



universität
wien

MASTER THESIS

Titel der Master Thesis / Title of the Master's Thesis

„Think Manager - Think Fe*Male“

Geschlechtsstereotype in Todesanzeigen
von weiblichen und männlichen Führungspersonen
zwischen 1974 und 2022

verfasst von / submitted by
Gabriela Hasiweder

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2023 / Vienna, 2023

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
Postgraduate programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 992499

Universitätslehrgang lt. Studienblatt /
Postgraduate programme as it appears on
the student record sheet:

Studium Generale

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. i.R. Dr. Erico Kirchler

“Think Manager–Think Fe*Male”

Geschlechtsstereotype in Todesanzeigen
von weiblichen und männlichen Führungspersonen
zwischen 1974 und 2022

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich fachlich, aber auch moralisch bei der Erstellung dieser Masterarbeit begleitet haben.

Besonderer Dank gilt meinen beiden Kindern Laura und Thomas, die viel Verständnis und Geduld aufbrachten und ständig ein offenes Ohr für meine unzähligen Fragen hatten.

Dank gilt vor allem aber auch Lukas und Mark, die mir eine große Hilfe bei der Auswertung der Daten waren.

Nicht zuletzt bedanke ich mich bei Herrn Univ.- Prof. Dr. Erich Kirchler für seine Betreuung und fachliche Beratung.

Inhalt

1	Einleitung.....	1
1.1	Einführung in das Thema	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Aufbau der Arbeit.....	2
2	Theoretischer Teil.....	4
2.1	Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen.....	5
2.2	Geschlechtsstereotype auf Führungsebene	7
2.3	Psychologische Erklärungsmodelle zum Konzept von Geschlechtsstereotypen.....	12
2.3.1	Dualistisches Modell und Konzept der Androgynie	12
2.3.2	Operante Konditionierung	14
2.3.3	Soziale Lerntheorien (Imitationstheorie und Identifikationstheorie).....	14
2.3.4	Kognitive Theorien	15
2.4	Historische Entwicklung von Geschlechterrollen seit dem 18. Jahrhundert.	15
2.4.1	Ursachen der Frauenbewegungen.....	15
2.4.2	Die erste Frauenbewegung vor dem 1. Weltkrieg	16
2.4.3	Die Zeit zwischen 1918 und 1950	18
2.4.4	Die zweite Frauenbewegung.....	19
2.4.5	Die dritte Frauenbewegung.....	21
2.5	Veränderung von Führungsstilen	21
2.5.1	Eigenschaftstheorien	24
2.5.2	Aktuellere Ansätze der Führungsstilforschung.....	24
3	Empirischer Teil.....	26
3.1	Forschungsfragen und Hypothesen	26
3.2	Methode	27
3.2.1	Datenerhebung	27
3.2.2	Stichprobe und Durchführung	27
3.3	Analyse der Attribute die Frauen und Männern zugeschrieben werden über die Zeit	31

4	Diskussion	40
5	Zusammenfassung	42
6	Abbildungsverzeichnis.....	43
7	Tabellenverzeichnis.....	44
8	Literaturverzeichnis	45

1 Einleitung

1.1 Einführung in das Thema

Nach wie vor sind Frauen in höheren Führungspositionen selten vertreten. Im Jahr 2022 waren weniger als zehn Prozent der Geschäftsführungspositionen in den 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs mit Frauen besetzt. Durch frauenpolitische Maßnahmen konnte der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und anderen Führungspositionen von börsennotierten Unternehmen in den letzten Jahren jedoch erhöht werden. So war der Frauenanteil in Aufsichtsräten bei quotenpflichtigen börsennotierten Unternehmen im Jahr 2022 bei 35,1% (Arbeiterkammer, 2022). In der wissenschaftlichen Literatur wird dieses Phänomen der vertikalen Segregation als Glasdeckeneffekt bezeichnet, da eine zunächst unsichtbare Barriere Frauen daran hindert, in der Hierarchie eines Unternehmens aufzusteigen (Kirchler, 2011). Ab einer gewissen hierarchischen Stufe ist es für Frauen sehr schwierig, trotz bester Ausbildung und Begabungen, höhere Positionen zu erreichen. Die Wissenschaftlerin Alice H. Eagly (2012) beschreibt eine Erklärungsmöglichkeit für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in ihrer „Social Role Theory“. Demnach führen Geschlechtsstereotype, die aus der Beobachtung von Frauen und Männern in geschlechtstypischen Rollen entstanden sind, dazu, dass den beiden Geschlechtern unterschiedliche Eigenschaften zugesprochen werden. Daraus ergeben sich Erwartungen, wie sich Frauen und Männer zu verhalten haben. Eigenschaften, die mit dem weiblichen Geschlecht verbunden werden, so genannte personenorientierte Eigenschaften, sind zum Beispiel verständnisvoll, einfühlsam und emotional. Auf der anderen Seite werden Männer beispielsweise mit den Eigenschaften dominant und zielstrebig verknüpft, den so genannten aufgabenorientierten Attributen (Eagly, 2013; Eckes, 1997, 2010). Stereotypisch „weibliche“ Eigenschaften stimmen deshalb nicht mit jenen Qualitäten überein, die stereotypisch für Führungspersonen sind (Schein, 1973). Schein (1973) prägte dafür den Ausdruck „Think Manager–Think Male“.

Die letzten Jahrzehnte waren von einem Wandel der gesellschaftlichen Normen gekennzeichnet. Freiheit und Gleichberechtigung von Frauen wurden durch verschiedene Frauenbewegungen vorangetrieben. Dies führte zu einer Erhöhung der sozialen Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen.

Durch die Globalisierung der Wirtschaft vollzog sich auch bezüglich der

Anforderungen an Führungspersonen ein Wandel. Von Führungskräften wird zunehmend Kooperation, Achtsamkeit und Empathie anstelle von autoritären Eigenschaften verlangt, damit ein Unternehmen in Zeiten schneller Veränderungen erfolgreich sein kann (Kruse, 2014). Moderne Führungsstile sind demnach verstärkt von Eigenschaften gekennzeichnet, die mit stereotypisch weiblichen Attributen übereinstimmen (Alfermann, 1996). Es stellt sich hier die Frage, ob die Feststellung „Think Manager–Think Male“ neu definiert werden könnte als „Think Manager–Think Fe*Male“.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung, ob sich Attribute, die Frauen und Männern in Führungspositionen zugesprochen werden, im Verlauf der Zeit angeglichen haben. Es soll zudem überprüft werden, ob personenorientierte Eigenschaften bei der Beschreibung von männlichen, und aufgabenorientierte Eigenschaften bei der Beschreibung von weiblichen Führungspersonen im Verlauf der Zeit zugenommen haben.

Ziel der empirischen Arbeit war es, durch Analyse von Todesanzeigen zum einen, Ergebnisse zur möglichen Angleichung verstorbenen Führungskräften zugeschriebenen Attributen zu gewinnen und zum anderen, existierende Geschlechtsstereotype bezüglich aufgaben- und personenorientiertem Führungsverhalten aufzuzeigen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im ersten Unterpunkt des theoretischen Teils wird die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen mit Hilfe von Statistiken beschrieben (Kapitel 2.1). In Kapitel 2.2 werden Geschlechtsstereotype als mögliche Erklärung für Unterrepräsentanz erörtert. Entstehungstheorien zu Geschlechtsstereotypen werden dann in Kapitel 2.3 vorgestellt. Darunter fallen das operante Konditionieren, die soziale Lerntheorie und kognitive Theorien. Im nächsten Schritt wird in Kapitel 2.4 der Wandel der gesellschaftlichen Normen aufgearbeitet. Feministische Theorien bilden die Grundlage für veränderte Denkansätze und sollen zur Auflösung alter sozialer Strukturen in Bezug auf Rollenbilder und Geschlechtsstereotypen führen (Kapitel

2.4). Das letzte Unterkapitel des Theorieteils beschreibt die Veränderung von Führungsstilen hin zu mehr Kooperation und Empathie (Kapitel 2.5).

Der empirische Teil dient der Beantwortung der in Kapitel 3.1 gestellten Forschungsfragen und der Prüfung der Hypothesen. Die Grundlage der empirischen Untersuchung ist die Analyse von Todesanzeigen aus den Jahren 2016 bis 2022, aufbauend auf Vorgängerstudien (Hartl et al., 2013; Kirchler, 1992; Rodler et al., 2001). Die Methode, die Datenstichprobe und die Durchführung der Untersuchung werden im Kapitel 3.2 erörtert, Ergebnisse, die Beantwortung der Forschungsfragen (3.3) und die daraus resultierende Diskussion finden sich in den darauffolgenden Kapiteln (4).

Den Abschluss der Arbeit bildet eine Zusammenfassung im Kapitel 5.

2 Theoretischer Teil

„Gleichberechtigung bringt uns alle voran, nicht nur die Frauen. Und sie braucht uns alle, um vorangebracht zu werden. Es ist zwar viel erreicht, aber [...] Mission accomplished? Leider nein“ (von der Leyen, 2019, S. 64).

