszulagern oder an Großeltern und andere Verwandte zu übergeben.¹⁸⁹

Frauen, die versuchen Karriere und Kind zu verbinden, sind vielfachen Belastungen durch Hausarbeit, Kinder, Beruf und fehlender Unterstützung des Partners ausgesetzt.¹⁹⁰ Ihnen wird unterstellt, aufgrund der Doppelbelastung von Karriere und Familie weniger produktiv zu sein und ein höheres Risiko der Fluktuation aufzuweisen.¹⁹¹ Verzichteten nun Frauen auf ein Familienleben zu Gunsten ihrer Karriere, so wird ihnen ein Restrisiko unterstellt, doch irgendwann Kinder zu bekommen. Diese Annahme führt dazu, dass sie seltener mit höheren Positionen bedacht werden.¹⁹² Die *Karrierebarriere Familie* ist somit differenziert zu sehen, zum einen besteht für viele weibliche Führungskräfte ein tatsächliches Vereinbarkeitsproblem von Familie und Karriere und zum anderen ist es das Stereotyp über die Verpflichtungen gegenüber der Familie, das Frauen in Beförderungsverfahren benachteiligt.¹⁹³

¹⁸⁵ Vgl. Quack (1997), S. 10.

¹⁸⁶ Vgl. Notz (2010), S. 481.

¹⁸⁷ Vgl. Kleinert (2006), S. 3.

¹⁸⁸ Vgl. Notz (2010), S. 481.

¹⁸⁹ Vgl. Quack (1997), S. 11.

¹⁹⁰ Vgl. Rosenstiel (1997), S. 269.

¹⁹¹ Vgl. Notz (2010), S. 493.

¹⁹² Vgl. Kleinert (2006), S. 2.

¹⁹³ Vgl. Quack (1997), S. 11.

3.2.2. Karriereplanung und Selbstbild

Die Lebensplanung einer Frau umfasst die zwei großen Bereiche *Familie* und *Beruf*. Aufgrund von gesellschaftlichen Normen kommt es zu einem Konflikt, der die Frau vor die Entscheidung zwischen Kind und Karriere stellt. Das führt häufig dazu, dass die systematische Karriereentwicklung der Frau auf der Strecke bleibt.¹⁹⁴ Es kommt bereits während der Studienwahl zu einer Art Selbstselektion, da Studien, die zu zeit- und arbeitsintensiven Berufen befähigen, wie im Ingenieurwesen, bewusst von den Frauen ausgeschlossen werden. Es werden sozial-, geistes- und gesundheitswissenschaftliche Studien gegenüber Technikstudien bevorzugt. Viele Frauen präferieren daher auch einen beruflichen Werdegang im öffentlichen Dienst und verzichten auf Aufstiegschancen in der Privatwirtschaft, um familienbedingte Unterbrechungen besser mit dem Beruf vereinbaren zu können.¹⁹⁵ Für viele Frauen steht die Karriere nicht im Lebensmittelpunkt, während karriereorientierte Männer den Beruf zum Lebensinhalt machen und ihren beruflichen Werdegang vorantreiben.¹⁹⁶ Die Karriereplanung der Frau wird somit häufig von äußeren Faktoren abhängig gemacht, wie beispielsweise vom Beruf des Partners und der Familie.¹⁹⁷

Die Attraktivität von Führungspositionen ist für Frauen durchaus gegeben, jedoch erklären sie in einer Befragung, nicht danach zu streben. Frauen haben generell einen geringeren Willen zur Machtausübung, d.h. je höher die Hierarchieebene im Unternehmen, desto weniger aufstiegswillige Frauen sind zu finden. Bei den Männern ist dieses Bild genau umgekehrt, denn sind sie im Unternehmen bereits aufgestiegen, so wollen sie weiter aufsteigen und es im besten Fall bis an die Spitze des Unternehmens schaffen. Die Ursache für dieses Verhalten liegt darin begründet, dass Frauen ihren Aufstieg und Erfolg auf äußere Gegebenheiten und nicht auf persönliche Befähigung, wie es Männer tun, zurückführen.¹⁹⁸ So sind für sie Glück und Zufall verantwortlich für beruflichen Aufstieg, während Männer an ihre eigenen Fähigkeiten glauben und diese dafür verantwortlich machen. Diese Zuschreibungsmuster der Frauen führen zur Selbstunterschätzung und einem geringeren Selbstvertrauen.¹⁹⁹

Ein weiterer Grund, warum sich Frauen unterbewerten, liegt an den negativen Vorbehalten ihnen gegenüber. Wird einer Person im Vorhinein die Ausübung einer bestimmten Position nicht zugetraut, so kann diese negative Einstellung von außen dazu führen, dass die betreffende Person ebenfalls nicht mehr an ihre Leistungsfähigkeit glaubt und sich dieser Aufgabe nicht gewachsen fühlt. Dieser Prozess führt zu einem negativen Selbstbild der Frau, mit dem

¹⁹⁴ Vgl. Becker (2015), S. 336.

¹⁹⁵ Vgl. Ochsenfeld (2012), S. 525–526.

¹⁹⁶ Vgl. Annies/Bongaerts (2009), S. 6 [online].

¹⁹⁷ Vgl. Moldaschl (1999), S. 112.

¹⁹⁸ Vgl. Bischoff (2015), S. 340 und Becker (2015), S. 342.

¹⁹⁹ Vgl. Moldaschl (1999), S. 113.

die Angst einhergeht, die Vorurteile über ihre Leistung und Qualifikationen zu bestätigen.²⁰⁰ Was in weiterer Folge bewirkt, dass Frauen in Wettbewerbssituationen nicht die Initiative ergreifen und auch nur wenig Marketing in eigener Sache betreiben. Sie tendieren zu wenig bis keiner Selbstüberschätzung, sondern schätzen ihre Fähigkeiten realistischer ein als ihre Kollegen und stellen sie dementsprechend dar. Frauen neigen generell dazu, Wettbewerbssituationen zu vermeiden und lehnen Konkurrenzdenken ab. Sie warten im Gegensatz zu ihren Kollegen, die selbst aktiv werden, bis die Leistung von den Vorgesetzten bemerkt und anerkannt wird. Dieses wettbewerbsvermeidende Verhalten wirkt sich negativ auf die Karriere aus, da die Unternehmensleitung auf mangelnde Durchsetzungsfähigkeit und Risikobereitschaft seitens der Frau schließt.²⁰¹ Um diese teilweise zugeschriebenen bzw. zum Teil tatsächlichen Nachteile zu widerlegen und aus diesem Prozess der Selbstselektion auszubrechen, muss die Frau lernen selbst aktiv zu werden und Signale zu senden. Das bedeutet für Frauen, die Wichtigkeit der eigenen Leistungen für das Unternehmen so oft wie möglich hervorzuheben bzw. zu betonen und Marketing in eigener Sache zu betreiben. Viele aufstiegswillige Frauen sind jedoch nicht bereit, diesen zusätzlichen Aufwand zu betreiben und in manchen Unternehmen lässt es die Unternehmenskultur nicht zu, daher ist die Menge an potentiellen weiblichen Führungskräften für die obere Führungsetage so gering.²⁰² Simone De Beauvoir meinte sehr treffend: „Frauen, die nichts fordern, werden beim Wort genommen. Sie bekommen nichts.“²⁰³

3.3. Organisationale Barrieren

Bei den organisationalen Barrieren wird davon ausgegangen, dass die Ursache für die Benachteiligung der Frauen im Unternehmen steckt.²⁰⁴ Das bedeutet, die Ungleichbehandlung von Frauen und Männern geht auf interne Prozesse, wie beispielsweise das Personalauswahlverfahren, zurück.²⁰⁵ Diese strukturellen Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte implizieren, dass Männer und Frauen über die gleiche Führungseignung verfügen,²⁰⁶ jedoch Frauen häufiger mit Hindernissen und geschlechtsspezifischen Strukturen im Unternehmen konfrontiert werden und dadurch weniger oder gar nicht in der Unternehmenshierarchie aufsteigen.²⁰⁷

²⁰⁰ Vgl. Becker (2015), S. 336.

²⁰¹ Vgl. Holst/Wiemer (2010b), S. 6 und Rost (2010), S. 322–323.

²⁰² Vgl. Osterloh/Littmann-Wernli (2002), S. 265 und Bischoff (2015), S. 342.

²⁰³ Beauvoir (1908–1989), zitiert nach Schneider (2009), S. 29.

²⁰⁴ Vgl. Alemann (2007), S. 24.

²⁰⁵ Vgl. Quack (1997), S. 12.

²⁰⁶ Vgl. Krumpholz (2004), S. 141.

²⁰⁷ Vgl. Quack (1997), S. 12 und Holst/Wiemer (2010c), S. 696.

3.3.1. Gläserne Decke und Labyrinth

Der Begriff der *gläsernen Decke*, in Englisch *glass ceiling* genannt, geht zurück auf eine Erwähnung im *Wall Street Journal* in der Mitte der 1980er-Jahre und bezeichnet eine unsichtbare Barriere, die Frauen den Zutritt in die obere Führungsebene verschließt.²⁰⁸ Innerbetriebliche Strukturen, wie gelebte Vorurteile und Traditionen im Unternehmen, verweigern Frauen den Aufstieg in eine bestimmte Hierarchieebene und implizieren die Existenz von Karrierebereichen im Unternehmen, die nur für bestimmte Gruppen zugänglich sind.²⁰⁹

So sinkt in allen Bereichen der Wirtschaft die Zahl der weiblichen Führungskräfte mit steigendem Hierarchielevel im Unternehmen. Darunter ist die vertikale Segregation des Arbeitsmarktes zu verstehen, was mit dem Phänomen der gläsernen Decke gleichzusetzen ist.²¹⁰ Vor allem in größeren Unternehmen, die hohe Umsätze und Gewinne erzielen, stellen Frauen in der obersten Führungsebene eine Ausnahme dar, d.h. mit steigender Größe des Unternehmens sinkt der generelle Anteil an Frauen im Unternehmen, aber insbesondere der Anteil von Managerinnen.²¹¹

Schmidt ergänzt die gläserne Decke um *gläserne Wände*, die Hindernisse zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen auf gleicher Hierarchieebene darstellen bzw. auch zwischen unterschiedlichen Branchen.²¹² Somit ist die Diskriminierung von Frauen in Führungspositionen nicht nur auf die Strukturen im Unternehmen zurückzuführen, sondern auch auf die geschlechtsspezifischen Strukturen des Arbeitsmarktes.²¹³

Die gläsernen Wände sind mit der horizontalen Segregation gleichzusetzen, darunter wird die Trennung in bestimmte Tätigkeiten verstanden, d.h. die weiblichen Arbeitskräfte arbeiten in anderen Tätigkeitsfeldern als die männlichen.²¹⁴ Diese Trennung existiert auch am Arbeitsmarkt, nach wie vor gibt es bestimmte Berufsfelder bzw. Branchen, die als typisch männlich oder weiblich angesehen werden. So war 2009 jeder zweite Mann in Handwerksberufen, wie Maler, Metalller oder Baumeister, zu finden und mehr als jede dritte Frau vermehrt in sozialen Berufen, wie Lehrerin oder Pflegerin, tätig. Diese horizontale Segregation erwies sich über die Jahre als sehr stabil. Es gelingt den Frauen zwar in bestimmte Berufsfelder, wie Medizin- oder

²⁰⁸ Vgl. Holst/Wiemer (2010c), S. 696.

²⁰⁹ Vgl. Schmidt (2004), S. 147.

²¹⁰ Vgl. Krumpholz (2004), S. 13.

²¹¹ Vgl. Funder (2011), S. 173.

²¹² Vgl. Schmidt (2004), S. 148.

²¹³ Vgl. Tonn (2016), S. 67.

²¹⁴ Vgl. Heintz et al. (1997), S. 18.

Justizberufe, vorzudringen, dennoch ist der Zustand von Geschlechtergleichheit in den einzelnen Berufsfeldern noch nicht erreicht.²¹⁵

Auch Ohlendieck stellt ein *Glashaus* mit gläsernen Decken und Trennwänden als Konstrukt zur Veranschaulichung der Diskriminierung von Frauen auf (siehe Abbildung 9). Er geht davon aus, dass zwei gläserne Decken Frauen am Aufstieg in Führungspositionen hemmen und die gläsernen Wände die potentiellen weiblichen Führungskräfte davon abhalten, überhaupt bis zu der zweiten gläsernen Decke vorzudringen.²¹⁶

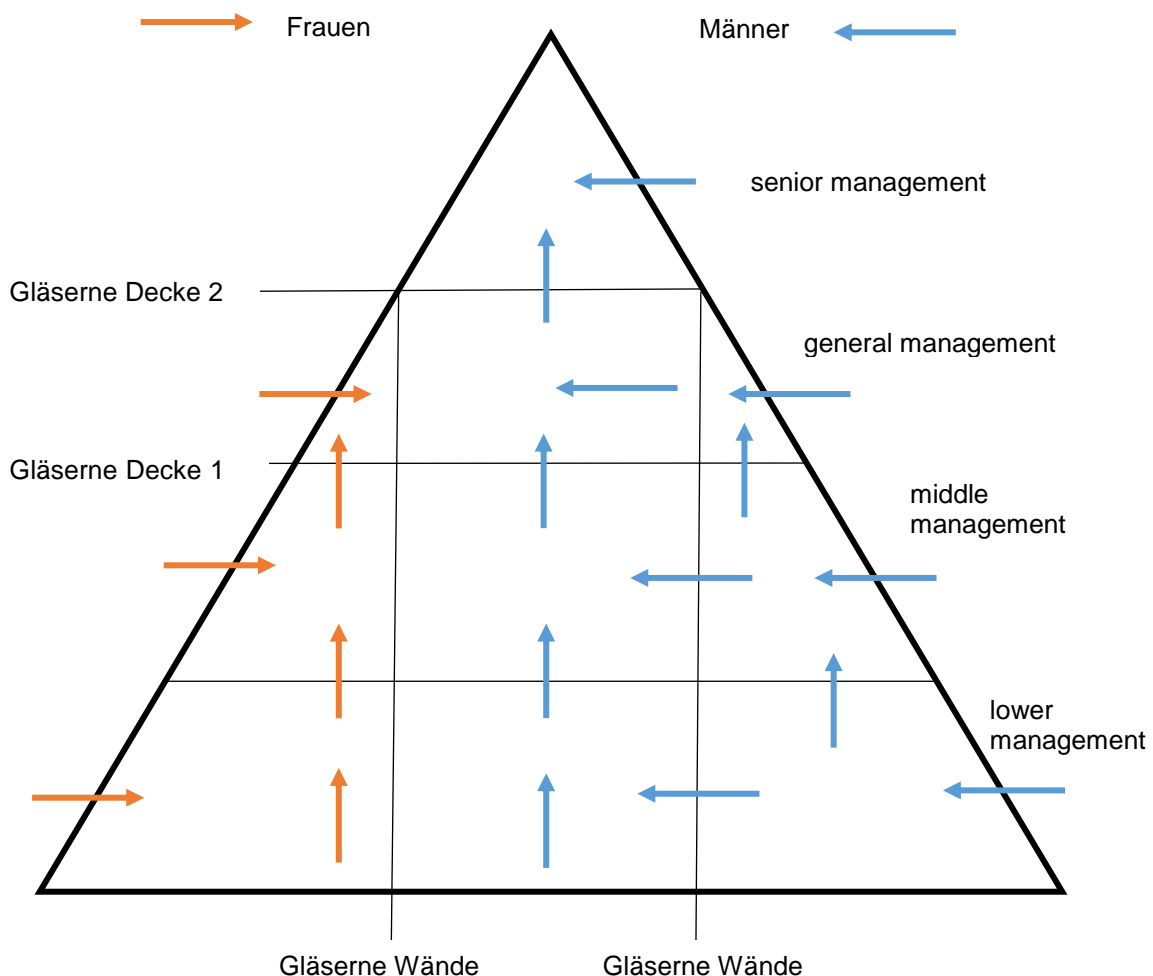


Abbildung 9: Karrierepfade in der Organisationspyramide²¹⁷

Das untere und mittlere Management ist für Frauen zugänglich. Die erste gläserne Decke, die Frauen ausbremst, liegt jedoch zwischen dem *middle management* ins *general management*.²¹⁸ Im mittleren Management haben sich die Funktionen der Managerinnen auf einen Fachbereich, beispielsweise Personal, begrenzt. Frauen schlagen daher sehr häufig eine

²¹⁵ Vgl. Funder (2011), S. 172.

²¹⁶ Vgl. Ohlendieck (2003), S. 187.

²¹⁷ Abbildung 9 in Anlehnung an Ohlendieck (2003), S. 188.

²¹⁸ Vgl. Ohlendieck (2003), S. 188.

Fachlaufbahn ein, währenddessen Männern ein Aufstieg über Linienpositionen gelingt.²¹⁹ Die nächsthöhere Managementebene umfasst die Organisation mehrerer Fachbereiche, es handelt sich somit um eine allgemeine Managementfunktion. Die erste Decke zwischen diesen beiden Ebenen wird mittlerweile überwindbar für Frauen. Während die zweite gläserne Decke zwischen *general management* und *senior management*, also der Zugang zum Top-Management, nahezu unüberbrückbar ist.²²⁰ Frauen werden somit eher mit Stabpositionen betraut und sind in Linienpositionen mit Entscheidungskompetenz nur sehr selten zu finden, da davon ausgegangen wird, dass sie nicht die nötigen Erfahrungen und Fähigkeiten aufweisen können.²²¹

Die gläsernen Wände können auf allen Unternehmensebenen auftreten und verwehren Frauen den Zugang zu den zentralen und oft männerdominierten Unternehmensbereichen, wie beispielsweise Produktion oder Forschung und Entwicklung, die einen schnellen Karriereaufstieg ermöglichen.²²² Frauen sind vermehrt im Personalbereich, Ausbildungsbereich oder in Public-Relations vertreten. Ein Aufstieg in diesen einzelnen Funktionen ist in vielen Fällen nur bis ins mittlere Management möglich, aber nicht in die obere Führungsebene, da laut Unternehmensleitung das Fehlen von Management-Know-how in den verschiedenen Bereichen ein Ausschlusskriterium darstellt.²²³ Das Zentrum ist, wie in Abbildung 9 grafisch verdeutlicht wird, als eine Art *Aufzugsschacht* zu sehen, in dem ein *unsichtbarer Lift* die einzelnen Personen schnell an die Spitze bringt. In diesem zentralen Bereich sind die bedeutendsten Netzwerke für die Karriere ansässig. Um dorthin zu gelangen, müssen Frauen jedoch erst die gläsernen Wände *zerbrechen* und aus *ihren Unternehmensbereichen* kommen, die weniger Aufstiegschancen bereithalten. Sowohl die gläsernen Decken als auch Wände haben ihren Ursprung in informalen Strukturen und Netzwerken.²²⁴

Eagly und Carli empfinden die Metapher der gläsernen Decke für zu einfach, um den Karriereweg von Frauen beschreiben zu können, denn das würde ihrer Ansicht nach bedeuten, dass Frauen bis zu einer bestimmten Ebene problemlos aufsteigen könnten und sich nur der letzte Karrieresprung in die oberste Führungsebene als ein Hindernis herausstellen würde. Dieses Phänomen unterstellt, dass Männer und Frauen den gleichen Weg durchs untere und mittlere Management gehen und somit gleiche Bedingungen vorfinden.²²⁵ Jedoch nimmt die Anzahl der weiblichen Führungskräfte bei steigender Hierarchieebene ab. Diese Tatsache widerlegt,

²¹⁹ Vgl. Quack (1997), S. 16.