Im theoretischen Teil wird im ersten Schritt auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen eingegangen. Anschließend werden wissenschaftliche Untersuchungen zu geschlechtsstereotypen Attributionen von Führungskräften erörtert. Darauf folgt eine Aufarbeitung von Geschlechtsrollen und -stereotypen im Allgemeinen. Es werden dabei auch deren mögliche Entstehungserklärungen beschrieben. Im vierten Abschnitt wird der Wandel der Frauenrolle in der Gesellschaft behandelt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Frauenbewegungen seit dem 18. Jahrhundert. Abschließend wird die Veränderung des Bildes einer Führungskraft in der Gesellschaft erläutert. Der modernen Führungskraft werden zunehmend Eigenschaften zugesprochen, die soziokulturell dem weiblichen Geschlecht zugeordnet wurden. Es wird argumentiert, dass die Neudefinition einer Führungskraft mit veränderten Eigenschaften eine Chance für Frauen in Führungspositionen darstellen kann.

Führung wird von Wegge und Rosenstiel (2019, S. 270) definiert als

Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Arbeitsaufgaben zugrunde liegt.

Diese Definition ist sehr weitgefasst. In der vorliegenden Arbeit wird Führung auf das Management in einem Unternehmen bezogen, das laut Gablers Wirtschaftslexikon hierarchisch aufgebaut ist (Gabler Wirtschaftslexikon, 2022). Die Führungshierarchie kann wie folgt definiert werden:

Es handelt sich dabei um eine verbreitete, infolge uneinheitlicher Grenzbeziehungen und situativer Abhängigkeiten aber nur bedingt aussagekräftige Einteilung. Während bei einer zumindest dreistufigen Führungshierarchie das Top- und das Lower Management mit der obersten und der untersten Führungsebene gleichgesetzt werden können, umfasst der

Bereich des Middle Management je nach der Leitungstiefe der Führungshierarchie eine oder mehrere Führungsebenen.

Die Bandbreite von Führungspositionen in Unternehmen reicht dabei von Abteilungsleiter*innen über Bereichsleiter*innen bis hin zur Geschäftsführung, den Generaldirektor*innen bzw. den Vorstandsvorsitzenden (Gabler Wirtschaftslexikon, 2022).

2.1 Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

Frauen sind in Führungspositionen seltener vertreten als Männer. Laut einer Studie der österreichischen Arbeiterkammer (2022) waren 8,9% der Personen in den Geschäftsführungen der Top 200 Unternehmen in Österreich weiblich, 91,1% waren männlich. Seit 2012 ist der Anteil weiblicher Führungskräfte leicht von 5,1% auf 9,1% angestiegen. In Abbildung 1 sind die Geschlechterverhältnisse der Jahre 2012 bis 2022 tabellarisch dargestellt.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Frauen	5,1 %	5,6 %	5,6 %	5,9 %	7,2 %	7,2 %	8,4 %	8,2 %	8,0 %	9,0 %	8,9 %
Männer	94,9 %	94,4 %	94,4 %	94,1 %	92,8 %	92,8 %	91,6 %	91,8 %	92,0 %	91,0 %	91,1 %

Abbildung 1: Geschlechterverhältnis in den Geschäftsführungen der Top 200 Unternehmen, 2012-2022 (Arbeiterkammer, 2022, S. 21).

Allerdings spiegelt das Ungleichgewicht zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften den Anteil von weiblichen Personen an der Gesamtbevölkerung nicht wider, da der Frauenanteil (50,7%) in Österreich ähnlich hoch wie der Anteil von Männern (49,3%) (Statistik Austria, 2022a) ist. Auch die Betrachtung von Studienabschlüssen lässt das Ungleichgewicht zwischen der Anzahl von Studienabsolventinnen und -absolventen im Vergleich zur Anzahl der weiblichen und männlichen Führungskräfte nicht erklären. Konkret liegt der Anteil weiblicher Studierender mit positivem Studien- oder Lehrgangsabschluss mit 43 548 im Vergleich zu den männlichen Kollegen mit 30 321 mit 59% zu 41% (Statistik Austria, 2022b) deutlich über dem Durchschnitt. Diese Ungleichverteilung betrifft insbesondere auch die Studienrichtungen Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre, welche mehr

weibliche Absolventinnen als männliche Absolventen haben. Tabelle 1 zeigt eine Gegenüberstellung von männlichen und weiblichen Absolvent*innen für die Studienjahre 2003/2004 und 2020/2021, der ersten und letzten verfügbaren Aufzeichnung bei Statistik Austria.

*Tabelle 1: Anzahl weiblicher und männlicher Absolvent*innen der Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre für die Studienjahre 2003/2004 und 2020/2021*

Studienrichtung	Studienjahr	Weiblich	Männlich
<i>Rechtswissenschaften (Diplomstudium)</i>	<i>2003/2004</i>	752	701
	<i>2020/2021</i>	1024	695
<i>Betriebswirtschaftslehre (Master)</i>	<i>2003/2004</i>	37	58
	<i>2020/2021</i>	134	108

(eigene Darstellung in Anlehnung an Statistik Austria, 2023)

In den letzten Jahren wurden in Österreich gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Im Jahr 2018 wurde eine Quote von mindestens 30% weiblichen Führungskräften in Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen eingeführt. Österreich liegt dadurch mit 35% Frauenanteil in Aufsichts- und Verwaltungsräten im europäischen Vergleich auf Platz 12 (Abbildung 2). Die ersten sechs Plätze nehmen in dieser Statistik ebenfalls Länder ein, die eine gesetzliche Quote eingeführt haben, es erreicht jedoch keines der Länder einen Frauenanteil von 50%. Am unteren Ende der Verteilung befinden sich in erster Linie osteuropäische Staaten ohne gesetzliche Frauenquote. In Österreich wurde im Jahr 2020 zudem ein Ministerialbeschluss getroffen, dass der Anteil weiblicher Personen in staatsnahen Betrieben mindestens 40% betragen muss (Arbeiterkammer, 2022).

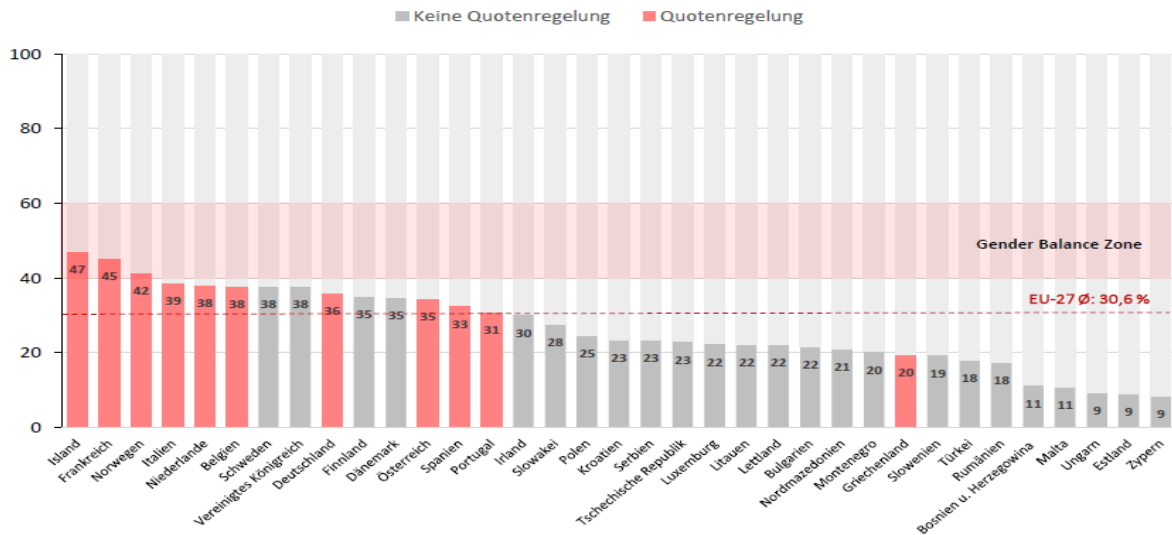


Abbildung 2: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten großer börsennotierter Unternehmen Europas, zweites Halbjahr 2021, Angaben in Prozent (gerundet) (Arbeiterkammer Wien, 2022, S. 41)

Das Phänomen, dass Frauen trotz gleicher Leistung und manchmal auch höherer Qualifikation, nur schwer über das mittlere Management hinauskommen, wird als „Gläserne Decke“ (glass ceiling) bezeichnet. Die „gläserne Decke“ stellt häufig ein unüberbrückbares Hindernis für Frauen dar, um die Karriereleiter bis ins Topmanagement zu erklimmen (Walenta & Kirchner, 2011). In der wissenschaftlichen Literatur wurden Geschlechtsrollen und Geschlechtsstereotype als Gründe für diese scheinbar unsichtbare Barriere beschrieben (Kirchner, 2011).

2.2 Geschlechtsstereotype auf Führungsebene

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, trotz guter Ausbildung und Fähigkeiten, sucht nach Erklärungsmustern. Ein wesentlicher Erklärungsversuch dafür sind geschlechtsrollenspezifische Stereotype.

Bei Geschlechtsstereotypen handelt es sich um ein kulturell geteiltes Verständnis von Merkmalen, die typisch für eines der Geschlechter sind (Eckes, 2010). Es sind kognitive Strukturen, die *sozial geteiltes Wissen über die charakteristischen Merkmale von Frauen und Männern enthalten* (Eckes, 2010, S. 178). Geschlechtsstereotypen stellen zum einen eine deskriptive und zum anderen eine präskriptive Norm dar. Die deskriptive Norm bezieht sich auf die Beschreibung wie Frauen und Männer typischerweise sind. Beispielsweise werden Frauen als verständnisvoll, einfühlsam

und emotional beschrieben, Männer als dominant und zielstrebig (Eagly, 2013; Eckes, 1997, 2010). Die präskriptive Norm beschreibt die soziale Erwartung wie Frauen und Männer sein sollen. Individuelle Ausprägungen spielen dabei keine Rolle, da Merkmale den sozialen Kategorien zugeschrieben werden (Hannover & Wolter, 2019). Ein Stereotyp kann im Allgemeinen wie folgt definiert werden:

Unter Stereotypen versteht man soziale Urteile, die eigentlich zutreffender als Vorurteile zu kennzeichnen sind, da sie die Tendenz haben, Personen grob vereinfachend und ohne Rücksicht auf ihre Individualität zu etikettieren (Bischof-Köhler, 2011, S. 17).