²²⁰ Vgl. Ohlendieck (2003), S. 188.

²²¹ Vgl. Holst/Wiemer (2010b), S. 8 und Bischoff (2010), S. 24.

²²² Vgl. Ohlendieck (2003), S. 189.

²²³ Vgl. Quack (1997), S. 15–16 und Holst/Wiemer (2010b), S. 8.

²²⁴ Vgl. Ohlendieck (2003), S. 189–190.

²²⁵ Vgl. Eagly/Carli (2007b), S. 1–2.

dass es alle bis zu dieser einen gläsernen Decke schaffen, die den Zugang zum Top-Management versperrt, und macht deutlich, dass manche Frauen bereits früher scheitern.²²⁶ Außerdem gibt es vereinzelt immer mehr Frauen, die es bis nach ganz oben geschafft haben und die Positionen als Top-Managerinnen, Universitätsdirektorinnen oder Präsidentinnen innehaben.²²⁷

Eagly und Carli widerlegen nicht nur die Metapher der gläsernen Decke, sondern stellen eine neue auf, und zwar die des *Labyrinths*. Sie finden das Bild eines Labyrinths aussagekräftiger, um die Komplexität und Vielfalt der Hindernisse von Karrierewegen der Frauen zu verdeutlichen. Sie gehen davon aus, dass der Weg ins Top-Management für Frauen existiert, aber im Labyrinth schwer zu finden ist, aufgrund der Existenz vieler verschiedener, offensichtlicher, aber auch versteckter Hindernisse.²²⁸ Diese Barrieren finden auf zwei unterschiedlichen Ebenen statt und zwar zum einen auf der Verhaltensebene, die die Diskriminierung aufgrund der Familiengründung umfasst, und zum anderen auf der Wahrnehmungsebene, wo das männliche Ideal als Führungskraft vorherrschend ist.²²⁹

Die Wege durch den Irrgarten sind nicht immer direkt, sondern bestehen aus erwarteten und unerwarteten Abzweigungen und erfordern ein hohes Maß an Ausdauer, um den Weg ins Zentrum zu finden. Das Ziel, der Aufstieg in die oberste Führungsebene, ist somit bekannt, jedoch ist der Weg dorthin eine unbekannte Reise, die allen Frauen offensteht, aber nicht alle ans Ziel bringt.²³⁰

3.3.2. Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur, die auf gemeinsamen Wertvorstellungen beruht und Stabilität gibt, führt häufig zu festgefahrenen Denk- und Handlungsmustern innerhalb der Organisation und bremst die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an neue Gegebenheiten. Die Kultur im Management ist durch die hohe Anzahl an männlichen Führungskräften männlich geprägt.²³¹ Denn über einen langen Zeitraum waren Führungspositionen nur den Männern vorbehalten und in dieser Zeit haben sie eine homogene Kultur aufgebaut, die dem männlichen Geschlecht offensteht und seine Bedürfnisse erfüllt.²³²

²²⁶ Vgl. Mölders/Quaquebeke (2011), S. 45.

²²⁷ Vgl. Eagly/Carli (2007a), S. 1.

²²⁸ Vgl. Eagly/Carli (2007a), S. 6.

²²⁹ Vgl. Mölders/Quaquebeke (2011), S. 45.

²³⁰ Vgl. Eagly/Carli (2007b), S. 2.

²³¹ Vgl. Antal (1988), S. 169 und Quack (1997), S. 19.

²³² Vgl. Assig/Beck (1996), S. 166.

Dadurch sind die Arbeitsbedingungen, die von männlichen Führungskräften über Jahre in der Führungsebene geschaffen wurden, nicht geeignet für eine weibliche Führungskraft, die den Verpflichtungen von Karriere und Familie nachkommen muss. Das Ergebnis sind fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten und der Mangel an weiblichen Vorbildern, sowie die fehlende Konzeption von Führungsaufgaben als Teilzeitstellen.²³³

Diese Kultur wird von den Managern gelebt und ihre Wertvorstellungen, Strukturen und Handlungsweisen werden vor allem an neue Kollegen und in seltenen Fällen an Kolleginnen weitergegeben. Jene Nachwuchsführungskräfte, die nicht dazu passen, werden als *Fremde* angesehen und *aussortiert*. In den meisten Fällen sind Frauen trotz vorhandenem Potenzial, aber aufgrund ihrer unterschiedlichen Verhaltensweisen im Vergleich zum männlichen Geschlecht, von diesem Selektionsmechanismus betroffen.²³⁴

Aufgrund dieser Selektion fehlen sehr häufig weibliche Vorbilder, die anderen Frauen die Chance des Aufstiegs vermitteln.²³⁵ Denn mehrere, sichtbare weibliche Vorbilder in Führungspositionen bestärken weibliche Nachwuchsführungskräfte auf ihrem Weg ins Top-Management.²³⁶ Generell gilt, sind mehrere Frauen im Unternehmen vertreten und nehmen sie auch höhere Positionen ein, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch weitere Frauen bis in die oberste Führungsebene aufsteigen.²³⁷

Die Dominanz der männlichen Führungskräfte führt jedoch dazu, dass mehr männliche als weibliche Nachwuchsführungskräfte gefördert werden. Der Grund hierfür liegt in der bevorzugten Förderung gleichgeschlechtlicher Arbeitskollegen bzw. -kolleginnen.²³⁸ Daraus lässt sich ableiten, dass jene potentiellen Nachwuchsführungskräfte, die eine große Ähnlichkeit mit den bestehenden Führungskräften aufweisen, leichter bis in die oberste Hierarchieebene aufsteigen.²³⁹ Das widerlegt die Annahme, dass Entscheidungen bezüglich des Personals rational und unter Berücksichtigung des Unternehmensnutzens getroffen werden.²⁴⁰

In diesem Zusammenhang ist auch das *Kronprinzenmodell* zu nennen, das besagt, dass ManagerInnen bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger oder einer geeigneten Nachfolgerin BewerberInnen, die über gleiche Eigenschaften und Vorstellungen verfügen, bevorzu-

²³³ Vgl. Holst/Wiemer (2010b), S. 8 und Becker (2015), S. 349–350.

²³⁴ Vgl. Antal (1988), S. 169–170.

²³⁵ Vgl. Walther/Bessing (2015), S. 422.

²³⁶ Vgl. Mölders et al. (2015), S. 526.

²³⁷ Vgl. Ochsenfeld (2012), S. 511.

²³⁸ Vgl. Annes/Bongaerts (2009), S. 5 [online].

²³⁹ Vgl. Krell (2011), S. 412.

²⁴⁰ Vgl. Schneider (2009), S. 60.

gen. Aufstiegswillige Frauen erhalten nur in seltenen Fällen die Möglichkeit, von dieser Nachwuchsförderung zu profitieren. Dieser Umstand kann in weiterer Folge dazu führen, dass die Leistung weiblicher Nachwuchsführungskräfte unterbewertet wird, da Personen, die über eine längere Zeitspanne in der gleichen Position *kleben* bleiben, schlechter beurteilt werden. Diese Verzerrung der Beurteilung wird *Kleber-Effekt* genannt.²⁴¹

Viele Frauen bringen genügend Potenzial mit, um Führungspositionen erfolgreich wahrnehmen zu können. Jedoch beeinflussen die vorhandenen Kompetenzen die Entscheidung über einen Karriereaufstieg nur im geringen Maße, viel bedeutsamer sind das Image und vor allem das Beziehungsnetzwerk der Frau.²⁴² Doch genau diese, zum Aufstieg verhelfenden Beziehungen, sind aufgrund des erschwerten Zugangs zu Netzwerken, des Fehlens von Frauennetzwerken und der Übermacht von Männernetzwerken nur schwach ausgeprägt.²⁴³ Somit weisen Frauen ein geringeres Sozialkapital auf, was bedeutet, dass die Möglichkeiten der Frauen, Unterstützung aus sozialen Netzwerken für den Karriereaufstieg zu erhalten, eingeschränkt sind.²⁴⁴

Laut der Forsa-Studie, in der 500 Managerinnen mit Hochschulabschluss befragt wurden, nannten 70 % der Frauen die Dominanz von Männernetzwerken als Karrierehindernis.²⁴⁵ Nach außen wird bei der Führungskräfteauswahl von einer Eliteauslese gesprochen, bei der unabhängig vom Geschlecht die besten MitarbeiterInnen für die Position ausgewählt werden.²⁴⁶ Intern werden jedoch viele Jobs unter der Hand in informalen Strukturen, wie bei Männerabenden, vergeben.²⁴⁷ So kämpfen drei von vier Frauen mit der Dominanz männlicher Netzwerke.²⁴⁸ In einer britischen Befragung gab die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder an, die Position durch informelle Kontakte oder Freundschaften erhalten zu haben. Nur 4 % hatten ein formales Bewerbungsgespräch.²⁴⁹ Gute Beziehungen zu den Vorgesetzten stellen somit eine wichtige Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg dar.²⁵⁰

Die Vermittlung von aufstiegsfördernden Kontakten und die Weitergabe von jobrelevanten Informationen verlaufen in diesen informalen und organisationsübergreifenden Netzwerken, die hauptsächlich von berufserfahrenen Männern besetzt sind. Daher auch der Begriff *old boys*

²⁴¹ Vgl. Krell (2011), S. 413–414.

²⁴² Vgl. Schneider (2009), S. 108.

²⁴³ Vgl. Armutat/Steinhäuser (2013), S. 25.

²⁴⁴ Vgl. Rost (2010), S. 321.

²⁴⁵ Vgl. Kahlen (2007), S. 160.

²⁴⁶ Vgl. Krell (2011), S. 416.

²⁴⁷ Vgl. Kahlen (2007), S. 162.

²⁴⁸ Vgl. Kahlen (2008), S. 125.

²⁴⁹ Vgl. Higgs (2003), S. 39 [online].

²⁵⁰ Vgl. Krell (2011), S. 416.

network.²⁵¹ Frauen sind benachteiligt, weil ihnen der Zugang zu diesen *Lobbys* und Netzwerken verwehrt wird.²⁵² Die Möglichkeit, selbst Netzwerke aufzubauen, besteht für die Frauen meistens nicht, da die benötigte Gruppengröße oft nicht erreicht wird.²⁵³

Weibliche Nachwuchsführungskräfte werden aufgrund ihrer Minderheit als Außenseiterinnen angesehen. Das wirkt sich nicht nur negativ auf die Karriereentwicklung der Frau aus, sondern auch auf ihre Psyche und die Unternehmensperformance. Denn Managerinnen könnten dazu beitragen, alte Strukturen und Regeln aufzubrechen und mehr Kreativität sowie Innovationsbereitschaft ins Unternehmen zu bringen.²⁵⁴

3.3.3. Frauen als Kostenrisiko

Die Investitionen eines Unternehmens in das Humankapital seiner MitarbeiterInnen sind abhängig vom Zeitraum, in dem das vermittelte Wissen im Unternehmen verwertet werden kann, und vom zukünftigen Ertrag, der daraus erwartet werden kann. Somit ist zum einen die Weildauer der MitarbeiterInnen im Unternehmen ein Entscheidungskriterium, wer für eine Weiterbildung in Frage kommt, und zum anderen die Position der MitarbeiterInnen im Unternehmen. Daraus resultiert die Präferenz, Personen zu fördern, die dem Unternehmen uneingeschränkt zur Verfügung stehen und in höheren Positionen tätig sind.²⁵⁵

Höher qualifizierten und aufstiegswilligen Frauen wird jedoch, aufgrund der Zuschreibung der Doppelbelastung von beruflicher Karriere und Familie, ein höheres Fluktuationsverhalten unterstellt.²⁵⁶ Es wird angenommen, dass diese potentiellen weiblichen Managerinnen heiraten und eine Familie gründen werden. Dadurch weisen sie eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, aus dem Unternehmen auszuscheiden, als die Kollegen.²⁵⁷ Somit werden langfristige Ausgaben für weibliche Nachwuchsführungskräfte als ineffizient angesehen.²⁵⁸ Viel nachhaltiger werden Investitionen in junge, hochqualifizierte Hochschulabsolventen bewertet.²⁵⁹

In der Forsa-Studie nannten 63 % der 500 befragten Managerinnen die Sorge der Vorgesetzten über familienbedingte Ausfallszeiten von Frauen als Karrierebremse.²⁶⁰ Diese Unterstel-

²⁵¹ Vgl. Holst/Wiemer (2010b), S. 8.

²⁵² Vgl. Kahlen (2007), S. 162.

²⁵³ Vgl. Ochsenfeld (2012), S. 511.

²⁵⁴ Vgl. Antal (1988), S. 169–170.

²⁵⁵ Vgl. Littmann-Wernli/Schubert (2001), S. 139 und Auer/Welte (2011), S. 288.

²⁵⁶ Vgl. Littmann-Wernli/Schubert (2001), S. 139.

²⁵⁷ Vgl. Rosenstiel (1997), S. 270.

²⁵⁸ Vgl. Regnet (1997), S. 253.

²⁵⁹ Vgl. Rosenstiel (1997), S. 271.

²⁶⁰ Vgl. Kahlen (2007), S. 162.

lung der Vorgesetzten widerlegen Osterloh und Littmann-Wernli in ihrer Studie, indem sie zeigen, dass die Unterschiede in den Fluktuationsraten von Männern und Frauen nur gering sind.²⁶¹

Frauen werden dennoch aufgrund dieser geschlechtsspezifischen Annahme von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen. Dies kann in weiterer Folge dazu führen, dass dieses Vorurteil im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung wahr wird und Frauen das Unternehmen tatsächlich schneller wechseln, aber nicht wegen familienbedingter Verpflichtungen, sondern um einen adäquaten Arbeitsplatz zu finden, der ihren Qualifikationen gerecht wird.²⁶²

²⁶¹ Vgl. Osterloh/Littmann-Wernli (2002), S. 271.

²⁶² Vgl. Littmann-Wernli/Schubert (2001), S. 139–143.

4. Betriebliche Maßnahmen zur Chancengleichheit im Aufstieg

Seit Jahren findet auf politischer und wirtschaftlicher Ebene eine Diskussion über die Geschlechtergleichstellung im beruflichen Kontext statt.²⁶³ Die EU hat sich die Gleichbehandlung der Geschlechter schon vor Jahren zu einem Hauptziel gemacht und verfolgt seitdem eine Strategie der Geschlechtergleichstellung, die mehr Frauen in höhere Führungspositionen bringen soll. Bisher konnte jedoch keine gesamteuropäische Lösung durchgesetzt werden, deshalb werden viele Länder auf nationaler Ebene tätig. Österreich hat zum einen eine Quotenregelung für staatsnahe Unternehmen festgelegt und zum anderen die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen im Corporate Governance Kodex für Unternehmen, die an der Börse notieren, geregelt. Trotz der erzielten Fortschritte konnte die in Kapitel 2.2. ausgeführte Kluft zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen bisher nicht geschlossen werden. Das liegt auch daran, dass privatwirtschaftliche Unternehmen keiner verpflichtenden Regulierung unterliegen, sondern auf freiwilliger Basis agieren.²⁶⁴ Doch gerade auf betrieblicher Ebene gibt es eine Bandbreite an Maßnahmen zur Selbstregulierung, die sich sowohl auf das Unternehmen selbst als auch auf die Frauen positiv auswirken.²⁶⁵

Betriebliche Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern zielen darauf ab, die geschlechtsbezogene Diskriminierung, deren Ursachen in der Gesellschaft, im Unternehmen oder in der Persönlichkeit der Frau verankert sind, abzubauen und Frauen und Männern gleiche Chancen zu ermöglichen. In Unternehmen herrscht zum einen die Situation, dass Frauen aktiv durch betriebliche Prozesse, wie Entlohnung, Personalentwicklung oder Personaleinsatz, gegenüber den Männern benachteiligt werden und zum anderen, dass sich das Unternehmen mit einer durch die Gesellschaft vorgegebenen Ungleichheit zwischen Mann und Frau auseinandersetzen muss. Aus diesem Grund können die betrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen auf diesen zwei Ebenen stattfinden, um Chancengleichheit beim Aufstieg in höhere Positionen herzustellen. Die Ebene der aktiven Benachteiligung durch das Unternehmen selbst, kann durch Veränderung der innerbetrieblichen Prozesse abgebaut und verhindert werden. Die zweite Ebene umfasst die Diskriminierung der Frauen aufgrund von gesellschaftlichen Rollenzuschreibungen. Das Unternehmen kann durch geeignete Maßnahmen, wie flexible Arbeitszeitgestaltung, diese Benachteiligungen vermindern und die Vereinbarkeit von Familie und Karriere ermöglichen.²⁶⁶

²⁶³ Vgl. Kohaut/Möller (2009), S. 2 [online] und Bechmann et al. (2013), S. 8 [online].

²⁶⁴ Vgl. Arbeiterkammer (2016), S. 5–9 und 26.

²⁶⁵ Vgl. Kohaut/Möller (2009), S. 1 [online].

²⁶⁶ Vgl. Papouschek/Haidinger/Schönauer (2009), S. 8–9 [online].

Damit die Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen auch von Erfolg sind, muss das Ziel der Gleichstellung auf allen Ebenen des Unternehmens verankert werden. Vor allem die Geschäftsführung nimmt eine wichtige Vorbildrolle ein und sollte hinter den vereinbarten Zielen und der entwickelten Strategie stehen. Die Führungskräfte müssen zum Beispiel selbst die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf vorleben, um starre Kulturen und Werte im Unternehmen aufbrechen zu können. Dadurch wird die Vereinbarkeit zu einem wichtigen Unternehmenswert und nähert das Verhalten der MitarbeiterInnen an die neue Unternehmensstrategie an. Dieser Wandel der Kultur vollzieht sich langsam und stellt einen langfristigen Prozess dar, der alle Unternehmensbereiche betrifft und zu neuen Strukturen und geänderten Verhaltensweisen führt. Die Maßnahmen, die dazu eingesetzt werden, sollen von den Führungskräften aktiv mitentwickelt und mitgetragen werden, um bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Bewusstsein für Gleichstellung zu wecken und dadurch Veränderungsprozesse in der Organisation einzuleiten. Die operative Umsetzung dieses Maßnahmenplans geht einher mit der Feststellung des Ist-Standes im Unternehmen und mit der Festlegung von messbaren Zielen, um die Wirkung der gesetzten Maßnahmen auch überprüfen zu können.²⁶⁷

Vielen Unternehmen ist mittlerweile bewusst, dass gut ausgebildete Frauen eine ungenützte Humanressource darstellen und unabdingbar sind, um dem zukünftigen Führungskräfte-mangel entgegenwirken zu können.²⁶⁸ Daher steigt die Bereitschaft, innerbetriebliche Maßnahmen zu setzen, die zur Förderung des Potenzials von Frauen beitragen und ihre Situation in der obersten Führungsebene verbessern.²⁶⁹ Diese betrieblichen Maßnahmen können sich von unternehmensinternen Mentoring Programmen für potentielle weibliche Führungskräfte über flexible Arbeitszeitmodelle bis hin zur Implementierung von Gender Mainstreaming erstrecken.²⁷⁰ Weitere Maßnahmen werden im Rahmen dieses Kapitels vorgestellt.

4.1. Recruitingmaßnahmen

Das Unternehmen kann der Unterrepräsentanz von Frauen in Entscheidungspositionen nur entgegenwirken, wenn genügend qualifizierte Frauen im Unternehmen vorhanden sind, die für einen Aufstieg in die oberste Hierarchieebene in Frage kommen. In den meisten Fällen sind jedoch nicht genügend Frauen im Unternehmen anwesend, denn Frauen stellen nicht nur in der Führungsebene eine Minderheit dar, sondern oft in allen Hierarchiestufen des Unterneh-

²⁶⁷ Vgl. Industriellenvereinigung (2012), S. 9 [online].

²⁶⁸ Vgl. Annes/Bongaerts (2009), S. 7 [online] und Industriellenvereinigung (2012), S. 6 [online].

²⁶⁹ Vgl. Bundesministerin für Frauen und den Öffentlichen Dienst (2010), S. 44 [online].

²⁷⁰ Vgl. Industriellenvereinigung (2012), S. 6 [online].

mens. Diese Tatsache ist vor allem auf die im Kapitel 3.1. betrachteten gesellschaftlichen Vorurteile gegenüber Frauen zurückzuführen, die Frauen am Eintritt in bestimmte Positionen und Branchen hindern.²⁷¹

Um dieser begrenzten Verfügbarkeit entgegenzuwirken und ein attraktives ArbeitgeberInnenimage aufbauen zu können,²⁷² kann das Unternehmen eine Vielzahl an mittelbaren und unmittelbaren Recruitingmaßnahmen setzen. Mädchen oder Frauen möglichst noch vor Berufseintritt auf bestimmte Branchen aufmerksam zu machen, zählt zu den Zielen der mittelbaren Maßnahmen. Dabei sollen Kooperationen mit Schulen oder Hochschulen genutzt werden, um Branchen oder spezielle Unternehmen präsentieren zu können, aber auch universitäre Karrieremessen oder frauenspezifische Veranstaltungen können die Bewerbungsabsichten der einzelnen Absolventinnen erhöhen. Die unmittelbaren Maßnahmen zielen auf den Bewerbungsprozess und die Suche nach geeigneten Bewerberinnen ab. Die Häufigkeit, mit der Frauen im Unternehmen eingestellt werden, soll durch Headhunter oder durch die Personalverantwortlichen erhöht werden, indem sie gezielt nur nach qualifizierten Frauen suchen. Führen weibliche Interviewerinnen das Bewerbungsgespräch mit den Bewerberinnen, so kann das dazu führen, dass aufgrund der demografischen Ähnlichkeit zwischen ihnen, die Qualität der Kandidatinnen besser beurteilt wird. Außerdem führt dieser Umstand zu einer Erhöhung der interpersonellen Zuneigung, was dazu beitragen kann, dass sich die Bewerberinnen mit höherer Wahrscheinlichkeit für das Unternehmen entscheiden.²⁷³

Des Weiteren trägt eine Stellenausschreibung, die geschlechtsneutral formuliert ist, dazu bei, die Zahl der Bewerberinnen zu erhöhen.²⁷⁴ Ist eine Stellenanzeige nicht geschlechtsneutral formuliert, wirkt sich das negativ auf die Gewinnung von neuem Personal aus. Je nach Berufsgruppe werden entweder Männer oder Frauen davon abgeschreckt, sich für die entsprechende Stelle zu bewerben, da sie eine nicht neutral formulierte Anzeige mit geschlechtsspezifischer Diskriminierung im Unternehmen in Verbindung bringen. Dadurch entgeht dem Unternehmen ein großer Pool an qualifizierten Bewerbern und Bewerberinnen. Des Weiteren erschweren Stellenanzeigen, die eine Personengruppe ausschließen, die Personalgewinnung. Da der Großteil von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen bereits auf eine neutrale Formulierung achtet, stechen jene Unternehmen, die keine Rücksicht darauf nehmen, hervor und werden von den Bewerbern und Bewerberinnen negativ bewertet.²⁷⁵

²⁷¹ Vgl. Fehre/Lindstädt/Picard (2014), S. 41 und 43.

²⁷² Vgl. Göddertz/Isidor/Wehner (2016), S. 40.

²⁷³ Vgl. Fehre/Lindstädt/Picard (2014), S. 43–44.

²⁷⁴ Vgl. Fehre/Lindstädt/Picard (2014), S. 43.

²⁷⁵ Vgl. Schneider/Bauhoff (2013), S. 19–20.

Die potentiellen BewerberInnen setzen sich im Zuge ihres Bewerbungsprozesses sehr aufmerksam mit Unternehmensbeschreibungen und der jeweiligen Stellenanzeige auseinander. Dadurch versuchen sie einen ersten Eindruck vom Unternehmen zu bekommen, um in weiterer Folge entscheiden zu können, ob sich eine Bewerbung lohnt oder nicht. Frauen bewerten Unternehmen positiv, die sich mit Gender Mainstreaming und Diversity Management auseinandersetzen und das auch nach außen kommunizieren. Dadurch vermitteln sie eine hohe Bedeutung von Chancengleichheit im Unternehmen. Ein Experiment mit 785 Hochschulabsolventen und -absolventinnen belegte, dass Frauen Unternehmen besser beurteilen, die in ihrer Unternehmensbeschreibung Gender Diversity fördernde Aktivitäten erwähnen. Work-Life-Balance-Maßnahmen wurden dabei besonders gut bewertet, dicht gefolgt von Förderprogrammen und Diversity Management. Auch bei Männern führten diese Angaben zu einer erhöhten ArbeitgeberInnenattraktivität, nur eine Frauenquote wird weniger attraktiv gesehen.²⁷⁶

Damit die Gleichstellung von Männern und Frauen im Unternehmen zu einer positiven und nachhaltigen Entwicklung führt, muss es zu einer Verankerung im strategischen Handeln der Organisation kommen. Dadurch wird ebenfalls vermieden, dass dieses Thema zu einer Einzelfallentscheidung wird und Frauen zum Beispiel nur in der Personalauswahl eine stärkere Berücksichtigung zukommt.²⁷⁷

4.2. Maßnahmen der Personalentwicklung

Der Begriff Personalentwicklung umfasst

„die Förderung beruflich relevanter Kenntnisse, Fertigkeiten, Einstellungen etc. durch Maßnahmen der Weiterbildung, der Beratung, des systematischen Feedbacks und der Arbeitsgestaltung“²⁷⁸.

In diesem Zusammenhang ist somit die Förderung von Frauen zu verstehen, die das nötige Potenzial mitbringen, um eine Führungsposition bekleiden zu können.²⁷⁹

Führung ist als eine Fähigkeit zu verstehen, die von Individuen mit der Unterstützung von geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen erlernt werden kann.²⁸⁰ Die Maßnahmen zielen darauf ab, potentielle weibliche Nachwuchsführungskräfte mit Erfahrungen und Informationen zu versorgen, ihnen Zugänge zu Wissen und Netzwerken zu eröffnen und den Erwerb von

²⁷⁶ Vgl. Göddertz/Isidor/Wehner (2016), S. 42–44.

²⁷⁷ Vgl. Stienen (2014), S. 247.

²⁷⁸ Ryschka/Solga/Mattenklott (2011), S. 19.

²⁷⁹ Vgl. Fehre/Lindstädt/Picard (2014), S. 45.

²⁸⁰ Vgl. Becker (2015), S. 349.

Führungsqualifikationen zu ermöglichen. Daneben sollen sie dazu beitragen, die festgefahre-
nen Strukturen im Unternehmen aufzubrechen.²⁸¹

4.2.1. Mentoring

In vielen Unternehmen sind Frauen für ihre Karriereentwicklung selbst verantwortlich und er-
halten keine Unterstützung von unternehmerischer Seite, sondern werden häufig im Aufstieg
blockiert. Dadurch bleiben viele Frauen auf der Strecke, die das Potential und die Motivation
für höhere Positionen mitbringen würden, jedoch ohne Förderung die Chance eines Aufstiegs
nicht erhalten. Eine effektive Maßnahme, um das zu ändern, ist das Mentoring. Mentoring ist
ein Instrument der Personalentwicklung, das im betrieblichen Rahmen dazu eingesetzt wird,
Frauen mit bestimmten Qualifikationen gezielt und nachhaltig zu fördern, damit sie neue Kom-
petenzen aufbauen und so leichter in Entscheidungspositionen integriert werden können.²⁸²

Mentoring kann wie folgt definiert werden:

„Mentoring ist eine Strategie zur Nachwuchsförderung, bei der eine erfah-
rene Person eine zumeist jüngere Person, die noch am Anfang ihrer wissen-
schaftlichen oder beruflichen Laufbahn und Karriere steht, über einen be-
grenzten Zeitraum hinweg unterstützt, berät und individuell fördert.“²⁸³

Grundsätzlich gilt jedoch, dass es keine allgemeingültige Definition für Mentoring gibt, da die
damit verfolgten Ziele und die zu bekämpfenden Probleme zu hohe Unterschiede aufweisen,
denn Mentoring-Programme können für unterschiedliche Zielgruppen eingesetzt werden.²⁸⁴

Der Begriff des Mentors geht auf eine griechische Mythologie zurück, in der Odysseus in den
Trojanischen Krieg zog und währenddessen die Betreuung seines Sohnes in die Hand seines
Freundes *Mentor* legte.²⁸⁵ Im beruflichen Umfeld bedeutet das, dass der/die MentorIn einem
Mentee, darunter ist ein *Schützling* zu verstehen, meist beim Eintritt in eine unbekanntere beruf-
liche Position zur Seite steht, um ihn oder sie durch den komplexen Prozess der Integration
als Vorbild begleiten und individuell zu unterstützen.²⁸⁶ In diesem Zusammenhang wird häufig
eine von Hennig und Jardim verwendete Metapher zum Eintritt in eine neue berufliche Position
erwähnt, in der die Frau als eine Reisende in einer fremden Kultur dargestellt wird. Für die
Frau gibt es unterschiedliche Alternativen, sich in dieser Kultur zurechtzufinden, doch am

²⁸¹ Vgl. Fehre/Lindstädt/Picard (2014), S. 45–46.

²⁸² Vgl. Segerman-Peck (1994), S. 11–13 und Kurmeyer (2012), S. 91.

²⁸³ Koch-Thiele (2002), S. 75.

²⁸⁴ Vgl. Strasser (1998), S. 19.

²⁸⁵ Vgl. Blickle (2002), S. 66 und Kühfuss-Walter (2010), S. 132.

²⁸⁶ Vgl. Ryschka/Tietze (2011), S. 108.

schnellsten und effektivsten gelingt es mit der Unterstützung einer Person, die dort bereits heimisch ist und über die vorherrschenden Regeln und Strukturen Bescheid weiß, einem sogenannten Mentor oder einer Mentorin.²⁸⁷

Oft liegt der Fokus des Mentoring im Unternehmen auf der Aufstiegsförderung des weiblichen Führungskräftenachwuchses, um das teils vorhandene, aber oft vom Unternehmen nicht wahrgenommene Potenzial von hochqualifizierten Mitarbeiterinnen zu entwickeln.²⁸⁸ Dabei handelt es sich um Mentoring-Programme, die nur für weibliche Zielgruppen zugänglich sind. So erhalten potentielle weibliche Führungskräfte von erfahrenen Personen, die bereits seit Jahren im Unternehmen tätig sind und meist eine höhere Machtposition ausüben, eine individuelle Betreuung und Unterstützung bei der Karriereplanung und -entwicklung und können so neue Fähigkeiten entwickeln.²⁸⁹ Aufgrund der Situation, dass wenige Frauen eine Führungsposition innehaben, übernehmen sehr häufig männliche Führungskräfte die Funktion als Mentor. Manche Mentoring-Programme sind jedoch explizit darauf ausgelegt, dass Frauen als Mentorinnen für den weiblichen Führungsnachwuchs fungieren sollen, daher werden oft Mitarbeiterinnen als Mentorinnen ausgewählt, die nicht zur obersten Führungsebene gehören.²⁹⁰ Das Vorhandensein von Mentorinnen als weibliche Vorbilder führt bei den Frauen auf der einen Seite zu einer steigenden Führungsmotivation und auf der anderen Seite konnte in einer Studie nachgewiesen werden, dass sie mehr Führungserfahrung sammeln konnten als bei Mentoren.²⁹¹ Dieser Umstand veranlasste Becker zu folgender Aussage: „Wo Frauen führen und unterstützen, wachsen Frauen nach.“²⁹²

Beim Mentoring steht somit die Beziehung von den Mentoren und Mentorinnen zu den Mentees im Mittelpunkt. Es werden erfolgreiche Verhaltensweisen und Einstellungen der Organisation weitergegeben, eine breite Vernetzung innerhalb des Unternehmens und der Aufbau neuer Kontakte ermöglicht; es wird Unterstützung bei Problemen in Form von persönlichen Ratschlägen zugesichert und ein freundlicher und wertschätzender Umgang gepflegt, um die Potenziale der weiblichen Mentees sichtbar zu machen.²⁹³ Die Mentoren und Mentorinnen übernehmen drei Funktionen. Sie fungieren als Rollenmodell, als psychosoziale/r UnterstützerIn und als Aufstiegsförderer bzw. Aufstiegsförderin. Diese Funktionen des Mentors/der Mentorin wirken auf die Mentees, indem sie mit weniger Rollenstress konfrontiert sind, schneller

²⁸⁷ Vgl. Hennig/Jardim (1978), S. 172–175.

²⁸⁸ Vgl. Koch-Thiele (2002), S. 76.

²⁸⁹ Vgl. Annes/Bongaerts (2009), S. 8 [online].

²⁹⁰ Vgl. Schönfeld/Tschirner (2002), S. 231.

²⁹¹ Vgl. Becker (2015), S. 352.

²⁹² Becker (2015), S. 352.

²⁹³ Vgl. Ryschka/Tietze (2011), S. 109–110.

aufsteigen, ein höheres Einkommen erzielen und über eine höhere Arbeitszufriedenheit verfügen.²⁹⁴

Bei diesen speziellen Mentoring-Programmen zur Frauenförderung, die häufig von weiteren Maßnahmen wie Fortbildungen und Trainings begleitet werden, handelt es sich um eine formell organisierte Form des Mentorings. Unter dem formellen Mentoring ist die Vermittlung einer Beziehung ausgehend von der Organisation zu verstehen, mit einem im Vorhinein festgelegten Inhalts- und Zeitrahmen. So ist es möglich bestimmte Regeln für diese spezielle Verbindung festzulegen, sodass diese in einem geschützten Rahmen, unabhängig von der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung, ablaufen kann und das Lernen sowie die Entwicklung von Fähigkeiten der Mentees ermöglicht wird. Bei der informellen Form initiieren hingegen die Beteiligten selbst den Aufbau einer Beziehung und beschließen die zeitlichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen. Des Weiteren kann zwischen dem internen Mentoring, bei dem die Mentoren und Mentorinnen und Mentees aus dem eigenen Unternehmen kommen, und dem externen Mentoring, das durch die Beteiligung von unternehmensexternen Einrichtungen gekennzeichnet ist, unterschieden werden. Eine Sonderform stellt dabei das Cross-Mentoring dar, in dem es zu einem Austausch von Mentoren bzw. Mentorinnen und Mentees mit anderen Unternehmen kommt, dabei lernen die Beteiligten andere Unternehmenskulturen kennen und das Konzept des Mentoring zur Frauenförderung wird in anderen Unternehmen bekannt gemacht.²⁹⁵

Mentoring stellt einen neuen und innovativen Zugang der Frauenförderung dar, da es sich auf die Entwicklung und Transparentmachung von Kompetenzen und Fähigkeiten der Frauen konzentriert und nicht nur die vorhandenen Defizite des weiblichen Geschlechts in den Mittelpunkt stellt.²⁹⁶ Des Weiteren zeichnet sich dieses Instrument dadurch aus, dass es im Gegensatz zu anderen Frauenfördermaßnahmen Männer nicht komplett ausschließt. Der Austausch und das Lernen mit bzw. vom anderen Geschlecht spielt eine essentielle Rolle.²⁹⁷

Die Ziele, die die Organisation mit Mentoring verfolgt, sind neue Karrieremöglichkeiten für Frauen zu schaffen, die Persönlichkeitsentwicklung der Neueinsteigerinnen zu fördern, die reibungslose Integration in Netzwerke sowie in die Organisation zu ermöglichen und eine Bindung an das Unternehmen zu erreichen.²⁹⁸ Neben dem Unternehmen profitieren auch die Mentoren und Mentorinnen sowie die Mentees von diesem Instrument. Für den/die MentorIn

²⁹⁴ Vgl. Blickle (2002), S. 69.

²⁹⁵ Vgl. Koch-Thiele (2002), S. 76–77 und Schönfeld/Tschirner (2002), S. 231.

²⁹⁶ Vgl. Heinze (2002), S. 26 und Kaiser-Belz (2008), S. 25.

²⁹⁷ Vgl. Schönfeld/Tschirner (2002), S. 244.