Wissenschaftliche Untersuchungen haben sich damit auseinandergesetzt, wie Geschlechtsstereotype die Erwartungen an weibliche Führungskräfte beeinflussen. Virginia Schein (1973) führte Untersuchungen bei weiblichen und männlichen Führungskräften durch, denen sie 92 Adjektive beziehungsweise Verhaltensbeschreibungen (selbstbewusst, selbständig, ehrgeizig, kreativ, emotional, aggressiv, wettbewerbsorientiert, ...) vorgab, die den Kategorien a) Frauen im Allgemeinen, b) Männer im Allgemeinen und c) erfolgreiche Manager im mittleren Management zuzuweisen sollten. Sechzig der 92 Beschreibungen wurden als typisch männlich erachtet und erfolgreichen Managern zugeschrieben. Frauen im Allgemeinen und erfolgreiche Manager fanden nur in acht Kriterien eine Übereinstimmung (verständnisvoll, gewärtig der Gefühle anderer, hilfsbereit, intuitiv, ...) (Schein, 1973). Die Wissenschaftlerin prägte den Begriff „Think Manager–Think Male“. Mit diesem Begriff verdeutlicht sie den Widerspruch bezüglich der Erwartungen an weibliche Führungskräfte, die den soziokulturellen Erwartungen an eine Frau widersprechen. Aufbauend auf das Zitat „Think Manager–Think Male“ bestätigten weitere Studien die Ergebnisse (Ryan et al., 2011; Schein, 2001; Tremmel & Wahl, 2023).

Für die Untersuchung von männlichen und weiblichen Attributen von Führungspersonen wurden in der Vergangenheit wiederholt Todesanzeigen in großen Tageszeitungen analysiert. Dabei wurden die Eigenschaften untersucht, die für die Würdigung der verstorbenen Führungsperson Verwendung gefunden haben. Es handelte sich dabei um Anzeigen, die von Unternehmen für ihre verstorbenen Führungskräfte geschaltet wurden. Insbesondere seien hier die Studien von Kirchler (1992), Rodler et al. (2001) und Hartl et al. (2013) angeführt, die Anzeigen aus verschiedenen

Jahren seit 1974 verglichen. Während die Attribute für männliche Führungskräfte über die Jahre konstant blieben, veränderten sich die Attribute für weibliche Führungskräfte. Es kam zu einer Annäherung der Beschreibungen von Frauen an jene von Männern. Wurden Frauen in früheren Jahren zum Beispiel als bewunderungs- und liebenswürdige Führungskräfte beschrieben, so wurden sie später häufiger als kämpferisch und hoch engagiert bezeichnet. Es verblieben in den späteren Jahren Geschlechtsunterschiede in den Anzeigen, sodass Hartl et al. (2013) zum Schluss kamen, dass der Trend in Richtung einer Angleichung noch nicht ausreichend belegt sei und weitere Untersuchungen diesbezüglich notwendig seien.

Auch wenn ein Wertewandel begonnen haben könnte, korrelieren erfolgreiche Manager*innen weiterhin mit den männlichen Stereotypen wie dominant, aggressiv, selbständig, aber auch objektiv und wenig verletzbar. Erfolgreichen Führungskräften werden hingegen „weibliche“ Eigenschaften zugeschrieben (Ryan et al., 2011). Die Ergebnisse dieser Studie sind in Tabelle 2, Ergebnisse der Studie von Ryan et al. (2011, S.474), ersichtlich. Die Begriffe wurden nicht ins Deutsche übersetzt, sondern im Originalen belassen, um den Sinngehalt nicht zu verändern.

*Tabelle 2: Ergebnisse der Studie von Ryan et al. (2011, S. 474) zu stereotypischen Eigenschaften von weiblichen und männlichen, erfolgreichen sowie nicht erfolgreichen Manger*innen (eigene Darstellung in Anlehnung an Ryan et al.)*

Attribute	Stereotypical of men	Stereotypical of women
<i>Characteristics of managers of successful companies</i>	Decisive Dominant Feelings not easily hurt Able to separate feeling from ideas Speedy recovery from emotional disturbance Forceful Hides emotion High need for autonomy Aggressive	Intuitive Sophisticated Tactful Neat Understanding
<i>Characteristics of managers of unsuccessful companies</i>	Hasty Quarrelsome	Fearful Wavering in decision Nervous Passive Sympathetic Desire to avoid controversy Frivolous Understanding

Auch Eagly und Sczesny (2009) kamen anhand ihrer Studien zur Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen zu dem Ergebnis, dass grundlegende Unterschiede bezüglich kultureller Stereotype zwischen den drei sozialen Gruppen Frauen, Männer und Führungskräfte existieren. Basierend auf der „Social Role Theory“ (Eagly & Wood, 2012) werden Frauen sozial- und serviceorientierte Eigenschaften (im Englischen: Communal traits), Männern jedoch leistungsorientierte Eigenschaften (im Englischen: Agentic traits) zugeschrieben, die eindeutig stärker mit den Stereotypen der Führungskräfte korrelieren. Um den Aufstieg zu schaffen, stehen Frauen vor dem Dilemma, sich teils „wie Männer“ verhalten zu müssen, um dorthin zu gelangen, gleichzeitig sind sie, aber genau für dieses Verhalten, heftiger Kritik ausgesetzt. Die daraus resultierenden Konsequenzen sind einerseits die Unterbewertung des weiblichen Führungspotentials, andererseits wird dieses Potential aber auch gleichzeitig wesentlich höherer Kritik unterworfen (Peus & Welpel, 2011).

Die Theorie der Rolleninkongruenz (im Englischen: role incongruity theory) beschreibt die tradierten Vorstellungen der Gesellschaft über Aussehen und Erwartungsmuster von Führungskräften (Eagly & Karau, 2002). Eine positive Bewertung erhalten dabei Personen mit Verhalten und Aussehen, die den typischen Geschlechtsstereotypen entsprechen. Einer idealen Führungskraft, das gilt auch für Frauen, werden jedoch durchwegs „männliche“ Eigenschaften zugeschrieben (Gmür, 2004). Der Versuch einer Frau, sich diesem Führungsprototypen anzupassen, um der Führungsrolle gerecht zu werden, führt zu Problemen (Peus & Welpel, 2011).

Ein international bekanntes Beispiel für Kritik an männlichem Auftreten von weiblichen Personen in der Arbeitswelt ist der Fall Ann B. Hopkins. Frau Hopkins war Managerin bei Price Waterhouse, einem der größten Bilanzierungs- und Rechnungswesenunternehmen der USA. Ihre Bewerbung für die Position eines „Partners“ (ranghöchste Angestelltenstelle) wurde abgelehnt. Frau Hopkins klagte das Unternehmen und vertrat dabei die Meinung, dass ihr die Partnerschaft in der Firma verweigert wurde, weil sie nicht den Geschlechtsstereotypen einer weiblichen Angestellten entsprach. Sie führte an, dass ihr gesagt worden sei, „sie führe sich auf wie ein Macho“, sei aggressiv und fordernd anderen Mitarbeitern gegenüber. Es sei ihr geraten worden, „sie solle sich schminken und femininer kleiden“. Der Fall erregte im Jahr 1982 in den Vereinigten Staaten großes Aufsehen, wurden doch zum

ersten Mal in der Geschichte Analysen psychologischer Studien zu Geschlechterstereotypen und deren Auswirkung zur Urteilsfindung herangezogen (Fiske et al., 1991). Außerdem wurde die Psychologin Susan T. Fiske, Mitglied der American Psychological Association, als amicus curiae beigezogen. Frau Hopkins behielt in allen Instanzen Recht. Das Gericht kam zum Schluss, dass die negativen Reaktionen auf ihre Persönlichkeit mit ihrem Geschlecht zusammenhängen. Die Ablehnung der Bewerbung wäre somit von Geschlechtsstereotypen beeinflusst. Im endgültigen Gerichtsbeschluss am Obersten Gerichtshof der USA steht (Eckes, 1997):

In the specific context of sex stereotyping, an employer who acts on the basis of a belief that a woman cannot be aggressive, or that she must not be, has acted on the basis of gender... We are beyond the day when an employer could evaluate employees by assuming or insisting that they matched the stereotype associated with their group... An employer who objects to aggressiveness in women but whose positions require this trait places women in an intolerable Catch 22: out of a job if they behave aggressively and out of a job if they don't (Fiske et al., 1991, S. 1055).

Auch wenn von einer Geschlechtergruppe häufig gendertypisches Führungsverhalten gezeigt wird, so kann nicht daraus geschlossen werden, dass bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen biologisch determiniert sind. Sie sind vielmehr auf sozial vermittelte Werte, dem Zeitgeist entsprechend, zurückzuführen. Und diese Werte unterliegen auch auf Managementebene dem Zeitgeist und den sich ändernden Gegebenheiten.

Nachdem in diesem Kapitel auf die Problematik von männlichen und weiblichen Attributionen von Führungskräften eingegangen wurde, sei im nachfolgenden Kapitel ein Überblick über Geschlechtsrollen und Geschlechtsstereotype im Allgemeinen sowie Erklärungsansätze für deren Ursprung gegeben.

2.3 Psychologische Erklärungsmodelle zum Konzept von Geschlechtsstereotypen

If one had to predict a person's life course on the basis of a single attribute. The best choice would probably be gender (Eckes, 1997, S. 7).

Eckes (1997, S. 7) zitiert mit diesem Satz die amerikanische Psychologin Phyllis Katz und hebt damit auf ironische Weise die gesellschaftlich so bedeutende und folgenreiche Geschlechtszugehörigkeit hervor. Sie legt den Grundstein für das weitere Leben, die biologische und sexuelle, aber auch psychosoziale Entwicklung. Dies gilt besonders dann, wenn nicht das Individuum mit seinen Fähigkeiten, sondern der Mensch als Mitglied einer sozialen Kategorie wie dem Geschlecht, in den Vordergrund rückt, (Alfermann, 1996). Diese Zugehörigkeit führt zu bestimmten Erwartungen und (Vor-) Urteilen, den Stereotypen. Die deutsche Sprache ist ein Beispiel für die enge Verknüpfung zwischen den soziokulturellen Erwartungen und dem Geschlecht, da es im Gegensatz zum Englischen nur das Wort „Geschlecht“ gibt. Im Englischen existieren dafür zwei Begriffe, „sex“ für das biologische, „gender“ für das soziale Geschlecht, die Geschlechtsidentität beziehungsweise Geschlechtsrolle. In diesem Kapitel wird zunächst auf das dualistische Modell sowie auf das Konzept der Androgynie eingegangen. Im zweiten Schritt werden psychologische Theorien, die zur Ausdifferenzierung der Geschlechterrollen führen, beschrieben: die operante Konditionierung, soziale Lerntheorien (Imitationstheorie oder Identifikationstheorie) oder kognitive Entwicklungstheorien (Quaiser-Pohl, 2011). Diese Theorien gehen von der Annahme aus, dass geschlechtsspezifisches Verhalten bereits in den frühen Entwicklungsstufen der Kindheit geprägt wird. Die Entscheidung, ob einem neugeborenen Kind die männliche oder die weibliche Geschlechtsrolle zugeordnet wird, fällt bereits bei der Geburt und führt zu daran geknüpften Erwartungen, wie Interessen, Lebenszielen, Benehmen, Partnerwahl und vieles mehr (Blessin & Wick, 2021).

2.3.1 Dualistisches Modell und Konzept der Androgynie

Studien zu psychologischen Geschlechtsunterschieden führen zu kontroversen Ansichten. Herrschte früher die Vorstellung einer eindimensionalen Männlichkeit – Weiblichkeit-Skala mit den Polen extreme Maskulinität und extreme Femininität vor, so wurde dieses bipolare Modell (je mehr männliche Eigenschaften – desto weniger weibliche) von einem dualistischen Modell abgelöst, das sowohl Männern „typisch

weibliche“, als auch Frauen „typisch männliche“ Eigenschaften zugesteht (Kasten, 1996). Absolute Persönlichkeitseigenschaften werden durch graduelle Abstufungen ersetzt. Spence et al. (1975) entwickelten bei ihren umfangreichen Studien einen aus einer F- und einer M-Skala bestehenden Fragebogen, wobei die F-Skala die sozial erwünschten, „typisch weiblichen“, Eigenschaften auf der sozial-emotionalen Ebene widerspiegelt, die M-Skala hingegen die aufgabenbezogenen Attribute der „typisch männlichen“. Auch wenn das Ergebnis zeigt, dass Frauen durchaus expressiver, Männer instrumenteller auftraten, so ist doch anzumerken, dass der Überlappungsbereich zwischen den Geschlechtern sehr groß ist. Instrumentalität und Expressivität sind somit keineswegs einander ausschließende Dimensionen. Diese Tatsache beschreibt auch das Konzept der Androgynie:

Androgynie bedeutet auf Persönlichkeitsebene eine Kombination von typisch weiblichen (femininen) und typisch männlichen (maskulinen) Eigenschaften (Alfermann, 1996, S. 60).

Als positive weibliche Eigenschaften werden dabei Hilfsbereitschaft, Einfühlsamkeit, Herzlichkeit, Freundlichkeit usw. betrachtet, als positive männliche Kraft, Klugheit, Unabhängigkeit, Entschlossenheit, Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen und dergleichen verstanden. Das Konzept beruht auf diesen beiden Dimensionen (Femininitäts- beziehungsweise Maskulinitätsdimension), wobei jedes Individuum, unabhängig vom biologischen Geschlecht, jeden daraus resultierenden Punkt einnehmen kann (Abbildung 3).



Abbildung 3: Typeneinteilung der Geschlechtsrollenidentität – Androgyniekonzept (Alfermann, 1996, S. 61)

Ging man früher von der Annahme aus, dass es nur maskuline Männer oder nur feminine Frauen gibt, so beschreibt dieses Konzept mindestens vier Typen von Personen. Personen, mit sowohl hohem Femininitätsanteil als auch hohem Maskulinitätsanteil, werden als „Androgyne“ bezeichnet. „Maskuline“ sind durch einen hohen Maskulinitätsanteil und einem geringen Femininitätsanteil gekennzeichnet, bei den „Femininen“ ist es genau umgekehrt. Personen, bei denen beide Anteile als gering eingestuft werden, werden als „Indifferenzierte“ bezeichnet.

2.3.2 Operante Konditionierung

Unter operanter Konditionierung versteht man die Erhöhung oder Senkung der Auftretenswahrscheinlichkeit eines Verhaltens aufgrund der darauf folgenden Konsequenzen (Bodenmann & Schaer, 2006, S. 8).

„Geschlechtskonformes“ Verhalten (ein Junge weint nicht, Mädchen raufen nicht) wird durch Zustimmung und Lob verstärkt, „geschlechtskonträre“ Verhaltensweisen jedoch ignoriert, kritisiert oder sogar bestraft (Fagot & Patterson, 1969). Operante Konditionierung stützt sich auf die Annahmen, dass *von Jungen und Mädchen schon im zarten Kindesalter unterschiedliches Verhalten erwartet wird, dass Eltern und andere Bezugspersonen sich Jungen und Mädchen gegenüber unterschiedlich verhalten und dass Jungen und Mädchen durch das unterschiedliche Verhalten ihrer Bezugspersonen in jeweils unterschiedlicher Richtung beeinflusst werden (Kasten, 1996, S. 22–23).*

2.3.3 Soziale Lerntheorien (Imitationstheorie und Identifikationstheorie)

Schon Freud beschäftigte sich in seiner Psychoanalyse mit geschlechtsspezifischem Verhalten und beschreibt darin die Identifikation mit dem gleichgeschlechtlichen Elternteil und die Triebregungen der Buben auf die Mutter und die der Mädchen auf den Vater gerichtet (Quaiser-Pohl, 2011). Die Imitationstheorie baut auf der Annahme auf, dass Buben und Mädchen das soziale Umfeld, ihre gleichgeschlechtlichen Vorbilder beobachten und imitieren (Kasten, 1996; Quaiser-Pohl, 2011). Im Kleinkindalter ist daher der gleichgeschlechtliche Elternteil von großer Bedeutung, aber auch andere gleichgeschlechtliche Bezugspersonen wie Kindergärtner*innen oder Lehrer*innen. Aufbauend auf die Imitation von Primärbezugspersonen (Kasten, 1996) entwickelt sich eine Identifikation durch eine intensive

gefühlsbetonte Beziehung, wobei die Abgrenzung zwischen Identifikation und Imitation schwer zu definieren ist.

2.3.4 Kognitive Theorien

Die Sozial-kognitive Entwicklungstheorie geht davon aus, dass das Kind, abhängig vom Alter, fähig ist, aktive Wahrnehmungen und gemachte Erfahrungen zu bewerten (Bussey & Bandura, 1999). Darauf aufbauend entwickelten sich Informationsverarbeitungstheorien, wie zum Beispiel die Geschlechts-Schema-Theorie, die besagt, dass das Individuum sein eigenes Geschlecht, dem durch Geschlechtsrollenkonzepte gebildeten Schemata, anpasst (Bem, 1981). Im Gegensatz dazu beschreibt das Schema-Verarbeitungsmodell den Menschen als mit zwei Geschlechtsschemata ausgestattet: einem, typisch weibliche und männliche Eigenschaften und Rollen beschreibenden und einem spezifischen und detaillierten, das eigene Geschlecht beschreibenden, Schema (Martin & Halverson, 1981).

2.4 Historische Entwicklung von Geschlechterrollen seit dem 18. Jahrhundert

In diesem Kapitel wird ein Blick auf die historische Entwicklung von Geschlechterrollen und die damit verbundene Frauenarbeit geworfen. Im Weiteren soll auf die Entwicklung und den Einfluss der Frauenbewegungen eingegangen werden. Die sogenannte „Frauenfrage“ zählte in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zu den wichtigsten politischen Themen und bildet auch heute noch die Grundlage für Debatten zum Gender-Diskurs. „Freiheit“ und „Gleichheit“, Forderungen der Französischen Revolution, werden auch in Zusammenhang mit Frauenrechten und ihrer Menschenwürde gefordert (Gerhard, 2018).