²⁹⁸ Vgl. Ryschka/Tietze (2011), S. 109–110.

liegt der Nutzen in der Auseinandersetzung mit der Personalentwicklung. Das Unternehmen profitiert vor allem von der gestiegenen Arbeitsmotivation und zielgerichteten Karriereentwicklung der Mentees, der besseren Kommunikation zwischen Mann und Frau und dem hierarchieübergreifenden Austausch.²⁹⁹

In einer Studie, in der unterschiedliche Mentoring-Programme evaluiert wurden, konnte festgestellt werden, dass Mentoring vor allem zur persönlichen Entwicklung des Mentees beiträgt. So wurde bei vielen Frauen eine Steigerung des Selbstvertrauens bemerkt. Die Unterstützung des Mentors bzw. der Mentorin vermittelte den Mentees Sicherheit und dadurch fiel es ihnen leichter, vor Gruppen zu präsentieren, einen Standpunkt zu verteidigen oder die eigenen Schwächen und Stärken kritisch zu analysieren, um sich für neue und höhere Positionen zu bewerben. 60 % der Mentees empfanden diese Mentoring-Programme für die Karriere förderlich, ein tatsächlicher Effekt auf die Karriereentwicklung wird jedoch erst langfristig sichtbar.³⁰⁰ Da Frauen auch eher dazu neigen, sich und ihre Kompetenzen schlechter darzustellen, als sie sind, und auf Marketing in eigener Sache verzichten, werden sie häufig unterschätzt und als potentielle Kandidatinnen für eine freie Stelle nicht wahrgenommen. Vor allem hier ist die Rückmeldung eines Mentors bzw. einer Mentorin zum Verhalten der jeweiligen Person sehr nützlich, damit diese ihre eigenen Fähigkeiten richtig einzuschätzen lernt und daraus Handlungspotenzial ableiten kann.³⁰¹ Aus einer anderen Umfrage ging außerdem hervor, dass 85 % von 500 befragten Top-Managerinnen, Mentoring für eine geeignete Maßnahme zur Herstellung einer frauenfreundlicheren Unternehmenskultur halten.³⁰²

4.2.2. Coaching

Coaching stammt ursprünglich aus dem Sportbereich, darunter wird die Vorbereitung von einer einzelnen Person oder mehreren Personen auf bestimmte Leistungen durch einen Coach bzw. eine Coachin verstanden. Dabei steht die fachliche und psychologische Betreuung im Vordergrund. Mittlerweile ist das Coaching ein wichtiges Instrument der betrieblichen Personalentwicklung und wird vor allem im Bereich der Führungskräfteentwicklung eingesetzt.³⁰³

Für den Begriff *Coaching* gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionsmöglichkeiten.³⁰⁴ Beckhausen und Thommen umschreiben die heutigen Coaching-Konzepte als „professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext“³⁰⁵. Passavant definiert Coaching

²⁹⁹ Vgl. Schönfeld/Tschirner (2002), S. 241 und Edelkraut/Graf (2014), S. 12.

³⁰⁰ Vgl. Schönfeld/Tschirner (2002), S. 236–237.

³⁰¹ Vgl. Annies/Bongaerts (2009), S. 8 [online].

³⁰² Vgl. Assig/Beck (1996), S. 23.

³⁰³ Vgl. Backhausen/Thommen (2006), S. 20 und Edelkraut/Graf (2014), S. 8.

³⁰⁴ Vgl. Schiessler (2010), S. 17.

³⁰⁵ Backhausen/Thommen (2006), S. 20.

als einen „Lernprozess zwischen zwei oder mehreren Personen mit dem Ziel der Verbesserung der beruflichen Kompetenz“³⁰⁶. Im Mittelpunkt der Definitionen steht somit eine, für einen bestimmten Zweck herbeigeführte Arbeitsbeziehung.³⁰⁷

Vor allem in Situationen beruflicher Veränderung wird Coaching zur Unterstützung und Bewältigung des Wandels eingesetzt. Bei den betroffenen Personen soll es eine Steigerung der Problemlösungs- und Veränderungsfähigkeit bewirken und zur Ausbalancierung der individuellen Bedürfnisse mit den wahrzunehmenden Rollen und vorhandenen Unternehmenszielen führen.³⁰⁸

Die Aufgabe des Coaching im Hinblick auf die Frauenförderung liegt darin, das Bewusstsein der potentiellen weiblichen Führungskräfte für die eigenen Stärken und Ressourcen zu aktivieren. Das soll zu einer Stärkung des selbstverantwortlichen Handelns und zur Förderung der Selbstreflexionsfähigkeit führen, was sich in weiterer Folge positiv auf die Verhaltensweisen und die Führungsfähigkeit der Frauen auswirkt.³⁰⁹ Somit kann das Unternehmen die Frauen entweder durch Maßnahmen des externen oder internen Coaching gezielt fördern, damit sie den Aufstieg in Spitzenpositionen schaffen und in dieser Männerdomäne bestehen können.³¹⁰ Denn viele qualifizierte Frauen verfügen über ein falsches Selbstbild. Sie neigen dazu, sich selbst zu unterschätzen, behalten ihre Anliegen für sich, treiben ihre berufliche Karriere nicht aktiv voran und verzichten bewusst auf Führungspositionen, um Machtausübung und Konkurrenzhandlungen vermeiden zu können. Personenzentriertes Coaching setzt genau bei diesen individuellen Problemen an und bietet Frauen Unterstützung in ihrer Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen. Dadurch ist es möglich Selbstvertrauen aufzubauen, die eigenen Ängste und Blockaden zu überwinden und in weiterer Folge die beruflichen Ziele erreichen zu können.³¹¹

Diese Form des personenzentrierten Coaching zeichnet sich dadurch aus, auf die jeweilige Situation der Betroffenen angepasst und deshalb besser in den beruflichen und privaten Zeitrahmen integrierbar zu sein, im Gegensatz zu Fort- und Weiterbildungen. Es ist darauf ausgerichtet, die jeweiligen Kompetenzen einer Person in einer bestimmten beruflichen Situation zu aktivieren, um selbstständig geeignete Lösungen für ein Problem finden zu können. Der/Die CoachIn erteilt dabei keine Lösungsvorschläge oder Ratschläge, sondern er/sie versucht über die geeignete Methodik, wie z.B. das Hinterfragen von Wechselwirkungen, die Person zum

³⁰⁶ Passavant (1997), S. 232.

³⁰⁷ Vgl. Rauen (2014), S. 2.

³⁰⁸ Vgl. Backhausen/Thommen (2006), S. 22.

³⁰⁹ Vgl. Becker (2015), S. 350.

³¹⁰ Vgl. Schneider (2009), S. 67.

³¹¹ Vgl. Steinhage (2006), S. 91–93.

Nachdenken anzuregen, um selbstständig die Ursachen der Probleme identifizieren und bewältigen zu können. Darunter ist eine Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen, in der die Kompetenz zur Selbstregulierung gestärkt werden soll.³¹² Der/Die CoachIn unterstützt die jeweilige Person bei der Verwirklichung ihrer Ziele, ohne dass er/sie diese Ziele für sie erarbeitet, und erweitert ihren Horizont, sodass sie neue Möglichkeiten erkennt und wahrnimmt.³¹³

Da es sich beim Führungskräftecoaching, wie beim Mentoring, um eine individuelle Personalentwicklungsmaßnahme handelt und einige Gemeinsamkeiten bestehen, werden die beiden Konzepte häufig gleichgesetzt. Jedoch können die Instrumente aufgrund vielfacher Unterschiede abgegrenzt werden, so ist der/die CoachIn sehr häufig eine externe Person und nimmt im Gegensatz zum/zur MentorIn keine Vorbildrolle ein, sondern tritt als organisationsfremde/r BegleiterIn auf, der/die keine persönliche Erfahrung in die hierarchiefreie Beziehung miteinfließen lässt. Ein bzw. eine ausgebildete/r CoachIn begleitet und unterstützt eine Person bei der Entwicklung ihrer beruflichen Lern- und Leistungsprozesse, vor allem im Bereich der Reflexion, Vertiefung und Erweiterung von vorhandenen Kompetenzen.³¹⁴ Im Gegensatz zum Coaching, das Personen für die Übernahme von bestimmten Aufgaben befähigt und zum Nutzen des Unternehmens dient, ist die fachliche Betreuung beim Mentoring nicht auf eine Aufgabe ausgerichtet, sondern breiter aufgestellt, das beiderseitige Engagement größer und der Nutzen für das Unternehmen nicht direkt zu ermitteln.³¹⁵

Bei einem Coaching-Programm, das die Wirkung von Einzel- und Gruppencoaching verdeutlichen sollte, nahmen insgesamt 233 Frauen von unterschiedlichen Unternehmen aus verschiedenen Branchen teil, die bei der Entwicklung ihres beruflichen Potenzials unterstützt wurden. Der Großteil dieser Teilnehmerinnen verfügte bereits über Erfahrungen im Bereich der Führung. Dieses Programm resultierte bei den Beteiligten in einem stärkeren Bewusstsein für die eigenen Stärken und Schwächen, neuen Verhaltensweisen und einer höheren Zufriedenheit. Die Hälfte der Frauen gab an, sich während der Programmteilnahme beruflich oder persönlich verändert zu haben. 18 % der Teilnehmerinnen übernahmen Führungsaufgaben, 11 % der Frauen vollzogen während des Coaching-Programmes einen Stellenwechsel und 15 % berichteten über mehr Selbstbewusstsein. Auch die Unternehmen konnten positive Veränderungen ihrer Mitarbeiterinnen auf das Coaching-Programm zurückführen, und zwar in Form von erhöhter Leistungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Motivation.³¹⁶

³¹² Vgl. Edelkraut/Graf (2014), S. 8 und Becker (2015), S. 351.

³¹³ Vgl. Schneider (2009), S. 68 und Rauen (2014), S. 2.

³¹⁴ Vgl. Edelkraut/Graf (2014), S. 7 und 9–10.

³¹⁵ Vgl. Blickle (2002), S. 67.

³¹⁶ Vgl. Hauer/Piroth/Wilkens (2007), S. 16–17 und 56–60 [online].

Des Weiteren stellt das Coaching ein ideales Instrument dar, um dem Mangel an weiblichen Vorbildern in der Führungsebene entgegenzuwirken. Die geschulten Begleiterinnen nehmen zwar keine direkte Vorbildrolle im Unternehmen ein, stellen aber gleichgeschlechtliche Solidarpartnerinnen dar.³¹⁷ Eine Sonderform des Coaching stellt das Cross-Coaching dar, wo Frauen von Männern gecoacht werden und umgekehrt, dadurch wird die Selbst- und Fremdwahrnehmung gefördert und eine Verbesserung des Verständnisses des anderen Geschlechts erzielt.³¹⁸

Frauen, die gecoacht werden, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, mit der Übernahme einer Führungsposition betraut zu werden. Durch verschiedene Coaching-Programme stärken die potentiellen weiblichen Führungskräfte ihre teilweise schon vorhandenen Führungsfähigkeiten und lernen, sich in der Männerdomäne durchzusetzen und zu behaupten. Somit führt Coaching zu einer Veränderung bei den Frauen, jedoch werden die vorherrschenden Strukturen im Unternehmen, ohne Schaffung eines Bewusstseins für Gleichstellung bei den bisherigen Machtinhabern bzw. -inhaberinnen, nur sehr langsam bis gar nicht aufgebrochen.³¹⁹

4.2.3. Aufbau von Netzwerken

Netzwerke stellen eine Möglichkeit dar, sich mit anderen Menschen zu verbinden, um in bestimmten Fällen von der Verbindung zu einem/einer NetzwerkpartnerIn profitieren zu können. Ein Netzwerk wird grafisch durch eine Vielzahl von Knoten und Kanten verdeutlicht, bei dem die Knoten die einzelnen Netzwerkakteure bzw. -akteurinnen sind, z.B. die Frauen in einem Frauennetzwerk, und die Kanten stellen die Verbindungen von einzelnen Netzwerkpartnern und Netzwerkpartnerinnen zueinander dar, die durch Netzwerkveranstaltungen oder Austauschbeziehungen gebildet werden.³²⁰ Diese entstandenen Verbindungen sind über die Zeit jedoch nicht starr, sondern variabel, daher wird von einer hybriden Organisationsform gesprochen.³²¹

Der Erfolg eines Netzwerkes ist abhängig von der Persönlichkeit jedes Netzwerkakteures bzw. jeder Netzwerkakteurin, denn es gilt die eigene Persönlichkeit zu präsentieren und vorhandene Informationen zu teilen. Personen mit geringerem Selbstbewusstsein, die es bevorzugen, sich im Hintergrund zu halten, fällt es schwerer, neue Kontakte zu knüpfen und Networking zu be-

³¹⁷ Vgl. Passavant (1997), S. 237 und Becker (2015), S. 350.

³¹⁸ Vgl. Becker (2015), S. 351.

³¹⁹ Vgl. Fernandez (2014), S. 99.

³²⁰ Vgl. Becker (2015), S. 351.

³²¹ Vgl. Sonntag/Müller/Nöll (2014), S. 17–18.

treiben. Davon sind häufig Frauen betroffen. Es können jedoch betriebliche Trainingsmaßnahmen gesetzt werden, damit diese Personen netzwerkfreundliches Verhalten erlernen und anwenden können.³²²

Frauen haben aufgrund ihrer Minderheit in der obersten Führungsebene einen Nachteil beim Aufbau von informellen und formellen Netzwerken.³²³ Des Weiteren können für sie andere Netzwerke karriereförderlicher sein als für Männer. Daher sind beim Aufbau von Netzwerken die jeweiligen Eigenschaften eines Netzwerkes zu berücksichtigen, die je nach Geschlecht mit positiven oder negativen Effekten auf die Karriere einhergehen können. So führen z.B. schwache Beziehungen zu Verbindungen von Mitgliedern aus unterschiedlichen Gruppen und zu vielfältigeren Informationen, während starke Beziehungen zu dichteren Netzwerken und in weiterer Folge zu organisationaler Identität und Vertrauen führen. Für Frauen ist außerdem die Multiplexität von Beziehungen wichtig. Das bedeutet, dass in einer Beziehung unterschiedliche Inhalte ausgetauscht werden können und diese dadurch zu starken Bindungen werden können.³²⁴

Eine wichtige Bedingung für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen ist die Teilnahme an ganz bestimmten hierarchischen Netzwerken, die durch starke Beziehungen zu hierarchisch übergeordneten Personen mit Weisungsbeziehungen gekennzeichnet sind. Diese Verbindungen zeichnen sich durch hohe Kontakthäufigkeit, emotionale Nähe und Wechselseitigkeit aus und bieten karrierenotwendige instrumentelle Ressourcen.³²⁵ Diese starken Beziehungen ermöglichen den Frauen den Erwerb von implizitem Wissen sowie der organisationalen Identität und verschaffen ihnen Unterstützung und Förderung.³²⁶

Ein Frauennetzwerk entsteht, indem die Akteurinnen auf freiwilliger Basis miteinander kooperieren und dadurch der Aufbau von lockeren und dennoch verbundenen Beziehungsstrukturen entsteht. Die Zugangsvoraussetzungen zu einem solchen Netzwerk können je nach Zweck variieren, wobei das Geschlecht die einzige konstante Zugangsbedingung darstellt. Neben der Verfolgung von gemeinsamen Strategien und Handlungen steht der Aufbau von anerkennenden und wertschätzenden Beziehungen im Mittelpunkt.³²⁷ Frauennetzwerke zeichnen sich durch die Versorgung mit expressiven Ressourcen, wie die emotionale Unterstützung und der Aufbau von freundschaftlichen Beziehungen, aus. Damit Frauen sowohl von den instrumentellen als auch expressiven Ressourcen profitieren können, müssen sie in diesen zwei Arten

³²² Vgl. Sonntag/Müller/Noll (2014), S. 17–18.

³²³ Vgl. Rastetter/Cornils (2012), S. 46.

³²⁴ Vgl. Scheidegger/Osterloh (2004), S. 216.

³²⁵ Vgl. Krell (2011), S. 416.

³²⁶ Vgl. Scheidegger/Osterloh (2004), S. 217.

³²⁷ Vgl. Bock (2004), S. 61.

von Netzwerken aktiv sein.³²⁸ Zusätzlich müssen Frauen parallel zum Networking ihre Bereitschaft zum Aufstieg kommunizieren, um von Beziehungen profitieren zu können. Grundsätzlich gilt, dass Frauen in größeren und heterogenen Netzwerken ihre Karriereabsichten leichter signalisieren und verfolgen können.³²⁹

Sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte stufen Netzwerke als bedeutsamen Faktor für die Karriereentwicklung ein, wobei sie die Wichtigkeit von informellen Beziehungen hervorheben, somit findet die Gestaltung der Karriere nicht gezwungenermaßen nur am Arbeitsort statt.³³⁰ Netzwerke bieten eine Reihe von Vorteilen und Chancen, so stellen sie im Zuge der Karriereentwicklung eine wichtige Komponente für den Zutritt zu neuen Arbeitsstellen, für die Verschaffung von Mentoring-Kontakten und für die Erhöhung der Beförderungsgeschwindigkeit dar.³³¹ Eine breite Vernetzung ermöglicht außerdem eine effiziente Versorgung mit Informationen, die stabilen Strukturen und Rollenerwartungen tragen dazu bei, die Mitglieder leichter beeinflussen zu können, und die sozialen Normen innerhalb eines Netzwerkes führen zu solidarischen Verhaltensweisen und bieten Rückhalt.³³² Sehr häufig findet die Vergabe von Jobs über informelle Prozesse ohne offizielle Ausschreibung statt. Frauen können von Netzwerkkontakten profitieren, die über umfassende Informationen von offenen Stellen verfügen. Dadurch erhalten sie die Möglichkeit, sich zu bewerben, und stellen außerdem unter Beweis, dass sie über die richtigen Kontakte verfügen, was dazu führt, dass sie als potentielle Nachwuchsführungskräfte ernst genommen werden. Auch wenn eine Frau nicht in allen Netzwerken vertreten sein kann, reicht die Teilnahme an einigen aus, um durch geknüpfte Kontakte, die zusätzlich in anderen Netzwerken verkehren, für offene Stellen oder Projekte weiterempfohlen zu werden. Ein weiterer Vorteil liegt im Informationsaustausch, denn durch Veranstaltungen des Netzwerkes kommen Frauen direkt an wichtige Informationen und können genauso so leicht welche verbreiten.³³³

Viele Frauen empfinden jedoch einen Aufstieg in eine höhere Position, der durch Seilschaften zustande gekommen ist, als ungerechtfertigt und beurteilen Netzwerke negativ. Sie verfolgen die Strategie, durch Leistung aufzufallen, bleiben jedoch ohne Selbstmarketing häufig unentdeckt. Damit Frauen gesehen werden, müssen sie Zeit aufwenden, um ihre bestehenden Kontakte zu pflegen und neue Netzwerke aufzubauen. Aufgrund der häufig auftretenden Doppelbelastung aus Karriere und Familie fehlt diese Zeit jedoch sehr oft. Frauen unterschätzen au-

³²⁸ Vgl. Krell (2011), S. 416.

³²⁹ Vgl. Rastetter/Cornils (2012), S. 56–57.

³³⁰ Vgl. Rastetter/Cornils (2012), S. 51.

³³¹ Vgl. Scheidegger/Osterloh (2005), S. 141.

³³² Vgl. Rastetter/Cornils (2012), S. 47–48.

³³³ Vgl. Segerman-Peck (1994), S. 48–51.

ßerdem das Potenzial von bestehenden Beziehungen. Aus diesem Grund pflegen sie schwache Kontakte nur wenig bis gar nicht und vermeiden auch die Nutzung von Kontakten zur persönlichen Zielerreichung. Sie sehen den Hauptvorteil von Netzwerken in der Informationsbeschaffung und setzen auf vertrauensvolle Kontakte, auch wenn diese nicht unbedingt mit einem Nutzen einhergehen. Bei Männern steht hingegen der Nutzen im Mittelpunkt und so versuchen sie über Netzwerke Entscheidungen zu beeinflussen, Diskussionen zu steuern oder auch neue Konkurrenz zu neutralisieren.³³⁴

Im Fokus der Personalentwicklung liegt in den meisten Fällen die Förderung der Netzwerkkompetenz von Frauen, gleichzeitig muss aber auch bei ihrer Wahrnehmung von Netzwerken und ihrer Stellung gegenüber der Verwendung von Kontakten angesetzt werden. Es ist außerdem wichtig, beim Unternehmen ein Bewusstsein für die Netzwerkproblematik der Frauen zu bilden, damit ihre Situation thematisiert wird und festgefahrene Strukturen aufgebrochen werden.³³⁵ Werden die Strukturen im Unternehmen nicht verändert, so kann das Networking von Frauen nur unter bestimmten Bedingungen funktionieren und führt zu keiner Veränderung der vorhandenen Strukturen, sondern ist als eine Anpassungsstrategie an die männlich dominierten Netzwerke und Kulturen zu sehen. Veränderungen können nicht von einzelnen Frauen herbeigeführt werden, sondern nur durch eine hohe Anzahl von Frauen bewirkt werden.³³⁶ Bei den Frauen muss die Bereitschaft gefördert werden, sich mit der Vernetzung intensiv auseinanderzusetzen. Mit Hilfe von Entwicklungsgesprächen, Seminaren und Workshops sollen die positiven Vorteile von Netzwerken für Frauen ersichtlich gemacht werden. Die Personalentwicklung soll Frauen auch dabei unterstützen, eine Analyse der eigenen Vernetzung durchzuführen, um eine Erweiterung des Netzwerkes durch karriereförderliche Kontakte voranzutreiben. Ziel dieser Maßnahmen soll es nicht sein, dass Frauen dasselbe Netzwerkverhalten wie Männer erlernen, sondern, dass sie sich der Vorteile und Potenziale von Netzwerkbeziehungen bewusstwerden und diese für ihre Karriere nützen.³³⁷

4.3. Work-Life-Balance

Die Tatsache, dass die Arbeitsstrukturen in Unternehmen nicht familienkonform und auch die Strukturen innerhalb der Familie nicht berufskonform sind, stellt vor allem viele berufstätige Frauen vor eine Herausforderung. Aufgrund des stetig steigenden Innovations- und Wettbewerbsdrucks in Unternehmen sehen sich die MitarbeiterInnen mit höheren beruflichen Anforderungen konfrontiert, die mit Stress und psychischer sowie physischer Arbeitsbelastung einhergehen. Damit Unternehmen die Leistungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen erhalten können,

³³⁴ Vgl. Haverbier/Weßels (2016), S. 2–3 [online].

³³⁵ Vgl. Haverbier/Weßels (2016), S. 6–8 [online].

³³⁶ Vgl. Rastetter/Cornils (2012), S. 56–57.

³³⁷ Vgl. Haverbier/Weßels (2016), S. 6–8 [online].

müssen sie einen Weg finden, um eine ausgeglichene Verbindung zwischen Arbeit und Privatleben zu ermöglichen.³³⁸

Die Work-Life-Balance ist ein Begriff, in dem das Zusammenwirken von Karriere und Privatleben im Mittelpunkt steht. Dabei geht es nicht nur um die Verteilung der Zeit zwischen den Lebensbereichen, sondern auch um auftretende Konflikte, die Bereicherung eines jeden Bereiches durch den jeweils anderen und ihre Regulation.³³⁹ Eine Störung der Balance zwischen dem Privat- und Berufsleben führt zu einem Interrollenkonflikt,

„in dem der Erwartungsdruck aus dem einen Lebensbereich unvereinbar ist mit dem aus dem anderen. Mit anderen Worten die Ausübung der Arbeitsrollen wird erschwert oder verhindert durch die Ausübung der Familienrollen oder umgekehrt.“³⁴⁰

Die Initiative, um eine Balance zwischen dem beruflichen und privaten Lebensbereich erreichen zu können, kann zum einen von Individuen ausgehen, die die Vereinbarkeit der beiden Bereiche selbstständig planen und regulieren, oder zum anderen von Organisationen, die ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bestimmte Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen.³⁴¹ Dabei kann unter der Work-Life-Balance im engeren Sinne von einer Mehrzahl an institutionell abgesicherten Maßnahmen gesprochen werden, die zur Eröffnung eines Handlungsrahmens beitragen, der es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ermöglicht, Karriere und Privatleben miteinander zu verbinden. Im weiteren Sinne ist darunter die Steuerung der betrieblichen Maßnahmen als Führungskonzept zu verstehen.³⁴²

Die Strukturen im Unternehmen, und so auch in der Führungsebene, sind nach wie vor an dem Bild einer vollzeitbeschäftigten und immer verfügbaren Arbeitskraft orientiert, demnach fällt es Menschen mit familiären Verpflichtungen sehr schwer eine ausgewogene Balance von Arbeit und Familie zu erreichen. Gezielte Work-Life-Balance-Maßnahmen können dazu beitragen, Doppelbelastungen zu reduzieren und die Führungsmotivation bei Frauen zu stärken. Dadurch wird auch vermieden, dass sich private Probleme auf die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen im Unternehmen auswirken. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, entweder bei der individuellen Befähigung der MitarbeiterInnen anzusetzen oder bei den organisationalen Bedingungen.³⁴³

³³⁸ Vgl. Bessing (2008), S. 418–419.

³³⁹ Vgl. Badura/Vetter (2004), S. 11.

³⁴⁰ Badura/Vetter (2004), S. 11.

³⁴¹ Vgl. Abele (2005), S. 176–177.

³⁴² Vgl. Beile/Jahnz (2007), S. 85.

³⁴³ Vgl. Becker (2015), S. 357.

4.3.1. Maßnahmen zur individuellen Befähigung

Im Zentrum dieser Maßnahmen stehen die individuellen Bedürfnisse der Betroffenen. Dabei sind die vier Bedürfnis-Bereiche *Leistung, Gesundheit, Soziale Kontakte* und *Sinngebung des Lebens* zu nennen, die Einfluss auf die Work-Life-Balance haben.³⁴⁴ Diese Bereiche gilt es, in eine individuelle Balance zu bringen, mit dem Ziel, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Karriere aufgrund von Selbstmanagement-Befähigung zu erreichen. Frauen sind durch das Vorhandensein einer eigenen Familie viel häufiger Zielkonflikten ausgesetzt als Männer. Des Weiteren gehen Frauen auch mit Stressbewältigung und ihrem Gesundheitsbewusstsein anders um, dadurch leiden sie häufiger an chronischen Beschwerden und Funktionsstörungen. Stressmanagement-Maßnahmen sollen dem entgegenwirken.³⁴⁵

Dabei erzielen diese Stressreduktionsmaßnahmen die größten Erfolge, wenn sie an die Zielgruppe angepasst werden. Frauenspezifische Stressmanagement-Programme zielen darauf ab, verschiedene, alltagstaugliche Strategien zur Selbstreflexion, Problemlösung und zum Zeitmanagement zu vermitteln. Dadurch soll eine ausgewogene Balance der zwei Lebensbereiche erreicht werden, die nicht nur die Leistungsfähigkeit und Motivation erhöht, sondern sich auch positiv auf die Bereitschaft der Frau auswirkt, eine Führungsposition wahrzunehmen.³⁴⁶ Sind die Mitarbeiterinnen auf sich alleine gestellt und erhalten keine Unterstützung von der Organisation, um eine ausgewogene Work-Life-Balance zu erreichen, so sind ihre Möglichkeiten schnell ausgeschöpft. Daher ist es wichtig, auch organisationale Maßnahmen zu setzen.³⁴⁷

4.3.2. Maßnahmen zur Verbesserung struktureller Bedingungen

Strukturelle Maßnahmen setzen an der Flexibilität am Arbeitsplatz einer Person an.³⁴⁸ Es kann eine Unterteilung getroffen werden in Maßnahmen, die direkt die MitarbeiterInnen und ihre Arbeit betreffen, und Maßnahmen, die zu finanzieller und sozialer Unterstützung führen. Zum Ersten gehören Maßnahmen wie Jobsharing, flexible Arbeitszeitmodelle oder Heimarbeit, sie wirken entweder auf die Arbeitszeit, den Arbeitsort oder -inhalt. Zum Zweiten zählen Maßnahmen, die sich nicht direkt auf die Arbeit eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin auswirken, aber trotzdem einen positiven Einfluss auf die Balance der beiden Lebensbereiche haben. In diesem Zusammenhang sind Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder Haushaltsservices zu nennen.³⁴⁹

³⁴⁴ Vgl. Bessing (2008), S. 419–420.

³⁴⁵ Vgl. Becker (2015), S. 357–358.

³⁴⁶ Vgl. Becker (2015), S. 358–359.

³⁴⁷ Vgl. Bessing (2008), S. 420.

³⁴⁸ Vgl. Becker (2015), S. 357.

³⁴⁹ Vgl. Mohe/Dorniok/Kaiser (2010), S. 109.

In einer Studie konnte nachgewiesen werden, dass 20 % der Arbeitszeit eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin für private Angelegenheiten und familiäre Verpflichtungen verwendet werden. Dieser Umstand belastet das Unternehmen nicht nur finanziell, sondern reduziert auch die Produktivität.³⁵⁰ Die Aufgabe der Unternehmen liegt darin, neue Work-Life-Balance-Programme zu entwickeln und umzusetzen, um so die Vereinbarkeit von Hausarbeit, Kinderbetreuung und Beruf zu ermöglichen.³⁵¹ Am häufigsten werden Maßnahmen gesetzt, die in den Bereich *Arbeitszeit* fallen, hier sind vor allem flexible Arbeitszeitregelungen und Teilzeit sowie reduzierte Vollzeit im Führungsbereich zu nennen.³⁵²

Vor ca. 20 Jahren wurde Teilzeit von den Führungskräften als eine Behinderung für die Karriere und als eine Lösung nur für Frauen gesehen, die mit weniger Gehalt einhergeht und für Führungspersonal ungeeignet sei.³⁵³ Mit diesen Vorurteilen muss sich eine Führungskraft, die an einer Führung in Teilzeit interessiert ist, auch heute noch auseinandersetzen.³⁵⁴ Diese Aussagen gehen auf die weit verbreitete Meinung zurück, dass Führungskräfte, die nicht ständig anwesend sind, nur eingeschränkte Qualitätskontrollen und MitarbeiterInnenbetreuungen durchführen können. Des Weiteren wird die hohe Arbeitsbelastung als ein Statussymbol gesehen, das für Effizienz und Produktivität steht.³⁵⁵

Die Aufgaben einer Führungskraft sind in der Regel durch kurze Arbeitszyklen gekennzeichnet. Die Hälfte aller Handlungen dauert weniger als neun Minuten und den Großteil ihrer Arbeitszeit verbringen sie mit Fachtätigkeiten und Kommunikation, demzufolge benötigt das Zuhören mehr Zeit als das Delegieren. Die Tatsache, dass sich die Führungsaufgabe aus unterschiedlichen Aktivitäten zusammensetzt, würde eine Arbeitsaufteilung ermöglichen und somit auch unterschiedliche Teilzeitkombinationen zulassen. Einzig der soziale Kontakt in der direkten Kommunikation stellt eine Herausforderung dar.³⁵⁶

Die neuen Technologien in der Telekommunikation und die steigende Mobilität der Menschen lösen diese Erwartungen an eine gute Führungskraft, ständig anwesend sein zu müssen, langsam auf. Ob eine Führungskraft gut oder schlecht ist, hängt somit nicht mehr nur von der Anwesenheitsdauer am Arbeitsplatz ab. Führungskräfte, die in Teilzeit tätig sind, zeichnen sich durch mehr Flexibilität, Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und Delegationsbereitschaft aus als ihre Kollegen und Kolleginnen, die Vollzeit tätig sind. Die Konzeption von

³⁵⁰ Vgl. Kettler (2010), S. 148.

³⁵¹ Vgl. Bundesministerin für Frauen und den Öffentlichen Dienst (2010), S. 42 [online].

³⁵² Vgl. Wittrig (2013), S. 58.

³⁵³ Vgl. Pietschmann (1997), S. 350.

³⁵⁴ Vgl. Vedder/Vedder (2008), S. 429.

³⁵⁵ Vgl. Pietschmann (1997), S. 351.

³⁵⁶ Vgl. Pietschmann (1997), S. 349.

Führungspositionen als Teilzeitstellen würde es mehr Frauen ermöglichen in obere Führungsebenen aufzusteigen.³⁵⁷ Durch Instrumente wie Homeoffice-Arbeit könnten weibliche Führungskräfte ihre Arbeit flexibler gestalten und diese mit außerberuflichen Verpflichtungen leichter in Einklang bringen. Zusätzlich tragen diese Maßnahmen dazu bei, die vorherrschende Präsenz- und Erreichbarkeitskultur von Führungskräften im Unternehmen aufzubrechen und so Karrierenachteile von Menschen mit Familienverpflichtungen abzubauen.³⁵⁸

Aus einer Personalpolitik, die sich durch Familienfreundlichkeit auszeichnet, ergeben sich zahlreiche Vorteile für das Unternehmen. Durch flexible Arbeitszeit- bzw. Arbeitsortsvereinbarungen kehren MitarbeiterInnen schneller aus familienbedingten Pausen zurück, dadurch kommt es zu einer Reduktion der Überbrückungs- und Eingliederungskosten. Daraus ergibt sich auch eine geringere Fluktuationsrate, was sich positiv auf die Kosten der Stellenneubesetzungen auswirkt. Ein gutes Arbeitsklima geht einher mit steigender Motivation, Zufriedenheit und Leistung seitens der MitarbeiterInnen und bewirkt sinkende Fehlzeiten. Auch die Bindung der Belegschaft an das Unternehmen bringt Vorteile im Hinblick auf das gebundene Humankapital.³⁵⁹ Mohe, Dorniok und Kaiser verglichen 36 Studien im Zeitraum von 1997 bis 2007 im Hinblick auf die Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Unternehmen. In 22 der 36 Studien konnte nachgewiesen werden, dass diese Maßnahmen zu einer besseren Rekrutierung, zu einer stärkeren MitarbeiterInnenbindung, höheren Loyalität und Einsatzbereitschaft der MitarbeiterInnen und in weiterer Folge zu einer geringeren Fluktuation führten. 23 Studien stimmten überein, dass Work-Life-Balance-Maßnahmen zu mehr Motivation und Zufriedenheit seitens der MitarbeiterInnen führten, und 25 Studien verwiesen auf die Reduktion von Fehlzeiten.³⁶⁰

Auf Unternehmensseite sind jedoch auch die hohen Kosten zu berücksichtigen, die mit der Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen einhergehen. Auch wenn grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass der Nutzen und die Vorteile die Kosten wieder aufwiegen. Auf Seite der MitarbeiterInnen bringt die neu gewonnene Flexibilität nicht nur Vorteile, sondern stellt auch ein Risiko dar, wenn eine Abgrenzung von beruflichen zum privaten Bereich nicht mehr strikt möglich ist. Die Folge ist mehr Stress, der sich negativ auf die Gesundheit und die Psyche auswirken kann.³⁶¹

³⁵⁷ Vgl. Bundesministerin für Frauen und den Öffentlichen Dienst (2010), S. 43 [online].

³⁵⁸ Vgl. Kaiser et al. (2012), S. 38 [online].

³⁵⁹ Vgl. Kohaut/Möller (2009), S. 2 [online].

³⁶⁰ Vgl. Mohe/Dorniok/Kaiser (2010), S. 110 und 112.

³⁶¹ Vgl. Fehre/Lindstädt/Picard (2014), S. 45.

4.4. Konzepte zur Realisierung der Chancengleichheit

Sowohl beim Gender Mainstreaming als auch beim Diversity Management handelt es sich um Gleichstellungsstrategien, die trotz der Bevorzugung von Gender Mainstreaming in Politik und Verwaltung und der Befürwortung von Diversity Management in der Privatwirtschaft für alle Organisationsformen passend sind.³⁶²

Der Fokus des Gender Mainstreaming liegt ausschließlich auf der Dimension *Geschlecht*. Es wird versucht, die Strukturen in einer Organisation zu verändern, um Benachteiligungen von Frauen, aber auch Männern, vermeiden zu können. Im Gegensatz dazu setzt Diversity Management, je nach Situation, bei unterschiedlichen Dimensionen an, die zu einer Diskriminierung von bestimmten Gruppen führen können. Ziel dieser Strategie ist es zwar auch, festgefahrene Unternehmensstrukturen aufzubrechen, aber im Zentrum stehen zusätzlich ökonomische Vorteile, die durch die Integration von Vielfalt erzielt werden können.³⁶³

4.4.1. Gender Mainstreaming

Geschlechterpolitik richtet sich an jegliche Form von Organisationen, unabhängig davon, ob es sich um Behörden handelt oder Unternehmen. Grund dafür ist, dass in diesen Organisationen Entscheidungen über die Verteilung von wichtigen Schlüsselpositionen getroffen werden. Sehr häufig gehört die Geschlechtergleichheit jedoch nicht zu den primären Organisationszielen, sondern tritt hinter spezifischere Ziele, die bestimmte Geschäftsbereiche betreffen, zurück. In der Geschlechterpolitik wird versucht, die Gleichheit der Geschlechter als gleichrangiges Ziel innerhalb einer Organisation zu positionieren und mit Hilfe von gleichstellungspolitischen Strategien, wie dem Gender Mainstreaming, einen Organisationswandel herbeizuführen.³⁶⁴

Der englische Begriff *Gender Mainstreaming* setzt sich aus den zwei Teilen *Gender* und *Mainstreaming* zusammen. Unter *Gender* ist das soziale Geschlecht zu verstehen. Dieser Begriff soll die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen aufgrund der bestehenden und variablen Geschlechterrollen verdeutlichen, die durch gesellschaftliche Zuschreibungen entstanden sind. *Mainstreaming* ist im Deutschen als eine Art Hauptstrom zu verstehen. Beim Gender Mainstreaming geht es darum, die Gleichstellung der Geschlechter innerhalb der Organisation, in allen Bereichen und Entscheidungen sowie auf allen Ebenen zu berücksichtigen.³⁶⁵

³⁶² Vgl. Krell (2004), S. 372.

³⁶³ Vgl. Steinbacher (2011), S. 427.

³⁶⁴ Vgl. Meuser (2004), S. 93.

³⁶⁵ Vgl. Doblhofer/Küng (2008), S. 26–27.