2.4.1 Ursachen der Frauenbewegungen

1789 wurden der Absolutismus und die dazugehörige Weltordnung durch die Französische Revolution beendet, was auch zur Neuordnung von Familie und Beziehungen zwischen den Geschlechtern führte. Stellte der Philosoph René Descartes, ein Vertreter der Aufklärung, bereits 1763 fest, dass der „*Verstand kein Geschlecht hat*“ (Gerhard, 2018), so wurde doch 1795 den Frauen die Teilnahme an jeglicher politischen Versammlung mit der Begründung „Frauen sollten sich ihrem Geschlecht entsprechend benehmen“ verboten (Becker-Schmidt & Knapp, 2020).

Die beginnende Industrialisierung und die damit verbundene Arbeitsteilung durch Fabrikarbeit führte zu einer grundlegenden Veränderung der Lebenssituation und zur Bildung neuer sozialer Schichten. Frauen der Arbeiterklasse mussten häufig unter katastrophalen Bedingungen zu Niedriglöhnen zum Unterhalt der Familie beitragen. Die nicht entlohnte Hausarbeit wurde fortan als minderwertig betrachtet (Koepcke, 1979). Frauen des gut situierten Bürgertums mussten aus Prestige Gründen die Hausarbeit an Bedienstete abgeben, um sich ausschließlich der Erziehung der Kinder, Haushalt und Personal zu kümmern. Bürgerliche Männer hingegen kümmerten sich um Geschäfte, trafen sich mit Freunden und Geschäftspartnern und traten als Oberhaupt der Familie auf, auch wenn sich der häuslich-familiäre Bereich zu einem exklusiven Bereich für Frauen und Kinder gewandelt hatte. Die Arbeitsteilung hatte stattgefunden und somit häusliches und berufliches Leben voneinander getrennt (Frevert & Kocka, 2011).

Die neuen wirtschaftlichen Verhältnisse führten zu gesellschaftlichen Missständen: Die Proletarisierung von Bauern und Handwerkern trieb diese in finanzielle Nöte, unverheiratete Frauen der Mittelschicht wurden im Haushalt nicht mehr gebraucht und durch Verbote entstand eine Nutzlosigkeit und geistige Leere bei Frauen des Bürgertums, die auch von Bildung und der politischen Öffentlichkeit weitgehend ausgeschlossen waren (Koepcke, 1979). Obwohl ein Großteil der bürgerlichen Gesellschaft der Überzeugung war, die einzige Bestimmung der Frauen sei es, sich um die Familie zu kümmern, so wurde doch die Forderung nach Bildung und Recht auf Arbeit unter dem Motto „Dem Reich der Freiheit werb' ich Bürgerinnen“ laut (Koepcke, 1979).

2.4.2 Die erste Frauenbewegung vor dem 1. Weltkrieg

Trotz des Verbotes der Teilnahme von Frauen am öffentlichen politischen Leben, gelang es Frauen immer wieder daran indirekt teilzunehmen, was schließlich am 28. August 1848 im Salon des Wiener Volksgarten zur Gründung des „Ersten Wiener Demokratischen Frauenvereins“ mit der Präsidentin Karoline von Perin führte. Ausschlaggebend dafür war die blutige Niederschlagung der Demonstration gegen hauptsächlich Arbeiterinnen betreffende Lohnkürzungen. Mehrere 100 Frauen, überwiegend aus dem Bürgertum, trafen sich im Volksgarten und führten eine Sammlung zugunsten betroffener Arbeiterinnen durch. Weiters forderten sie die Rücknahme der Lohnkürzungen. Vorrangiges Ziel des Vereins war die

Verwirklichung der Gleichberechtigung von Frauen und die Verbreitung der Demokratiebewegung „in allen weiblichen Kreisen“. Seine Auflösung erfolgte im Zuge der Wiener Revolution im Oktober 1848.

Der im September 1848 gegründete „Erste konstitutionell-monarchistische Frauenverein“ sah seine Hauptaufgabe in karitativen Tätigkeiten, wie „Sorge um eine bessere Erziehung der Kinder“ oder „Verteilung von Handarbeiten“ und keineswegs in der Zielsetzung der politischen Gleichheit der Frauen. Parallel dazu konstituierte sich der „Deutschkatholische Frauenverein“, der für gleiche Rechte und freies Denken eintrat. Um 1870 wurde der Ruf nach Bildung laut (*Frauenbewegung*, 2022). In Wien wurde dem weiblichen Geschlecht aber erst 1897 der freie Zugang zum Universitätsstudium gestattet (Ellmeier, 2006).

Auch in anderen europäischen Ländern, wie z.B. Frankreich oder Deutschland, begann in den 1880er Jahren die erste große Zeit der Frauenbewegungen (Gerhard, 2018). Im Folgenden wird auf deren Entwicklung speziell in Deutschland eingegangen, wo die erste wöchentliche „Frauenzeitung“ mit Artikeln über religiöse, kulturelle, aber auch politische Bereiche erschien. Diese diente als Sprachrohr für politische Diskussionen, obwohl bereits 1850 ein Gesetz verabschiedet worden war, das den Frauen untersagte, als Redakteurinnen für politische Vereine tätig zu sein. Um Gefängnisstrafen zu entgehen, wurden karitative und kulturelle Vereine gegründet, um dort politische Themen diskutieren zu können (Cordes, 1995).

Wie bereits oben beschrieben, bildeten die Frauen keineswegs eine homogene, durch eine einheitliche Linie gekennzeichnete, Gruppe. Die Interessen der Arbeiterinnen waren verständlicherweise anders gelagert als die der Frauen des Bürgertums, was zu einer Aufspaltung in eine bürgerliche und eine proletarische Frauenbewegung führte (Gerhard, 2018).

Übte die bürgerliche Frauenbewegung Kritik an der patriarchalischen Gesellschaft und forderte das Recht der Frau auf Bildung und freie Arbeit, so kritisierte die proletarische Frauenbewegung vor allem die ungleichen kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsverhältnisse. Kämpften die Frauen des Proletariats an der Seite der Männer für die Abschaffung der bestehenden Machtverhältnisse, so waren Männer des Bürgertums von der Frauenbewegung ausgeschlossen, was den Frauen

die Bezeichnung familientötende „Mannweiber“ einbrachte und auch zur Abschreckung anderer Frauen führte (Cordes, 1995).

Setzte sich die bürgerlichen Frauenbewegung für Stimmrecht und gleiche staatsbürgerliche Rechte, Bildungs- und Berufsmöglichkeiten für Frauen und neue Sexualmoral und Ethik ein, so stellte die proletarische Frauenbewegung Forderungen nach geregelten Arbeitszeiten, Arbeitsschutz und Lohngleichheit (Cordes, 1995). Durch die Spaltung der sozialistischen Partei in Deutschland (1917) kam es auch zur Spaltung der proletarischen Frauenbewegung in eine kommunistische und eine sozialdemokratische.

2.4.3 Die Zeit zwischen 1918 und 1950

Der Erste Weltkrieg hinterließ markante Spuren in ganz Europa: In den kriegsführenden Ländern wurden Frauen zum Nationalen Frauendienst verpflichtet, um ihren Beitrag in der Fürsorge, Wohlfahrtspflege oder kommunalen Verwaltung, aber auch zur Lebensmittelversorgung, im Gesundheitswesen und in der Kriegsindustrie zu leisten. Die internationale Frauensolidarität zerbrach völlig (Gerhard, 2018). Der Krieg und seine Folgen hinterließen Veränderungen in der Gesellschaft und führten zu einem Umdenken bzgl. der politischen Rechte von Frauen, waren sie es doch, die in den Kriegsjahren die „Heimatfront“ gestellt hatten (Ellmeier, 2006). Im Jahre 1918 erhielten, auf Forderung des Bundes Deutscher Frauenvereine, Frauen in Deutschland (Weimarer Verfassung), und auch in Österreich, das Wahlrecht.

Die Zwischenkriegszeit brachte keinen weiteren Fortschritt in der Frauenbewegung, ganz im Gegenteil. Der erstarkende Nationalsozialismus drängte diese immer mehr ins Abseits. Viele Frauenvereine schlossen sich zwangsmäßig der Gesamtorganisation deutscher Frauen an. Um diesem Anschluss zu entgehen, löste sich der Bund Deutscher Frauenvereine 1933 auf. Im selben Jahr wurde den Frauen das passive Wahlrecht und die Zulassung zur Habilitation an Universitäten wieder entzogen – die Bedeutung der Frauen als Hausfrau und Mutter wurde in den Mittelpunkt gestellt, um die Wertschätzung in der Gesellschaft zu erlangen. Auch die Wohlfahrtspflege fiel „wesensgemäß“ in den weiblichen Arbeitsbereich, die Machtübernahme der NSDAP ließ die Frauenbewegung in der Versenkung verschwinden, die Gleichstellung der Frau musste dem Gesamtinteresse der Gesellschaft untergeordnet werden (Nave-Herz, 1994). Es folgte der 2. Weltkrieg.

Die Nachkriegszeit stellte wieder große Herausforderungen an die Menschheit. Der Frauenüberschuss im Land war enorm, da viele Männer ihr Leben im Krieg verloren hatten. Zwangsläufig mussten die Frauen die Hauptversorgerrolle übernehmen und für den Unterhalt der Familie sorgen. So kam es erst einige Jahre nach Ende des 2. Weltkrieges zur Wiedergründung von Frauenorganisationen, die jedoch nicht an frühere Erfolge anknüpfen konnten.