Nach Stiegler ist Gender Mainstreaming somit

„eine Strategie für Organisationen. Es betrifft alle Entscheidungsbereiche einer Organisation und wandelt sie um. Von Anfang an wird die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einbezogen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar gemacht. Geschlechterfragen werden also zum integralen Bestandteil des Denkens, Entscheidens und Handelns aller Beteiligten.“³⁶⁶

Sowohl Gender Mainstreaming als auch Diversity Management zeichnen sich dadurch aus, dass im Mittelpunkt nicht nur benachteiligte Frauen stehen, sondern auch Männer berücksichtigt werden und diese genauso Opfer von Diskriminierung werden können. Im Gegensatz zu Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich oft nur auf die Defizite der Frauen konzentrieren, verfolgt diese Strategie das Ziel, einen organisatorischen Wandel herbeizuführen. Dafür müssen alle Organisationmitglieder miteinbezogen und sich dem Gleichstellungsthema bewusst werden. Gleichstellungspolitische Maßnahmen, wie Trainings zur Erhöhung von Gleichstellungskompetenz, richten sich vor allem an Führungskräfte, die hauptsächlich männlich sind. Damit diese Strategien zur Gleichstellung erfolgreich sind, ist es wichtig bei der Implementierung systematisch vorzugehen und nicht nur einzelne Maßnahmen durchzuführen, sondern Chancengleichheit im Unternehmen zu verankern und alle personalpolitischen Verfahren und Prozesse auf Diskriminierungs- und Gleichstellungspotentiale zu untersuchen.³⁶⁷

Ein systematisches Vorgehen ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Strukturen und Prozesse neugestaltet werden können und zur Realisierung der Gleichstellungsziele beitragen. Grundsätzlich handelt es sich um eine Top-down-Strategie mit einer Bottom-up-Partizipation, das bedeutet, dass die Unternehmensleitung die Gleichstellungsziele definiert, diese im Unternehmensleitbild verankert und die nötigen Ressourcen für die qualitätsvolle Umsetzung bereitstellt. Es ist sinnvoll kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele zu formulieren. Zusätzlich gilt es, die vorhandenen Gleichstellungskompetenzen der MitarbeiterInnen zu integrieren, d.h. das Unternehmen muss vor der Zielformulierung analysieren, wo versteckte Potentiale liegen, die zur Förderung der Gleichstellung eingesetzt werden können. Dabei ist auch zu erheben, welche gleichstellungspolitischen Maßnahmen bereits realisiert werden und in welchen Bereichen diese stattfinden. Durch diese Datenerhebung kann der Status Quo dargestellt und zukünftige Entwicklungen können leichter sichtbar gemacht werden. Danach werden für jeden Unternehmensbereich geeignete Maßnahmen zur Erreichung des übergeordneten Zieles der

³⁶⁶ Stiegler (2001), S. 1 [online].

³⁶⁷ Vgl. Krell/Mückenberger/Tondorf (2011), S. 97–98.

Geschlechtergleichstellung ausgewählt. Im Bereich *Personal* könnten so beispielsweise Maßnahmen gesetzt werden, die eine Angleichung der Löhne und Gehälter vorantreiben oder die geteilte Führungsmodelle ermöglichen. Dabei ist wichtig, möglichst viele Personen für die Umsetzung verantwortlich zu machen und alle Hierarchieebenen miteinzubeziehen. Die Erreichung der formulierten Ziele wird durch das interne Controlling laufend mit Hilfe von Qualitätsmanagementsystemen, wie Balanced Score Cards, überwacht.³⁶⁸

Die Gleichstellung der Geschlechter verbinden Unternehmen sehr häufig mit der Entstehung von Kosten, jedoch entstehen genauso viele Vorteile daraus. Aufgrund der Veränderung der Beschäftigungsstruktur ist es nicht mehr zeitgemäß und effizient eine Personalpolitik, die nur den Bedürfnissen der Männer entspricht, beizubehalten. Die Realisierung von Chancengleichheit bringt Organisationen Vorteile bei der Personalbeschaffung, vor allem beim Recruiting von Nachwuchsführungskräften. Außerdem profitieren Unternehmen aus den vielfältigeren Problemlösungsfähigkeiten von gemischten Teams und ihnen ist es beispielsweise auch möglich, in der Produktentwicklung die Interessen und Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen besser zu berücksichtigen.³⁶⁹

4.4.2. Diversity Management

Der Begriff des Diversity Managements kommt ursprünglich aus den USA und hat aufgrund von demografischen Entwicklungen mittlerweile auch in Europa an Bedeutung gewonnen,³⁷⁰ um ungenutztes Arbeitskräftepotenzial erschließen zu können.³⁷¹ Diversity Management ist in der Organisation als ein Handlungsfeld zu verstehen, in dessen Mittelpunkt der Begriff *Diversity* steht.³⁷²

„Diversity heißt, sich der Vielfalt der Menschen zu nähern, sie zu erkennen, zu respektieren und die unterschiedlichen Erfahrungen zu nutzen. Und jede Menge dieser Vielfalt steckt in den Köpfen von Frauen.“³⁷³

Diversity ist in diesem Zusammenhang nicht als etwas Negatives oder Trennendes zu verstehen, sondern, aufgrund des Entstehens eines potentiellen, synergetischen Nutzens aus der Andersartigkeit der MitarbeiterInnen, als etwas Verbindendes.³⁷⁴ Um diese Vielfalt der Beleg-

³⁶⁸ Vgl. Steinbacher (2011), S. 430–435.

³⁶⁹ Vgl. Krell/Mückenberger/Tondorf (2011), S. 92–93.

³⁷⁰ Vgl. Lederle (2007), S. 23.

³⁷¹ Vgl. Rastetter/Dreas (2016), S. 319.

³⁷² Vgl. Becker (2016), S. 291.

³⁷³ Balser (2002), S. 89.

³⁷⁴ Vgl. Aretz/Hansen (2003), S. 12.

schaft nutzen zu können, wird sie im Rahmen des Diversity Managements gestaltet bzw. gemanagt. Die Maßnahmen, die gesetzt werden können, zielen nicht darauf ab, bestimmte Personengruppen zu verändern, sondern die individuellen Aspekte einer jeden Person als wichtige Ressource zu achten.³⁷⁵ Dabei können diese Ausprägungen in zwei Dimensionen untergliedert werden. Zur ersten Dimension gehören angeborene Merkmale, wie Geschlecht, Ethnizität, Alter oder sexuelle Orientierung. Erworbene Merkmale aus der Erziehung, Ausbildung oder Berufserfahrung sind variabel und gehören zur zweiten Dimension.³⁷⁶

Ziel ist es, unter Wahrung der Andersartigkeit eines jeden Menschen, nahezu idente Lebensverhältnisse für alle zu schaffen, um so z.B. eine ausgewogene Chancengerechtigkeit von Männern und Frauen erreichen zu können.³⁷⁷ Die Maßnahmen, die im Rahmen des Diversity Managements zur Erreichung von Chancengleichheit der Geschlechter eingesetzt werden, konzentrieren sich nicht wie andere Maßnahmen ausschließlich auf die Frauen und ihre Defizite, sondern sollen beide Geschlechter ansprechen und fördern.³⁷⁸ Um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, ist es auch notwendig, die bestehenden Strukturen und Prozesse mit Hilfe von gezielten Maßnahmen zu verändern, um sowohl die Qualifikationen der Frauen als auch die der Männer besser nutzbar zu machen. Dies ist z.B. mit einer individualisierten Arbeitszeitpolitik möglich, in der bei der Festlegung der Arbeitszeit und des -ortes auf individuelle Bedürfnisse Rücksicht genommen wird.³⁷⁹ Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht der Nutzen, der aus der Vielfalt bzw. Verschiedenheit der Organisationsmitglieder gezogen werden kann, um ein bestimmtes Ziel im Unternehmen zu erreichen oder ein komplexes Problem zu bewältigen.³⁸⁰

Diversity Management geht in einer Organisation von der Existenz einer Vielfalt und einer dominanten Gruppe aus. In der Dimension *Geschlecht* sind die heterosexuellen Männer im Unternehmen beherrschend, da sie die Schlüsselpositionen mit Entscheidungskompetenzen innehaben und die Organisationskultur prägen, indem sie die Werte und Normen festlegen. Es entsteht somit eine monokulturelle Organisation, die sich durch eine Abwehrhaltung der dominanten Gruppe gegenüber den weiblichen Beschäftigten auszeichnet. Frauen, die in die Männer dominierte, oberste Führungsebene wollen, werden unter anderem als *anders* wahrgenommen und ihnen wird zusätzlich unterstellt zu viele Defizite aufzuweisen, um eine hochrangige Position einnehmen zu können. Daher kommt es zu einer Ansiedelung in den unteren

³⁷⁵ Vgl. Becker (2016), S. 300.

³⁷⁶ Vgl. Aretz/Hansen (2013), S. 14.

³⁷⁷ Vgl. Becker (2016), S. 300.

³⁷⁸ Vgl. Cordes (2010), S. 930.

³⁷⁹ Vgl. Lange (2007), S. 4 [online].

³⁸⁰ Vgl. Becker (2016), S. 300 und 302.

Hierarchieebenen mit eingeschränkten Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dieser Umstand geht nicht nur mit negativen Folgen für die Frauen einher, sondern auch für das Unternehmen, da es im Regelfall zu einer Hemmung der Leistungsfähigkeit der Betroffenen kommt.³⁸¹

Hier setzt das Diversity Management an, um Bedingungen im Unternehmen zu schaffen, die eine Entfaltung aller MitarbeiterInnen ermöglichen und so in weiterer Folge eine multikulturelle Organisation entstehen lassen.³⁸² In diesem Zusammenhang liegt das Ziel von Diversity Management zum einen in der Verstärkung der positiven Auswirkungen von personeller Vielfalt und zum anderen im kontinuierlichen Aufbruch von Vorurteilen und Stereotypen, die sich aus der auftretenden Heterogenität ergeben. Dadurch soll ein Wandel der Organisationskultur erreicht werden.³⁸³

Eine multikulturelle Organisation weist ganz bestimmte Charakteristika auf, die sie von einer monokulturellen Organisation abheben. Im Zentrum dieser zeitgemäßen Form einer Organisation steht die Wertschätzung und Förderung der Vielfalt und die Gleichberechtigung der einzelnen Personengruppen und Individuen. Des Weiteren zeichnet sie sich durch die lückenlose Eingliederung der MitarbeiterInnen in die informellen und strukturellen Netzwerke sowie durch den Einsatz gerechter personalpolitischer Verfahren, die frei von Diskriminierung sind, aus. Zusätzlich sollen durch das Diversity Management die auftretenden Konflikte zwischen verschiedenen sozialen Gruppen minimiert werden.³⁸⁴

Damit der Anteil von Frauen in Führungspositionen durch die Strategie des Diversity Managements erhöht werden kann, müssen die Ziele, wie z.B. Chancengleichheit von Mann und Frau, von den Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen getragen sowie im Unternehmensleitbild verankert und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommuniziert werden. Um Erfolge zu erzielen, ist es auch notwendig, die gesetzten Maßnahmen nicht nur auf die strukturelle Ebene des Unternehmens zu beschränken. Da es sich um eine ganzheitliche Strategie handelt, ist es von Vorteil, wenn sie auf insgesamt drei verschiedenen Ebenen wirken. Zum einen müssen die Maßnahmen auf die individuelle Ebene abzielen, um die eingeschränkten Ausbildungs- und Berufsfelder des weiblichen Geschlechts aufbrechen zu können. Mit Kooperationen von Unternehmen und Schulen sollen Praktikumsprogramme oder Nachwuchsförderprogramme noch vor Berufseintritt dazu beitragen, dass Mädchen und auch Jungen ermutigt werden, ihre

³⁸¹ Vgl. Krell (2008), S. 66–67.

³⁸² Vgl. Krell (2008), S. 66–67.

³⁸³ Vgl. Vedder (2005), S. 239.

³⁸⁴ Vgl. Cox (1993), S. 229–230.

Potentiale zu erkennen und die Möglichkeit besteht, für sie *untypische* Berufswege einschlagen zu können. Auch innerhalb des Unternehmens sollen Programme installiert werden, die es ermöglichen, die Kompetenzen von Frauen, aber auch Männern, zu identifizieren und ihnen die Gelegenheit bieten, ihr Potenzial in Trainings weiterzuentwickeln. Auf der interaktionalen Ebene geht es darum, Geschlechtsstereotypen und die daraus folgende Kategorisierung von Frauen als schlechte Führungskraft aufzubrechen, um eine Benachteiligung im Unternehmen zu vermeiden. Auf organisationaler Ebene ist es wichtig, bestehende strukturelle Barrieren zu identifizieren und gegensteuernde Maßnahmen zu setzen, wie Verankerung flexibler Karriereewege oder flexible Arbeitszeitmodelle für Frauen und Männer.³⁸⁵

³⁸⁵ Vgl. Struthmann (2013), S. 127–132.

5. Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde die Forschungsfrage bearbeitet, welche Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen existieren und mit welchen betrieblichen Maßnahmen dem entgegengewirkt werden kann. Die umfangreiche Auseinandersetzung mit dem Status-Quo der Frauen am Arbeitsmarkt und in Führungspositionen der größten österreichischen Unternehmen sowie die ausführliche Darstellung von gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Barrieren, die Frauen in ihrer Karriereentwicklung bremsen und am Aufstieg in höhere Positionen hindern, verdeutlichte die Notwendigkeit, sich mit der Geschlechtergleichstellung auseinanderzusetzen. Vor allem auf betrieblicher Ebene existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Maßnahmen, die Frauen bei der Überwindung dieser Barrieren unterstützen und einen wichtigen Beitrag zur Herstellung von Chancengerechtigkeit im Aufstieg leisten können.

Die aktuelle Situation der Frauen am Arbeitsmarkt und vor allem in den österreichischen Führungsebenen wurde im zweiten Kapitel dargestellt. Um zu verdeutlichen, dass die soziale Ungleichbehandlung der Geschlechter nicht auf die biologischen Unterschiede zwischen Männern und Frauen zurückzuführen ist, sondern aufgrund gesellschaftlicher und kultureller Hintergründe entsteht, erfolgte zuerst eine Auseinandersetzung mit den Begriffen *gender* und *sex*. Danach wurde auf die am Arbeitsmarkt existierenden Unterschiede zwischen Männern und Frauen eingegangen, die vor allem in den Bereichen *Bildung*, *Arbeit*, *Einkommen* und *Familie* auftreten. Es zeigte sich, dass Frauen im 18. Jahrhundert noch jeglicher Zugang zu Bildung verwehrt wurde, sie jedoch mittlerweile mehr Sekundar- und Tertiärabschlüsse vorweisen können als die Männer. Im Bildungsniveau existieren somit keine Unterschiede mehr zwischen dem männlichen und dem weiblichen Geschlecht, jedoch kommt es aufgrund der eingeschränkten Schul- und Studienwahl von Frauen zu einer geschlechtsspezifischen Segregation, d.h. Frauen entscheiden sich bewusst für Schul- und Studienrichtungen, die später mehr berufliche Flexibilität ermöglichen, aber auch mit weniger Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten sowie einer geringeren Nachfrage am Arbeitsmarkt einhergehen. Dadurch zeigte sich, dass Frauen in bestimmten Branchen und beruflichen Positionen, trotz steigendem Bildungsniveau und steigender Erwerbsbeteiligung, unterrepräsentiert sind. Die positive Entwicklung der Erwerbstätigkeit von Frauen ist vor allem auf den starken Anstieg von weiblichen Erwerbstätigen in Teilzeit zurückzuführen. Dabei wurde sichtbar, dass vor allem familiäre Verpflichtungen dazu beitragen, dass Frauen keiner Vollzeitbeschäftigung nachgehen und dadurch auch ihr durchschnittliches Einkommen deutlich unter dem der Männer liegt.

Bevor der Frauenanteil in der obersten Führungsebene betrachtet werden konnte, wurde die Führungsebene in die untere, mittlere und obere Hierarchiestufe unterteilt. Durch verschiedene Statistiken wurde aufgezeigt, dass Frauen vor allem in der obersten Führungsebene, darunter fallen Vorstands- und Aufsichtsratspositionen, eine Ausnahme in den österreichischen Unternehmen darstellen und viel häufiger in Positionen arbeiten, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen. Vor allem die Zwillingsstudie verdeutlichte, dass Frauen trotz gleicher Ausbildung und Erfahrung wie die Kollegen, nur aufgrund ihres Geschlechtes weniger Führungsverantwortung, sowie weniger Einkommen erhalten und der Aufstieg bis in die oberste Führungsebene nicht möglich erscheint. Dadurch rangiert Österreich, was die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen betrifft, innerhalb der EU nur im Mittelfeld.

Im dritten Kapitel wurde die Frage beantwortet, welche Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen existieren. Dafür wurde zuerst eine Unterteilung in ideologische, individuelle und organisationale Barrieren getroffen, um danach auf die einzelnen Aufstiegsbarrieren ausführlich einzugehen.

Bei den ideologischen Barrieren gehen die Ursachen für die Ungleichbehandlung von Frauen auf die Gesellschaft zurück. Es wurde deutlich, dass die Sozialisation und die Geschlechterstereotypen dabei die Hauptantriebskräfte der Diskriminierung von Frauen darstellen. Bereits sehr früh in ihrer Sozialisation werden Mädchen und Jungen geschlechtstypische Verhaltensweisen und Eigenschaften durch das soziale Umfeld mitgegeben. Dadurch werden Mädchen, im Gegensatz zu den Jungen, eher darauf vorbereitet als Hausfrau und Mutter zu bestehen als in einem Beruf oder gar in der Führungsebene. Aber auch das vorherrschende Stereotyp des idealen Managers bzw. der idealen Managerin, das sich hauptsächlich durch männliche Attribute auszeichnet, hindert Frauen daran, bis in die oberste Führungsebene zu kommen.

Im zweiten Teil dieses Kapitels wurden Hindernisse betrachtet, die sich auf die personenbezogene und psychologische Ebene eines Individuums beziehen. Frauen, die den Kindern, dem Ehemann und dem Beruf gerecht werden müssen, befinden sich ständig in einem Rollenkonflikt, der sie daran hindert, höhere berufliche Positionen einnehmen zu wollen bzw. zu können. Aber auch die gesellschaftliche Zuschreibung, dass Frauen für die Kindererziehung und den Haushalt zuständig sind, und die daraus abgeleitete Unterstellung, dass sie beruflich nicht so leistungsfähig sind wie Männer, führen zu einer Benachteiligung im Beförderungsverfahren.

Im letzten Teil des dritten Kapitels lag der Fokus auf den organisationalen Barrieren, die aus unternehmensinternen Prozessen entstehen. In diesem Zusammenhang waren die Metaphern der gläsernen Decke, die Frauen den Zutritt in die oberste Führungsebene verwehrt, und des

Labyrinths, die den Weg der Frauen in die oberste Führungsebene mit dem steinigen Weg durch einen Irrgarten vergleicht, zu nennen. Vor allem die männlich geprägte Unternehmenskultur, die nur den Bedürfnissen von Managern gerecht wird und in der Frauen als etwas Fremdes angesehen werden, führt dazu, dass potentielle weibliche Nachwuchsführungskräfte nicht akzeptiert und gefördert werden. Dadurch wird ihnen ebenfalls der Zugang zu karriereförderlichen informellen oder formellen Netzwerken verweigert. Des Weiteren werden Frauen sehr häufig von karriererelevanten Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen, da ihnen ein höheres Fluktuationsverhalten und mehr Fehlzeiten, aufgrund der Doppelbelastung von Karriere und Familie, unterstellt werden.