„Deshalb ist aber die deutsche Frauenbewegung nicht etwa gescheitert, wie man manchmal hören und lesen kann. Sie ist vielmehr als Opfer der Zeitumstände in den dreißiger Jahren geworden, und ihr Kräfte-reservoir reichte nach dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr dazu aus, einen neuen Anfang im Sinne einer Neubestimmung von Position und Richtung zu setzen. Das macht ihre Tragik aus. Ihre Leistungen, vor allem die Gültigkeit ihrer grundsätzlichen Zielwerte, aber sind schon Geschichte“ (Koepcke, 1979, S. 135).

2.4.4 Die zweite Frauenbewegung

Die 1950er Jahre sind gekennzeichnet durch das Anlaufen der Konsumgesellschaft, die Zeiten des Mangels waren größtenteils überwunden. Der materielle Aufbau des Landes bot keinen Platz für geschlechterpolitische Grundsatzdiskussionen. Die (klein-) bürgerliche Kernfamilie – Vater, Mutter, zwei Kinder – war das erstrebenswerte Ziel im privaten Leben (Ellmeier, 2006). Auch wenn Mann und Frau, formal gesehen, gleichberechtigt waren, führte diese traditionelle Geschlechterordnung zu einer „Re-Maskulinisierung“ in der Gesellschaft (Gerhard, 2018).

Doch in den 1960er Jahren führte die Rolle der unterstützenden Ehefrau karriere-machender Männer zu großer Unzufriedenheit seitens der Frauen und schuf neue feministische Bewegungen. Auch wenn in der Nachkriegszeit ein hohes Bedürfnis an Wohlstand und Harmonie herrschte, so bedeutete ein schönes Heim, ohne politische Mitsprache und Chance auf berufliche Karriere, keine Erfüllung für viele Frauen (Giddens et al., 2009). *„Das Jahr 1968 und die Jahre danach stehen synonym für eine erste Durchlüftung der patriarchalischen Gewohnheiten und Gesetzgebung“* (Ellmeier, 2006, S. 13). Parallel zu ausländischen Frauenbewegungen erstarkte diese als Teil der Bürgerrechts- und Protestbewegungen gegen die konservativ-autoritäre Politik in Deutschland, was im Rahmen der Studentenbewegung

1967/68 zur Gründung der ersten Frauengruppe „Aktionsrat zur Befreiung der Frau“ führte (Cordes, 1995). In den 1970er Jahren konnten viele frauenpolitische Forderungen, die bis dahin nicht durchsetzbar erschienen, erfüllt werden.

In Österreich kann die Formierung einer autonomen Frauenbewegung rund um die Forderung der „Abschaffung des Abtreibungsparagraphen 144“ mit dem Slogan „Mein Bauch gehört mir“ im Jahre 1972 als Beginn der zweiten Frauenbewegung betrachtet werden (Weiland, 1983).

Im Gegensatz zur ersten Frauenbewegung stellte die zweite die vorherrschende patriarchalische Gesellschaft in Frage und forderte die Veränderung der Gesellschaftsordnung. Erst durch die große Familienrechtsreform im Jahre 1975 galten österreichische Ehefrauen als Rechtssubjekte, denen volle Staatsbürger*innenrechte zugestanden wurden (Ellmeier, 2006). Diese gesetzliche Regelung erlaubte Frauen, ohne Zustimmung des Mannes arbeiten zu gehen und bei Wohnsitz und Familiennamen mitzubestimmen.

Auf Initiative von sozialdemokratischen Politikerinnen wurde am 1. November 1978 das erste Frauenhaus Österreichs in Wien eröffnet. Von der Presse als „Paukenschlag“ beschrieben, war die Berufung von vier Staatssekretärinnen (Johanna Dohnal, Franziska Fast, Beatrix Eypeltauer und Annemarie Albrecht) durch Bundeskanzler Kreisky im Jahr 1979, ein Zugeständnis an die Bedeutung sogenannter „Frauenthemen“. Weitere Sozialreformen folgten: Erhöhung des Karenzgeldes, einwöchige Pflegefreistellung, Verlängerung des Mutterschutzes und Erhöhung des Karenzgeldes, aber auch ein Ehescheidungsrecht, das Frauen vor der Gewalt ihres Ehemannes schützen soll. Die Wahrung der körperlichen Unversehrtheit war im Gegensatz zur ersten Frauenbewegung ein wesentliches politisches Grundanliegen geworden. Durch das Gewaltschutzgesetz („Wegweiserecht“), das den ersten Eingriff des Staates in den Privatbereich seiner Bürger*innen darstellt, konnte eine der wichtigsten Forderungen der neuen Frauenbewegung „Das Private ist politisch“ umgesetzt werden (Ellmeier, 2006). Auch die Strategie der zweiten Frauenbewegung hatte sich geändert, wurden früher Zugeständnisse erbeten, so wurden sie nun eingeklagt und die Implementierung der wissenschaftlichen Frauenforschung wurde gefordert. In der Politik führte die Institutionalisierung zur Durchsetzung der Gleichstellung der Geschlechter (Nave-Herz, 1994).

2.4.5 Die dritte Frauenbewegung

Internationale Zusammenarbeit kennzeichnet die Neuformierung der dritten Frauenbewegung ab 1990. Politische, wirtschaftliche, aber auch rechtliche Themen werden auf globaler Ebene problematisiert (Lenz, 2008). Weiters kam es zur Institutionalisierung von Gender- und Frauenthemen, d.h. Frauen- und Geschlechterforschung wurde als Lehr- und Forschungsgebiet im Wissenschaftssystem verankert. Das Bemerkenswerte daran ist, dass diese Bewegung „von unten“ erfolgte und Reaktionen an der Spitze von Wissenschaftsorganisationen auslöste (Metz-Göckel, 2010). So wurden 1995 bei der IV. Weltfrauenkonferenz in Peking weitläufige Maßnahmen beschlossen, die sich mit Bildung, sexueller Gewalt, Armutsbekämpfung, politischer Partizipation, Ökologie und Arbeit befassten und als transnationale Charta der Frauen- und Menschenrechte gesehen werden kann (Lenz, 2008).

Auch feministische Theorien übten einen maßgeblichen Einfluss auf die dritte Frauenbewegung aus. Die Analyse der weiblichen Unterdrückung durch die patriarchalische Gesellschaftsstruktur führte zu einer Reihe von neuen Denkansätzen (Eismann et al., 2012).

2.5 Veränderung von Führungsstilen

Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft und steigende Vernetzung der Welt haben in den letzten Jahrzehnten zu Veränderungen in der Arbeitswelt geführt. Infolgedessen haben sich auch die Anforderungen an Führungskräfte und somit die Führungsstile selbst geändert. Anstelle von autoritären Führungsstilen in strengen Hierarchien wurden zunehmend Kooperation, Achtsamkeit und Empathie in selbstorganisierten Unternehmen bedeutsam (Kruse, 2014). Diese zuletzt genannten Eigenschaften stimmen nun mit jenen Attributen überein, die in vorhergehenden Kapiteln als typisch weiblich klassifiziert wurden (Alfermann, 1996). Unter anderem wurde in Kirchler (2008) als Zukunftsausblick für Zeiten verstärkter Teamorientierung die feminine Theorie der konsensualen Organisation von Joyce Rothschild beschrieben. Die Theorie besagt, dass in femininen Organisationen Mitglieder mit ihren eigenen Stärken und Schwächen geschätzt und nicht als Funktionsträger gesehen werden. Soziale Beziehungen dienen nicht als Mittel zum Zweck, sondern werden als wertvoll erachtet. Jedes Mitglied sollte von anderen Mitgliedern lernen. Die Umsetzung von derartigen kooperativen Führungsstilen ist jedoch schwieriger im

Vergleich zu autoritären Stilen (Wunderer, 2009). Bezüglich der Managementforschung, die sich zunehmend mit persönlichen Werthaltungen von Führenden und mit der Verwirklichung ethischer Werte in der Organisationskultur auseinandersetzt, werden zwei Ansätze beispielhaft angeführt (Walenta & Kirchler, 2011):

- Authentische Führung: Ein wesentliches Merkmal der authentischen Führung ist die Verwirklichung eigener innerer Werte und Überzeugungen, was zu Vertrauen und Integrität der Mitarbeiter führt.
- Servant Leadership: Der fundamentale Unterschied bei Servant Leadership im Vergleich zu anderen Führungskonzepten liegt in der Vermittlung spiritueller Werthaltungen, dem Dienst an Mitarbeitern und deren Wertschätzung (Walenta & Kirchler, 2011).

Auch in anderen theoretischen Modellen wird nun größeres Augenmerk auf ein stärker emotionales Involvement der Mitarbeiter gelegt, um zum gewünschten Ziel zu gelangen (Schirmer & Woydt, 2016; Weibler, 2016). Der Paradigmenwechsel von einer autoritären hin zu einer kooperativen Führungsperson wurde von Weßels und Haverbier (2017) anhand der Weiterentwicklung des „T-Shaped-Manager“ Modells zum „X-Shaped-Manager*in“ Modell veranschaulicht (Abbildung 4). Die Säule des „T“ steht für fachliche Kompetenz und der Querbalken für die Bereitschaft, aber auch für die Fähigkeit zur interdisziplinären Kooperation. Das „X“ hingegen beschreibt die Fähigkeit zu *cross-disziplinärem Denken und Handeln in der Projekt- und Wissensarbeit* (Weßels & Haverbier, 2017, S. 83).

Weßels und Haverbier (2017) sehen im Paradigmenwechsel eine Veränderung des klassischen Führungsverständnisses mit den traditionellen Geschlechtsstereotypen. „Männliche“ Attribute, die den autoritären Führungsstil beschreiben („Think Manager– Think Male“), treten in den Hintergrund; Eigenschaften und Kompetenzen, die dem „weiblichen“ Stereotyp entsprechen, gewinnen an Bedeutung. Das fordert eine neue, dynamische Denkweise: weg vom kontroll- und planbasierten Konzept, hin zur Gestaltung eines vorgegebenen Rahmens, der Freiraum bietet zur Selbstorganisation und Selbstreflexion. Neue Qualitäten wie die Bereitschaft zur Vernetzung, Offenheit für Neues, aber auch die Fähigkeit loszulassen, führen zu einer Änderung des Rollenbildes (Weßels & Haverbier, 2017). Vielleicht bietet der Wandel von überwiegender Aufgabenorientierung hin zu zunehmender

Personenorientierung, aber auch von autoritärer Führung zu Beteiligung und Eigeninitiative der Mitarbeiter*innen, eine Chance zum Überwinden der „Gläsernen Decke“.

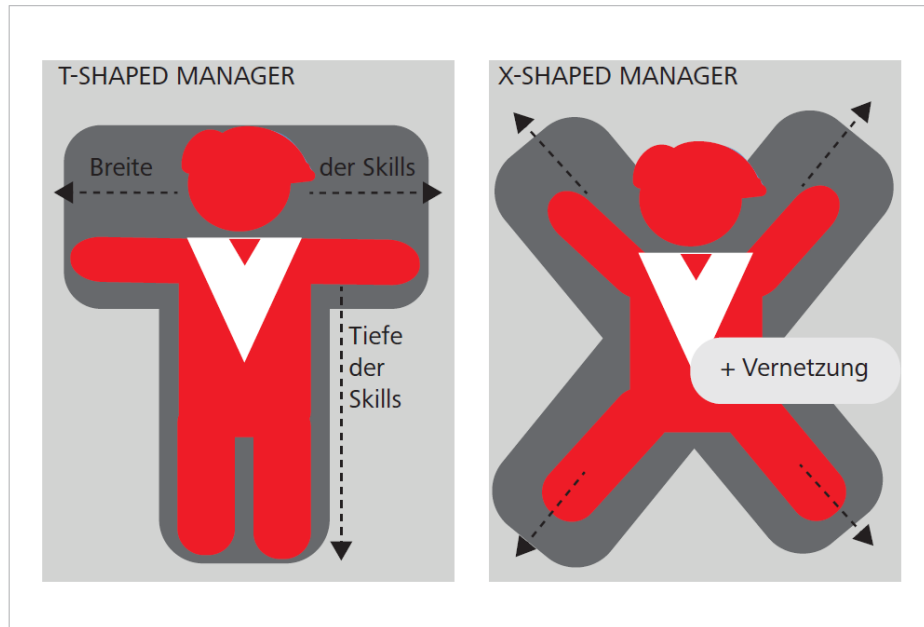


Abbildung 4: T-Shaped und X-Shaped Manager*in (Weßels & Haverbier, 2017, S. 84)

Es stellt sich die Frage, inwiefern Frauen unter dem Aspekt der modernen Führungsstile vergleichbare Chancen wie Männer haben, wenn von modernen Führungskräften Eigenschaften, die in früheren Studien als typisch weiblich galten, gefordert werden. Die Chancen für Frauen könnten in diesem Fall auch steigen, selbst wenn Geschlechtsstereotype weiterhin in Organisationen eine Rolle spielen.

Ein Umdenkprozess ist wichtig:

Es ist nicht sinnvoll, Frauen vermeintlich „männliches“ Führungsverhalten anzutrainieren. Oberstes Ziel sollte sein, die sogenannten „weiblichen“ Stärken wie Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen (Agentic traits), mit den als „männlich“ beschriebenen Stärken wie Durchsetzungsvermögen, Selbstsicherheit oder Rationalität (Communal traits) zu vereinen, um in Zeiten der Globalisierung und großen Veränderungen mit einem möglichst breitem Verhaltensspektrum auf Führungsebene neuen Herausforderungen erfolgreich entgegenzutreten.

In den folgenden Abschnitten werden Theorien zu Führungsstilen beschrieben. Es wird dabei zuerst auf die so genannten Eigenschaftstheorien und anschließend auf aktuellere Ansätze der Führungsstilforschung eingegangen.

2.5.1 Eigenschaftstheorien

Ende des 19. Jahrhunderts betrachtete man die Annahme als gegeben, dass Männer höherer Gesellschaftsschichten angeborene Eigenschaften besitzen, die sie zum Führen befähigen. Der Beginn der Führungskräfteforschung war gekennzeichnet durch die Analyse der Eigenschaften von „großen Männern“ und führte somit zu der Bezeichnung „Great Man Approach“ (van Dick & Fink, 2019). Frauen spielten zu dieser Zeit keine bedeutende Rolle. Man ging von der Annahme aus, dass Führungskräften entsprechende körperliche Eigenschaften wie Größe, tiefe Stimme, hohe Intelligenz, Attraktivität oder Gesundheit bereits in die Wiege gelegt wurden.

Die Weiterentwicklung der Great-Man-Theory führte zur klassischen charismatischen Führungstheorie. Das Konzept der charismatischen Führung geht auf Max Weber zurück (Pipus, 2015; Schirmer & Woydt, 2016), und beschreibt den patriarchalischen Führungsstil, der durch Ausstrahlungskraft und Autorität die Untergebenen für Ideen zu begeistern vermag. Die Mitarbeiter sind bloße Befehlsempfänger, von denen Loyalität, Gehorsam und Treue gefordert wird.

Als Schlussfolgerung lässt sich sagen, dass gesellige, disziplinierte, extrovertierte, zuverlässige Personen, für neue Situationen offene Menschen häufig in Führungsstagen zu finden sind, ob ihr Führungsstil effizient ist, entscheidet jedoch ihr persönliches Handeln.

2.5.2 Aktuellere Ansätze der Führungsstilforschung

In der Literatur gibt es verschiedene Kategorisierungen von moderneren Führungsformen. Van Dick und Fink (2019) beschreiben das Full-Range-Model of Leadership, das drei wesentliche Führungsmerkmale umfasst. Es handelt sich dabei um den transaktionalen, den transformationalen und den Laissez-Faire-Führungsstil. Wie der Name bereits sagt, ist die Laissez-Faire-Führung sehr passiv und daher auch ineffizient und wird in diesem Kapitel nicht weiter behandelt. Die transaktionale Führung ist gekennzeichnet durch drei Dimensionen:

- Management-by-Exception (passiv): Das Verhalten der Führungskraft ist ebenfalls passiv, erst bei Nichterreichen der Ziele zu einem Eingreifen.

- Management-by-Exception (aktiv): Das Verhalten ist wiederum passiv, das Erreichen des Zieles wird jedoch aktiv überwacht und in Notfällen wird eingegriffen.
- Contingent Reward (bedingte Belohnung): Die Führungskraft definiert Ziele und Erwartungen, vorher definierte Belohnungen wie Entgelt, Aufstieg, bessere Arbeitsbedingungen usw. werden an Mitarbeiter bei Zielerreichung vergeben (Schmeisser et al., 2018).

Wird bei transaktionaler Führung von „erwarteten Leistungen“ der Mitarbeiter ausgegangen, so führt der transformationale Führungsstil zu „Extra-Anstrengungen“ (Blessin & Wick, 2021). Transformale Führung ist gekennzeichnet durch vier Verhaltensweisen (Schmeisser et al., 2018; van Dick & Fink, 2019):

- Individuelle Wertschätzung: Der Führende kümmert sich persönlich um seine Mitarbeiter und bietet ihnen Unterstützung.
- Intellektuelle Stimulation: Der Führende versucht seine Mitarbeiter zu innovativem Denken anzuspornen.
- Idealistischer Einfluss - Charisma: Der Führende wird zum Vorbild seiner Mitarbeiter. Sie vertrauen ihm und betrachten ihn als moralisch integer.
- Inspirierende Motivation: Der Führende motiviert, inspiriert und sorgt für ein positives Arbeitsklima.

3 Empirischer Teil

Frauen haben sich entwickelt, doch die Geschäftswelt steckt fest – stagnierend in den alten Mustern (Spitzer, 2017).

Diese Arbeit birgt die Hoffnung, den wenig optimistischen Satz über die differenzierte Betrachtung der Berufssituation von Frauen in einer geschlechtersegregierten Arbeitswelt zumindest teilweise zu widerlegen, indem sie sich der Frage widmet, ob sich in der gesellschaftlichen Zuschreibung von Attributen an Frauen und Männer eine Angleichung feststellen lässt.