Frauen stellen nicht nur eine ungenützte Humanressource dar, sondern könnten dazu beitragen, dem auftretenden Fach- und Führungskräftemangel entgegenzuwirken. Daher steigt die Bereitschaft der Unternehmen langsam an, entsprechende innerbetriebliche Maßnahmen zur Förderung von Frauen zu setzen und interne Veränderungsprozesse zum Aufbrechen bestehender Strukturen durchzuführen, um Chancengerechtigkeit für beide Geschlechter im Aufstieg herzustellen. Das letzte Kapitel beschäftigte sich genau damit, betriebliche Maßnahmen aufzuzeigen, die zum einen dazu beitragen, Frauen bei der Überwindung von Barrieren zu unterstützen, und zum anderen dazu führen, dass bestimmte Barrieren aufgebrochen werden.

Diese Maßnahmen wurden in vier Abschnitte eingeteilt. Im ersten Abschnitt erfolgte eine Analyse von Recruitingmaßnahmen, die dazu führen, dass qualifizierte Frauen für das Unternehmen gewonnen werden, die in weiterer Folge für einen Karriereaufstieg bis in die oberste Führungsebene in Frage kommen können. Dabei wurde gezeigt, dass es wichtig ist, geschlechtsneutrale Stellenanzeigen zu formulieren und in der Unternehmensbeschreibung die Bedeutung der Geschlechtergleichstellung im Unternehmen zu vermitteln. Der zweite Abschnitt setzte sich mit Maßnahmen der Personalentwicklung auseinander. Vor allem Mentoring trägt dazu bei, dass Frauen eine individuelle Unterstützung bei der Karriereentwicklung sowie beim Zugang zu karriereförderlichen Netzwerken erhalten und die nötigen Fähigkeiten für die Ausübung einer Führungsposition entwickeln oder transparent machen können. Auch Coaching bietet eine Unterstützung bei der Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen und trägt dazu bei berufliche Ziele zu erreichen. Des Weiteren sind betriebliche Trainingsmaßnahmen zur Förderung der Netzwerkkompetenz von Frauen und die Vermittlung der Bedeutung von Netzwerken für die Karriere essentiell, damit Frauen in Zukunft einen Zugang zu Netzwerken erhalten und die dort geknüpften Beziehungen für den beruflichen Aufstieg nutzen können. Im Fokus des dritten Abschnittes lagen Maßnahmen, die dazu beitragen, eine ausgewogene Balance zwischen Karriere und Familie zu erreichen und bestehende Arbeitsstrukturen aufzubrechen. Stressmanagement-Trainings, Flexible Arbeitszeitgestaltung, wie Führung in Teilzeit,

oder Homeoffice sowie Haushalts- und Kinderbetreuungsservices führen dazu, dass Frauen Führungspositionen wahrnehmen können und ihre Bereitschaft dazu steigt. Im letzten Abschnitt wurde die Implementierung von Gleichstellungsstrategien zur Neugestaltung von vorhandenen Strukturen und Prozessen behandelt, wie Gender Mainstreaming oder Diversity Management. Beim Gender Mainstreaming wird versucht den Frauenanteil in Führungspositionen, über die Verankerung der Geschlechtergleichstellung in allen Bereichen, Ebenen und Entscheidungen der Organisation, zu erhöhen. Beim Diversity Management geht es darum, die Vielfalt der Belegschaft als eine Ressource zu sehen und Maßnahmen zu setzen, die sowohl auf die Förderung von Männern als auch von Frauen abzielen sowie Bedingungen im Unternehmen schaffen, die eine Entfaltung aller MitarbeiterInnen und einen Aufbruch von bestehenden Stereotypen innerhalb der Organisation ermöglichen.

Aus dieser Masterarbeit geht hervor, dass es nicht nur eine Vielzahl an Maßnahmen gibt, die Unternehmen zu Herstellung von Chancengleichheit der Geschlechter einsetzen können, sondern dass ein ausgewogener Anteil an Frauen in der obersten Führungsebene auch mit einer Reihe von Vorteilen einhergeht. Die Teilnahme von Frauen an den unternehmensinternen Entscheidungsprozessen führt nicht nur zu einer kreativeren Entscheidungsfindung aufgrund der Berücksichtigung von unterschiedlichen Sichtweisen, sondern auch zu einer erhöhten Innovationsbereitschaft innerhalb des Managements. Des Weiteren besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens. Dennoch gibt es viele Unternehmen, die sich der Bedeutung von gemischten Führungsteams und ihren positiven Auswirkungen nicht bewusst sind und aufgrund der fehlenden gesetzlichen Verpflichtung darauf verzichten, die Gleichstellung der Geschlechter voranzutreiben. Damit die Geschlechtergleichstellung in der Führungsebene sowie in allen gesellschaftlichen und beruflichen Bereichen kein weit entferntes Ziel bleibt, sondern Realität wird, muss sowohl auf betrieblicher als auch auf staatlicher und individueller Ebene ein Bewusstsein für dieses Thema entstehen und die Bereitschaft zur Veränderung aktiviert werden. Jeder einzelne Mensch, egal welchen Geschlechtes, kann dazu beitragen, die stereotypischen Denk- und Handlungsweisen aufzubrechen, damit in Zukunft weibliche Führungskräfte nicht mehr eine Ausnahme oder eine Besonderheit darstellen, sondern zum Alltag gehören.

Literaturverzeichnis

Abele, Andrea E. (2005): Ziele, Selbstkonzept und Work-Life-Balance bei der längerfristigen Lebensgestaltung, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 49, H. 4, S. 176–186.

Achleitner, Ann-Kristin (2015): Überlegungen zur Auswahl von Aufsichtsräten und positiv gelebter Diversität, in: Welpke, Isabell/Brosi, Prisca/Ritzenhöfer, Lisa/Schwarz Müller, Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 193–202.

Alemann, Annette von (2007): Chancenungleichheit im Management: Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 30, H. 1, S. 21–38.

Alemann, Annette von (2015): Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik. Deutungsmuster von Führungskräften der deutschen Wirtschaft, Wiesbaden: Springer VS.

Angst, Trix (2008): Frauen führen. Auch bei Ihnen? Zürich: vdf Hochschulverlag.

Annie, Susanne/Bongaerts, Kerstin (2009): Ausgebremst? Warum die Karriereleiter für Frauen oft zu kurz ist, Bertelsmann Stiftung.

URL: <http://www.2competence.de/resources/bertelsmann-stiftung.pdf>, [Stand: 25.02.2016].

Antal, Ariane B. (1988): Mehr Frauen ins Management, in: Demmer, Christine (Hrsg.): Frauen ins Management. Von der Reservearmee zur Begabungsreserve, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 153–178.

Arbeiterkammer (2015): Arbeitsmarkt im Fokus. Arbeitsmarktanalyse des 2. Halbjahres 2015. URL: https://media.arbeiterkammer.at/wien/arbeitsmarktinfokus/Arbeitsmarkt_im_Fokus_02-_2015.pdf, [Stand: 22.02.2016].

Arbeiterkammer (2016): Frauen.Management.Report 2016. Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat in den Top 200 und börsennotierten Unternehmen.

URL: https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/AK_Frauen_Management_Report_-2016.pdf, [Stand: 22.02.2016].

Arbeitsmarktservice (2015): Gleichstellungsindex Arbeitsmarkt. Eine Analyse des Geschlechterverhältnisses in Österreich.

URL: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMS_Gleichstellungsindex_AM_Endbericht.pdf, [Stand: 25.02.2016].

Arenberg, Petra/Krüger-Baumgärtner, Kerstin (2016): Führung und Männlichkeit: Ändert sich der Managerstereotyp in der Generation Y? in: PERSONALquarterly, Jg. 69, H. 1, S. 34–39.

Aretz, Hans-Jürgen/Hansen, Katrin (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 17, H. 1, S. 9–36.

Armutat, Sascha/Steinhäuser, Lena (2013): Frauen im/ins Management: Ansätze für einen kulturellen Veränderungsprozess, in: PERSONALquarterly, Jg. 65, H. 1, S. 22–26.

Assig, Dorothea/Beck, Andrea (1996): Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit, München: Vahlen Verlag.

Auer, Manfred/Welte, Heike (2011): Betriebliche Weiterbildung aus einer gleichstellungspolitischen Perspektive, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 284–299.

Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul (2006): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Badura, Bernhard/Vetter, Christian (2004): Work-Life-Balance – Herausforderung für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 5–17.

Balser, Sabine (2002): Chancengleichheit als Chefsache oder: Preise, Diversity und Frauen-Netzwerk, in: Roloff, Christine (Hrsg.): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule, Bielefeld: Kleine Verlag, S. 89–95.

Beauvoir, Simone de (2003): Das andere Geschlecht – Sitte und Sexus der Frau, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Bechmann, Sebastian/Dahms, Vera/Tschersich, Nikolai/Frei, Marek/Leber, Ute/Schwengler, Barbara (2013): Beschäftigungsmuster von Frauen und Männern. Auswertungen des IAB-Betriebspanels 2012, in: IAB-Forschungsbericht, Nr. 14/13.

URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2013/fb1413.pdf>, [Stand: 01.03.2016].

Becker, Manfred (2015): Systemisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik, Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

Becker, Manfred (2016): Was ist Diversity Management? in: Fereidooni, Karim/Zeoli, Antonietta P. (Hrsg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung, Wiesbaden: Springer VS, S. 291–318.

Beck-Gernsheim, Elisabeth (1985): Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf, Frauenwelt Familie, Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuchverlag.

Beile, Judith/Jahnz, Sebastian (2007): Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 30, H. 1, S. 85–102.

Bergmann, Kristin (1999): Die Gleichstellung von Frauen und Männer in der europäischen Arbeitswelt. Eine rechtsvergleichende, empirisch-politikwissenschaftliche Untersuchung, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Bessing, Nina (2008): Work-Life-Balance: Vorteile für Beschäftigte und Organisation, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 417–426.

Bilden, Helga (1991): Geschlechtsspezifische Sozialisation, in: Hurrelmann, Klaus/Ulrich, Dieter (Hrsg.): Neues Handbuch der Sozialisationsforschung, 4., völlig neubearbeitete Auflage, Weinheim: Beltz Verlag, S. 279–302.

Bischoff, Sonja (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Bischoff, Sonja (2015): Geschlecht ist kein Qualifikationskriterium, in: Welpke, Isabell/Brosi, Prisca/Ritzenhöfer, Lisa/Schwarz Müller, Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 339–344.

Blickle, Gerhard (2002): Mentoring als Karrierechance und Konzept der Personalentwicklung, in: Personalführung (dgfp), Jg. 35, H. 9, S. 66–72.

Blume, Liliane (2006): Gender und Coaching, in: Lippmann, Eric (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Bock, Stefanie (2004): Politische Frauennetzwerke: Mythos oder Modell der Zukunft? in: Feltz, Nina/Koppke, Julia (Hrsg.): Netzwerke. Formen. Wissen. Vernetzungs- und Abgrenzungsdynamiken der Frauen- und Geschlechterforschung, Münster: Lit Verlag, S. 60–71.

Böheim, René/Hofer, Helmut/Zulehner, Christine (2002): Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern in Österreich. Ein Vergleich zwischen 1983 und 1997, in: Kurswechsel, Jg. 17, H. 1, S. 50–56.

Bundesministerin für Frauen und den Öffentlichen Dienst (2010): Nationaler Aktionsplan. Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt.

URL: https://www.bmbf.gv.at/ministerium/vp/2010f/napbericht_webversion_201006_25929.-pdf?4dtiae, [Stand: 15.06.2016].

Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015): Frauen und Männer in Österreich: Gender Index 2015.

URL: https://www.bmbf.gv.at/frauen/gender/gender_index_2014.pdf?4prcf5, [Stand: 25.02.2016].

Busch, Anne/Holst, Elke (2009): Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern, in: Wochenbericht des DIW, Jg. 76, Nr. 23/09.

URL: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.98931.de/09-23-3.pdf, [Stand: 01.03.2016].

Catalyst (2004): The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.

URL: http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf, [Stand: 20.03.2016].

Cordes, Mechthild (2001): Chefinnen. Zur Akzeptanz von weiblichen Vorgesetzten bei Frauen, Opladen: Leske und Budrich Verlag.

Cordes, Mechthild (2010): Gleichstellungspolitiken: Von der Frauenförderung zum Gender Mainstreaming, in: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie, 3., erweiterte und durchgesehene Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 924–932.

Cox, Taylor H. (1993): Cultural diversity in Organization: Theory, Research and Practice. San Francisco: Berrett-Koehler.

Curtis, Mary/Schmid, Christine/Struber, Marion (2012): Gender diversity and corporate performance. Thought leadership from Credit Suisse Research an the world's foremost experts. URL: <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=88EC32A9-83E8-EB92-9D5A40FF69E66808>, [Stand: 30.05.2016].

Demmer, Christine (1988): Was Frauen fordern – wie Frauen fördern, in: Demmer, Christine (Hrsg.): Frauen ins Management. Von der Reservearmee zur Begabungsreserve, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 9–30.

Desvaux, Georges/Devillard-Hoellinger, Sandrine/Baumgartner, Pascal (2007): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver, McKinsey & Company Study. URL: <http://www.raeng.org.uk/publications/other/women-matter-oct-2007>, [Stand: 22.03.2016].

Doblhofer, Doris/Küng, Zita (2008): Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Dressel, Kathrin/Wanger, Susanne (2010): Erwerbsarbeit. Zur Situation von Frauen am Arbeitsmarkt, in: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie, 3., erweiterte und durchgesehene Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 489–496.

Eagly, Alice H./Carli, Linda L. (2007a): Through the labyrinth. The truth about how women become leaders, Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press.

Eagly, Alice H./Carli, Linda L. (2007b): Women and the labyrinth of leadership, in: Harvard Business Review, S. 1–9.

URL: https://www.researchgate.net/profile/Linda_Carli/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership/links/0046351eeab13a8f9b000000.pdf, [Stand: 23.03.2016].

Eckes, Thomas (2010): Geschlechterstereotype. Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen, in: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie, 3., erweiterte und durchgesehene Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 178–189.

Edelkraut, Frank/Graf, Nele (2014): Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Ernst&Young (2012): Mixed Leadership. Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance.

URL: http://www.iv-frauenfuehren.at/dokumente/18/Mixed_Leadership_2012.pdf, [Stand: 30.05.2016].

Ernst&Young (2015): Mixed Leadership-Barometer Österreich. Anteil weiblicher Mitglieder in Vorständen und Aufsichtsräten der im Wiener Börse Index gelisteten Unternehmen.

URL: https://www.kug.ac.at/fileadmin/media/geschforsch_72/EY_Mixed_Leadership_Barometer_%C3%96sterreich__2_.pdf, [Stand: 07.06.2016].

Europäische Kommission (2010): Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015, Luxemburg: Amt für Veröffentlichung der Europäischen Union.

URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_strategy_de.pdf, [Stand: 22.02.2016].

Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht. Eine Europa-2020-Initiative, Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_de.pdf, [Stand: 22.02.2016].

Europäische Kommission (2016): Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling.

URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/160-223_factsheet_wob_2016_web_en.pdf, [Stand: 15.06.2016].

Fehre, Kerstin/Lindstädt, Hagen/Picard, Alexander (2014): Förderung von Frauen in Führungspositionen: Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 66, H. 1, S. 37–68.

Fernandez, Esther O. (2014): Frauen in Führungspositionen im Sozial- und Gesundheitswesen. Der Einfluss von Lebensformen, Einstellungen und Personalentwicklung auf den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 37, H. 1, S. 88–104.

Freisler-Traub, Andrea/Indinger, Sabine (1999): Teilzeitarbeit – Risiko oder Chance? Gestaltungsoptionen und Rahmenbedingungen in einer frauenspezifischen Betrachtungsweise, Linz: Universitätsverlag R. Trauner.

Funder, Maria (2011): Soziologie der Wirtschaft. Eine Einführung, München: Oldenbourg Verlag.

Gildemeister, Regine (2008): Soziale Konstruktion von Geschlecht: „Doing gender“, in: Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierung. Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen, Wiesbaden: Springer VS, S. 167–198.

Gildemeister, Regine (2010): Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung, in: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie, 3., erweiterte und durchgesehene Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 132–140.

Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich (2016): Gleichbehandlungsrecht in Österreich. URL: <http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/site/6441/default.aspx>, [Stand: 06.06.2016].

Gleichberechtigung (2016): Geschichte. URL: http://www.gleichberechtigung.at/Geschichte_der_gleichberechtigung.html, [Stand: 06.06.2016].

Gmür, Markus (2004): Was ist ein 'idealer Manager' und was ist eine 'ideale Managerin'? in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 18, H. 4, S. 396–417.

Göddertz, Silke/Isidor, Rodrigo/Wehner, Marius (2016): Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen, in: PERSONALquarterly, Jg. 69, H. 1, S. 40–45.

Günther, Susanne/Gerstenmaier, Jochen (2005): Führungsfrauen im Management. Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, Forschungsbericht Nr. 175, München: Ludwig-Maximilians-Universität.

Habermann-Horstmeier, Lotte/Bierfreund, Janika/Kempf, Yvonne/Stoll, Marie-Isabell (2009): „Und der Karriereknick kam eigentlich immer, wenn die Kolleginnen dann mit Kind lieber Teilzeit gearbeitet haben.“ Eine Studie zur Aufstiegschance deutscher Managerinnen, in: Gender, Jg. 1, H. 1, S. 142–149.

Hänzi, Denis (2013): Bewährungsstrategien von Topmanagerinnen – Was nicht passt, wird passend gemacht, in: PERSONALquarterly, Jg. 65, H. 1, S. 17–21.

Hauer, Annegret/Piroth, Marco/Wilkens, Sonja (2007): Mit Coaching zum Erfolg. Evaluation eines Förderprojektes des Landesarbeitskreises der Kontaktstellen Frau und Beruf Baden-Württemberg.

URL: http://www.frauundberuf-bw.de/fileadmin/downloads/gruene_reihe.pdf, [Stand: 30.06.2016].

Haverbier, Jana/Weißels, Doris (2016): Erfolgsfaktor Netzwerk. Ansatzpunkte zur Förderung weiblicher Vernetzungsstrategien, in: Welppe, Inge/Lenz, Gaby (Hrsg.): Akademische Personalentwicklung – Wie der Wissenschaftsbetrieb Potentiale und Kompetenzen des Personals strategisch entwickelt, Frankfurt am Main: Peter Lange Verlag, S. 1–11.

URL: https://www.researchgate.net/profile/Doris_Wessels/publication/288616785_Erfolgsfaktor_Netzwerk_Ansatzpunkte_zur_Forderung_'weiblicher'_Vernetzungsstrategien/links/5682492508aebccc4e0cb502.pdf, [Stand: 15.07.2016].

Heintz, Bettina/Nadai, Eva/Fischer, Regula/Ummel, Hannes (1997): Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Heinze, Christine (2002): Frauen auf Erfolgskurs. So kommen Sie weiter im Mentoring, Freiburg im Breisgau/Basel/Wien: Herder Verlag.

Hellert, Ulrike (2005): Erfolgreich durch Arbeitsmotivation. Motivationspsychologische Maßnahmen bieten Chancen für Mitarbeiterinnen und Betriebe, 2. Auflage, Münster: Lit Verlag.

Hennig, Margaret/Jardim, Anne (1978): Frau und Karriere. Erwartungen, Vorstellungen, Verhaltensweisen, Reinbek: Rowohlt Verlag.

Hermann, Anett (2004): Karrieremuster im Management. Pierre Bourdieus Sozialtheorie als Ausgangspunkt für eine genderspezifische Betrachtung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Higgs, Derek (2003): Review of the Role and Effectiveness of Nonexecutive Directors, London: Department of Trade & Industry, S. 1–119.

URL: <http://www.ecgi.org/codes/documents/higgsreport.pdf>, [Stand: 11.05.2016].

Hirsch, Boris/Schnabel, Claus (2013): Geschlechterlohnlücke: Gerechtfertigt oder diskriminierend? in: PERSONALquarterly, Jg. 65, H. 1, S. 10–14.

Hollstein, Walter (2004): Geschlechterdemokratie. Männer und Frauen: Besser miteinander leben, Wiesbaden: Springer VS.

Holst, Elke/Wiemer, Anita (2010a): Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert, in: Wochenbericht des DIW, Jg. 77, Nr. 04/10, S. 2–10. URL: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.346400.de/10-4.pdf, [Stand: 02.03.2016].

Holst, Elke/Wiemer, Anita (2010b): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft. Ursachen und Handlungsansätze, in: DIW Discussion Papers, Nr. 1001, Berlin, S. 1–17.

Holst, Elke/Wiemer, Anita (2010c): Frauen sind in den Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert: Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze, in: Wirtschaftsdienst, Jg. 90, Nr. 10/10, S. 692–699.

Hunger, Ina (2010): Geschlechtsspezifische Sozialisation bis zum Schuleintritt. Hintergründe und Reflexionsanlässe, in: Beudels, Wolfgang/Keinz, Nicola/Schönrade, Silke (Hrsg.): Bildungsbuch Kindergarten. Erziehen, Bilden und Fördern im Elementarbereich, Dortmund: Borgmann Media, S. 241–247.

Industriellenvereinigung (2012): Frauen in Führungspositionen. Ein Leitfaden für Unternehmen.

URL: http://www.bmfwf.gv.at/Ministerium/Arbeitsgruppe%20f%C3%BCr%20Gleichbehandlungsfragen%20im%20BMFWF/Documents/Frauen_F%C3%BChren_2012.ENDVERSION.pdf, [Stand: 23.03.2016].

Josefowitz, Natasha (1991): Wege zur Macht. Als Frau Karriere machen, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kahlen, Rudolf (2007): Generation CEO, in: Capital, H. 11, S. 160–169.

Kahlen, Rudolf (2008): Jenseits aller Klischees, in: Capital, H. 1, S. 124–129.

Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden.

URL: https://www.tu-chemnitz.de/gleichstellung/gender/urn_nbn_de_0011-n-2171498.pdf, [Stand: 18.07.2016].

Kaiser-Belz, Manuela (2008): Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung. Eine gleichstellungspolitische Maßnahme im Kontext beruflicher Felder, Wiesbaden: Springer VS.

Kettler, Bettina von (2010): (R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life-Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen, in: Kaiser, Stephan/Ringelstetter, Josef (Hrsg.): Work-Life-Balance, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 139–154.

Kleinert, Corinna (2006): Karriere mit Hindernissen, in: IAB Kurzbericht, Nr. 09/06, S. 1–4. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0906.pdf>, [Stand: 02.03.2016].

Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2007): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Koch, Irmela/Biemann, Torsten/Weckmüller, Heiko (2014): Ist gute Führung männlich oder weiblich? in: PERSONALquarterly, Jg. 66, H. 3, S. 46–49.

Koch-Thiele, Andrea (2002): Mentoring-Programme – aktuelle Bausteine der Personalentwicklung, in: Roloff, Christine (Hrsg.): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule, Bielefeld: Kleine Verlag, S. 76–89.

Kohaut, Susanne/Möller, Iris (2009): Kaum Fortschritte bei der betrieblichen Förderung, in: IAB-Kurzbericht, Nr. 26/09.

URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb2609.pdf>, [Stand: 01.07.2016].

Kohaut, Susanne/Möller, Iris (2010a): Frauen in Chefetagen, in: Wirtschaftsdienst, Jg. 90, H. 6, S. 420–422.

Kohaut, Susanne/Möller, Iris (2010b): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran, in: IAB-Kurzbericht, Nr. 06/10, S. 1–6.

URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0610.pdf>, [Stand: 01.03.2016].

Kreimer, Margareta (1995): Arbeitsmarktsegregation nach dem Geschlecht in Österreich, in: Wirtschaft und Gesellschaft, Jg. 21, H. 4, S. 579–608.

Krell, Gertraude (2004): Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 27, H. 4, S. 367–376.

Krell, Gertraude (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 63–80.

Krell, Gertraude (2010): Führungspositionen, in: Projektgruppe GIP (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung, Berlin: edition sigma, S. 425–478.

Krell, Gertraude (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 403–422.

Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin (2011): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 85–104.

Krumpholz, Doris (2004): Einsame Spitze. Frauen in Organisationen, Wiesbaden: Springer VS.

Kühfuss-Walter, Ingrid (2010): Mentoring, in: Kreuser, Karl/Robrecht, Thomas (Hrsg.): Führung und Erfolg. Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 131–146.

Kurmeyer, Christine (2012): Mentoring. Weibliche Professionalität im Aufbruch, Wiesbaden: Springer VS.

Lange, Ralf (2007): Managing Gender & Diversity.

URL: http://www.fes.de/wiso/pdf/integration/2007/11_lange_230407.pdf, [Stand: 15. Juli 2016].

Lauber-Hemmig, Judith (1988): Der Hürdenlauf zur „Beletage“, in: Demmer, Christine (Hrsg.): Frauen ins Management. Von der Reservearmee zur Begabungsreserve, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 83–121.

Lederle, Sabine (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 21, H. 1, S. 22–41.

Leuze, Kathrin/Strauß, Susanne (2009): Mit zweierlei Maß: Studium zahlt sich für Frauen weniger aus, in: WZBrief Arbeit, Nr. 02/09, S. 1–5.

Littmann-Wernli, Sabine/Schubert, Renate (2001): Frauen in Führungspositionen – Ist die gläserne Decke diskriminierend? in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 10, H. 2, S. 135–148.

Macha, Hildegard (2006): Work-Life-Balance und Frauenbiographien, in: Schlüter, Anne (Hrsg.): Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Wissen – Erfahrungen – biografisches Lernen. Frauen- und Genderforschung in der Erziehungswissenschaft, Band 2, Opladen: Barbara Budrich Verlag, S. 17–32.

Meuser, Michael (2004): Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming: Organisationsveränderung durch Geschlechterpolitik? in: Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender, Wiesbaden: Springer VS, S. 93–112.

Mohe, Michael/Dorniok, Daniel/Kaiser, Stephan (2010): Auswirkungen von betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, in: Zeitschrift für Management, Jg. 5, H. 2, S. 105–139.

Moldaschl, Karoline (1999): Die weibliche Unterrepräsentanz in Führungspositionen. Das weibliche Selbstkonzept als mögliche Ursache, Linz: Universitätsverlag R. Trauner.

Mölders, Sophie/Brosi, Prisca/Spörrle, Matthias/Welpe, Isabell M. (2015): Zu wenig bekannt, aber durchaus akzeptiert: Die öffentliche Wahrnehmung von Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, in: Welpe, Isabell/Brosi, Prisca/Ritzenhöfer, Lisa/Schwarz Müller, Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 519–536.

Mölders, Christina/Quaquebeke, Niels van (2011): Frauen in Führungspositionen. Prototypen von Führung hinterfragen, in: Personalführung (dgfp), Jg. 44, H. 7, S. 42–47.

Müller, Ursula (1999): Zwischen Licht und Grauzone. Frauen in Führungspositionen, in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 8, H. 2, S. 137–161.

Naisbitt, John/Aburdene, Patricia (1990): Megatrends 2000. New Directions for Tomorrow, New York: Morrow.

Notz, Gisela (2010): Arbeit: Hausarbeit, Ehrenamt, Erwerbsarbeit, in: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie, 3., erweiterte und durchgesehene Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 480–488.

Ochsenfeld, Fabian (2012): Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder familiären Pflichten, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS), Jg. 64, H. 3, S. 507–534.

OECD (2013): Gleichstellung der Geschlechter. Zeit zu handeln, OECD Publishing.

URL: http://wissenschaft.bmwf.wg.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/Gleichstellung_der_Geschlechter.pdf, [Stand: 15. Juni 2016].

Ohlendieck, Lutz (2003): Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens, in: Pasero, Ursula (Hrsg.): Gender – From costs to benefits, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 183–193.

Osterloh, Margit/Littmann-Wernli, Sabina (2002): Die „gläserne Decke“ – Realität und Widersprüche, in: Peters, Sibylle/Bensel, Norbert (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 259–275.

Papouschek, Ulrike/Haidinger, Bettina/Schönauer, Annika (2009): Koppelung von Wirtschaftsförderung und öffentlicher Auftragsvergabe an betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen, in: FORBA-Forschungsbericht, Nr. 10/2009, S. 1–108.

URL: <http://www.forba.at/data/downloads/file/326-FB%2010-2009.pdf>, [Stand: 24.06.2016].

Papouschek, Ulrike/Mairhuber, Ingrid/Saupe, Bernhard (2015): Bericht der Bundesregierung betreffend den Abbau von Benachteiligungen von Frauen, Wien: Bundesministerium für Bildung und Frauen, S. 1–70.

URL: https://www.bmbf.gv.at/frauen/publikationen/abbau_benachteiligungen_2013.pdf?529-d18, [Stand: 16.06.2016].

Passavant, Christina von (1997): Coaching für Führungsfrauen und Frauen in Schlüsselpositionen, in: Stalder, Béatrice: Frauenförderung konkret. Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb, Zürich: vdf Hochschulverlag.

Pietschmann, Bernd P. (1997): Möglichkeiten und Grenzen der Teilzeit für Führungskräfte, in: Personal, Jg. 49, H. 7, S. 349–353.

Powell, Gary N./Butterfield, Anthony D./Parent, Jane D. (2002): Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times changed? in: Journal of Management, Nr. 28/02, S. 177–193.

URL: http://ac.els-cdn.com/S0149206301001362/1-s2.0-S0149206301001362-main.pdf?_tid=63ec0a96-a444-11e3-8317-00000aabb0f02&acdnat=1394010119_e677ddd51997f2f26c6-b65c0924f86cb, [Stand: 20.04.2016].

Quack, Sigrid (1997): Karrieren im Glaspalast. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken, in: WZB Discussion Paper, Nr. FS I 97-104, S. 1–84.

Rastetter, Daniela/Cornils, Doris (2012): Networking: aufstiegsförderliche Strategien für Frauen in Führungspositionen, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg. 43, H. 1, S. 43–60.

Rastetter, Daniela/Dreas, Susanne (2016): Diversity Management als eine betriebliche Strategie. Zwischen Marktlogik und Fairness, in: Fereidooni, Karim/Zeoli, Antonietta P. (Hrsg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung, Wiesbaden: Springer VS, S. 319–340.

Rauen, Christopher (2014): Coaching, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Hogrefe Verlag.

Regnet, Erika (1997): Frau im Beruf – Stereotype und Aufstiegsbarrieren, in: Wunderer, Rolf/Dick, Petra (Hrsg.): Frauen im Management. Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand Verlag, S. 241–265.

Rodi, Katja (2011): 30 Jahre Frauenrechte international in Kraft, in: Zeitschrift des Deutschen Juristinnenbundes (djbZ), Jg. 14, H. 4, S. 187–188.

Rosenstiel, Lutz von (1997): Karrieremuster von Hochschulabsolventinnen, in: Wunderer, Rolf/Dick, Petra (Hrsg.): Frauen im Management. Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand Verlag, S. 266–284.

Rost, Katja (2010): Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft, in: Die Unternehmung, Jg. 64, H. 3, S. 315–344.

Rustemeyer, Ruth/Thrien, Sabine (1989): Die Managerin – der Manager. Wie weiblich dürfen sie sein, wie männlich müssen sie sein? in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 33, H. 3, S. 108–116.

Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (2011): Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren, in: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 19–34.

Ryschka, Jurij/Tietze, Kim-Oliver (2011): Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze, in: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 95–135.

Sauer, Birgit (2006): Gender und Sex, in: Scherr, Albert (Hrsg.): Soziologische Basics. Eine Einführung für Pädagogen und Pädagoginnen, Wiesbaden: Springer VS, S. 50–55.

Scheidegger, Nicoline/Osterloh, Margit (2004): One network fits all? Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren, in: Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender, Wiesbaden: Springer VS, S. 199–226.

Scheidegger, Nicoline/Osterloh, Margit (2005): Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkperspektive. Welche Netzwerkstruktur fördert die Karrieremobilität? in: Krell, Gertraude (2005): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisationen, Personal, Marketing und Controlling, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schiessler, Bettina (2010): Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung. Aktuelle Praxis, Analyse und wissenschaftlicher Ansatz für eine einheitliche Coachingmethodik, Wiesbaden: Springer VS.

Schmidt, Angelika (2004): Gendergerechte Personalentwicklung, in: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis, Wien: Linde Verlag, S. 131–157.

Schneider, Barbara (2009): Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf. Wie Frauen in Führung gehen, Offenbach: Gabal Verlag.

Schneider, Martin/Bauhoff, Frauke (2013): Stellenanzeigen und AGG: Von Geschlechtsneutralität noch weit entfernt, in: PERSONALquarterly, Jg. 65, H. 3, S. 15–20.

Schönfeld, Simone/Tschirner, Nadja (2002): Mentoring-Programme für Frauen – Ein Anstoß zum Aufstieg, in: Peters, Sibylle/Bensel, Norbert (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 227–246.

Schunter-Kleemann, Susanne (2007): Geschlechterregime im Top-Management europäischer Konzerne, in: Dackweiler, Regina-Maria (Hrsg.): Willkommen im Club? Frauen und Männer in Eliten, Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, S. 49–68.

Segerman-Peck, Lily M. (1994): Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

Sonntag, Ralph/Müller, Antonia/Noll, Sebastian (2014): Netzwerke aufbauen, in: Haubold, Anne-Katrin/Gonschorek, Torsten/Gestring, Ingo/Sonntag, Ralph/Weth, Rüdiger von der (Hrsg.): Managementkompetenz im Mittelstand. Grundlegendes Wissen und Instrumente zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 17–31.

Stadt Wels (2011): 100 Jahre Frauenleben in Österreich.

URL: <http://www.wels.at/100-Jahre-Frauenleben-in-Oesterreich.pdf?hp=3;58;de>, [Stand: 06.06.2016].

Statistik Austria (2016a): Erwerbstätige.

URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html, [Stand: 16.06.2016].

Statistik Austria (2016b): Teilzeit, Teilzeitquote.

URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit_teilzeitquote/index.html, [Stand: 16.06.2016].

Statistik Austria (2016c): Einkommen.

URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/genderstatistik/einkommen/index.html, [Stand: 16.06.2016].

Steinbacher, Sabine (2011): Gender Mainstreaming – Diversity Management: Zwei Seiten einer Medaille? in: Pauser, Norbert/Wondrak, Manfred (Hrsg): Praxishandbuch Diversity Management, Wien: Facultas Verlag, S. 425-436.

Steinhage, Rosemarie (2006): Erfolge durch Personenzentriertes Coaching – keine Zauberei mit geschickten Tricks. Wendepunkte im Berufsleben von Frauen, in: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, Jg. 37 ,H. 2, S. 82–93.

Stiegler, Barbara (2001): Gender Mainstreaming.

URL: <http://www.komma-sh.de/themen/gendermainstreaming/BarbaraStieglerGenderMainstreaming.pdf>, [Stand: 20. Juli 2016].

Stienen, Christa (2014): Women Up! – Handlungsempfehlungen des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) zur erfolgreichen Implementation von Gender Diversity, in: Hansen, Katrin (Hrsg.): CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler Verlag, S. 243–252.

Strasser Sabine (1998): Theoretische Überlegungen, in: Schliesselberger, Eva/Strasser, Sabine (Hrsg.): In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld, Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft, Band 7, Wien: Kommissionsverlag, S. 15–56.

Strunk, Guido/Hermann, Anett/Praschak, Susanne (2005): Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen, in: Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Steyrer, Johannes: Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren, Wien: Linde Verlag, S. 211–239.

Struthmann, Sandra (2013): Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen, Wiesbaden: Springer VS.

Tonn, Julia J. (2016): Frauen in Führungspositionen. Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, Wiesbaden: Springer VS.

Vedder, Günther/Vedder, Margit (2008): Wenn Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeit reduzieren (wollen), in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 427–443.

Vedder, Günther (2005): Menschen mit Familienpflichten als Zielgruppe des Diversity Managements, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 229–246.

Völkerer, Petra/Pirklbauer, Sybille/Hauer, Gerlinde/Prenner, Peter (2014): Frauen – Bildung – Arbeitsmarkt. Die Entwicklung der Qualifikationsstruktur von Frauen und Männern 1981–2010 in Österreich und Wien, Wien: Leutze Wien.

URL: https://media.arbeiterkammer.at/PDF/Studie_Frauen_Bildung_Arbeitsmarkt.pdf, [Stand: 07.06.2016].

Walther, Kathrin/Bessing, Nina (2015): Fix the women or fix the workplace? Nachhaltiger Wandel erfordert die Verzahnung von individueller und struktureller Ebene, in: Welpé, Isabell/Brosi, Prisca/Ritzenhöfer, Lisa/Schwarz Müller, Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 419–428.

Winheller, Sandra (2005): Deutung und Bearbeitung von Entwicklungsaufgaben aus der Perspektive des kulturellen Systems der Zweigeschlechtlichkeit, in: Schenk, Barbara (Hrsg.): Bausteine einer Bildungsgangtheorie, Wiesbaden: Springer VS, S. 290–303.

Wittrig, Nils (2013): Die Vereinbarkeit von Karriere und Familie bei Frauen in Führungspositionen, in: Peters, Sibylle/Garrel, Jörg von (Hrsg.): Arbeits – Zeitsouveränität für Führungskräfte von Morgen. Vereinbarkeit von Beruf und Privatheit, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 51–86.

Wunderer, Rolf/Dick, Petra (1997): Frauen im Management. Besonderheiten und personalpolitische Folgerungen – eine empirische Studie, in: Wunderer, Rolf/Dick, Petra (Hrsg.): Frauen im Management. Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand Verlag, S. 5–205.