3.1 Forschungsfragen und Hypothesen

Die seit einigen Jahren zu beobachtende Wende in den Ansprüchen an Führungspersonen gibt Zuversicht, die Dominanz der „männlichen“ Eigenschaften im Führungsverhalten zu unterminieren und den „weiblichen“ Aspekt etwas in den Vordergrund zu rücken, um so der Benachteiligung der Frauen entgegenzuwirken. Aus dieser Hoffnung heraus lassen sich die folgenden Forschungsfragen und Hypothesen ableiten:

- *Frage 1:* Hat sich das Image von weiblichen und männlichen Führungskräften im Laufe der Zeit gewandelt, oder wird Frauen noch immer eine eher emotionale und Männern eine rationale, auf Erfolg ausgerichtete, Orientierung zugeschrieben?
- *Frage 2:* Wie unterscheiden sich die Beschreibungen hinsichtlich Aufgaben- und Personenorientierung?
- *Frage 3:* Gleichen sich die Attribute über die Jahre hinweg an?

Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

- *Hypothese 1:* Die Attribute, die Frauen und Männern auf Führungsebenen zugeschrieben werden, gleichen sich an.
- *Hypothese 2:* Der Anteil aufgabenorientierter Attribute, die Frauen zugeschrieben werden, steigt.
- *Hypothese 3:* Der Anteil personenorientierter Attribute, die Männern zugeschrieben werden, steigt.

3.2 Methode

3.2.1 Datenerhebung

Zur Erhebung der Daten wurde eine „nonreaktive“ Methode gewählt, bei der Untersuchungsleiter*innen keinen Einfluss auf die Ergebnisse ausüben. Die Analyse von Todesanzeigen unterliegt nicht sozialer Erwünschtheit, die bei Fragebögen oder Interviews häufig auftritt.

Das Forschungsmaterial umfasst die von Unternehmen verfassten Todesanzeigen ihrer verstorbenen Führungskräfte. Natürlich beschreiben diese Anzeigen nur positive Eigenschaften oder wünschenswertes Verhalten der Verstorbenen in Form von Adjektiven, Verben, Substantiven, aber auch ganzen Sätzen und sind somit Indikatoren, die Stereotype widerspiegeln. Sie beschreiben Persönlichkeitsmerkmale, aber auch Führungsverhalten und Führungsstil.

Die Untersuchung wurde anhand von Todesanzeigen in vier deutschsprachigen Tageszeitungen durchgeführt: eine aus Österreich (Die Presse), eine aus der Schweiz (Neue Zürcher Zeitung) und zwei aus Deutschland (Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung). Diese Zeitungen befassen sich mit wirtschaftlichen Themen und haben eine hohe Reichweite.

3.2.2 Stichprobe und Durchführung

Wie bereits in den Vorgängerstudien wurde ein sechs-Jahres-Rhythmus gewählt: 1974,1980,1986 (Kirchler, 1992), 1992,1998 (Rodler et al., 2001), 2004,2010 (Hartl et al., 2013). Bei der vorliegenden Arbeit wurden Todesanzeigen aus den Jahren 2016 und 2022 inhaltlich analysiert. Diese Zeitspanne zwischen 1976 und 2022

ermöglicht die Erfassung der Tendenz eines Wertewandels, bildet aber auch gleichzeitig dessen Kontinuität ab.

Auch die Auswahl der Ausgaben erfolgte nach dem Schema der bisherigen Veröffentlichungen (Hartl et al., 2013; Kirchler, 1992; Rodler et al., 2001):

- Montag der 2. Woche
- Dienstag der 4. Woche
- Mittwoch der 6. Woche
- Donnerstag der 8. Woche usw.

Dies ergab eine Anzahl von 25 Zeitungen pro Verlag und Jahr.

Bei Nichterscheinen einer Tageszeitung (Wochenende oder Feiertag), wurde die Ausgabe des darauffolgenden Tages untersucht. Wie aus Tabelle 3 ersichtlich, machte die geringe Anzahl der Todesanzeigen weiblicher Führungskräfte, wie auch bereits in der Vorgängerstudien, eine weitere Recherche notwendig. Dabei wurden alle Ausgaben eines Jahres untersucht, die Todesanzeigen männlicher Führungskräfte wurden jedoch nicht berücksichtigt. Die Anzahl der Anzeigen männlicher Führungskräfte betrug somit im Jahr 2016 hundert, die Anzahl der Frauen war von sechs auf insgesamt 105 gestiegen. Im Jahr 2022 war die Anzahl der Anzeigen von Männern 78, die der Frauen stieg bei der zweiten Untersuchung von 6 auf insgesamt 114. Tabelle 4 veranschaulicht die Anzahl der Todesanzeigen bezogen auf das Jahr der Untersuchung. Daten aus den Jahren 1974-2010 wurden aus Hartl et al. (2013) übernommen. Auch wenn ein deutlicher Anstieg der Todesanzeigen von weiblichen Führungskräften zu verzeichnen ist, so ist doch darauf hinzuweisen, dass die außerordentliche Zunahme in der Süddeutschen Zeitung im Jahre 2022 dem Tod einer Politikerin geschuldet ist, nach deren Ableben 14 Anzeigen geschaltet wurden.

Tabelle 3: Anzahl der Todesanzeigen weiblicher und männlicher Führungskräfte bezogen auf Jahr und Zeitung

	2016			2022		
	Männer	Frauen	Frauen 2.Suche	Männer	Frauen	Frauen 2. Suche
Die Presse	10	1	2	2	0	4
SZ	29	2	67	40	6	75
FAZ	40	2	16	34	0	31
NZZ	21	1	14	2	0	4
	100	6	99	78	6	114
			105			120
Gesamt		205			198	

Anmerkung: SZ = Süddeutsche Zeitung, FAZ = Frankfurter Allgemeine Zeitung, NZZ = Neue Züricher Zeitung

Tabelle 4: Anzahl der Todesanzeigen bezogen auf das Jahr der Untersuchung

Jahr	Männer	Frauen		Gesamt
		1.Suche	2.Suche	
1974	169	7	29	205
1980	127	4	18	149
1986	181	9	18	208
1992	142	11	15	168
1998	138	8	18	164
2004	90	5	49	144
2010	104	11	62	177
2016	100	6	99	205
2022	78	6	114	198
Gesamt	1129	67	422	1618

Die, die verstorbene Führungskraft beschreibenden Textteile, wie Nomen, Adjektive, aber auch Phrasen, wurden den Todesanzeigen entnommen und von zwei unabhängigen Ratern den 22 Kategorien der Vorgängerstudie (Hartl et al., 2013) zugeordnet. Das Ausmaß der Übereinstimmung (Interrater- Reliabilität) der beiden Rater wurde mittels Cohens Kappa berechnet und ergab eine akzeptable Übereinstimmung von 0,872. Als zufriedenstellend gelten Werte ab 0,6; 0,8 stellt eine optimale Übereinstimmung dar. Stimmt die Zuteilung zu den Attributen nicht überein, wurde gemeinsam nach Absprache eine Zuordnung vorgenommen.

Tabelle 5 zeigt die absoluten Häufigkeiten der 22 Attributkategorien getrennt nach Frauen und Männern und Jahr der Todesanzeigen.

Tabelle 5: Absolute Häufigkeiten der 22 Attributkategorien getrennt nach weiblichen und männlichen Führungskräften und Jahr der Todesanzeigen

Attribute	M74	F74	M80	F80	M86	F86	M92	F92	M98	F98	M04	F04	M10	F10	M16	F16	M22	F22	Total
Angesehen	25	1	7	1	23	1	22	1	23	2	5	2	6	3	52	29	36	48	287
Engagiert	5	0	13	1	23	6	51	11	47	10	44	23	38	27	61	68	46	141	615
Erfahren	30	0	14	0	25	0	10	1	19	0	12	4	6	6	13	7	2	4	153
Erfolgreich	26	8	17	0	31	3	13	4	28	2	7	4	11	1	15	12	12	9	203
Experte	43	0	32	2	41	1	30	2	23	3	18	4	17	2	27	12	15	15	287
Fähig	19	2	13	0	13	3	5	1	3	1	13	4	8	5	26	18	13	26	173
Fürsorglich	12	5	7	2	32	4	17	4	16	4	5	11	6	9	14	11	13	19	191
Geschätzt	17	3	16	1	22	2	26	0	25	3	20	11	14	8	64	73	86	168	559
Initiator	11	0	13	1	10	1	20	2	14	1	6	2	4	2	31	18	9	15	160
Intelligent	38	3	19	0	24	1	3	1	8	3	7	2	6	6	10	13	7	6	157
Kameradschaftlich	34	2	33	3	26	0	26	3	26	1	14	5	13	9	45	25	27	43	335
Kräftig	29	4	22	1	37	4	24	5	25	6	11	6	13	5	22	19	15	34	282
Lehrer	24	3	10	2	33	3	14	0	22	0	17	15	24	15	16	9	14	18	239
Meinungsmacher	13	2	14	1	31	2	16	2	7	0	0	0	1	0	16	13	15	19	152
Menschlich	13	1	13	1	20	2	20	4	27	9	11	8	23	6	40	27	12	18	255
Persönlich	45	5	28	4	46	5	30	7	32	5	21	8	14	4	30	27	22	28	361
Treu	27	9	18	7	23	4	2	0	9	0	6	1	9	1	7	4	8	9	144
Unermüdet	40	5	32	2	36	5	15	3	14	5	8	3	10	8	24	21	13	20	264
Unternehmergeist	11	0	4	0	16	0	3	1	17	0	17	1	13	3	21	7	12	6	132
Verantwortungsbewusst	12	1	8	1	10	1	17	1	13	5	4	2	11	1	5	3	9	4	108
Verdienstvoll	27	3	23	3	21	1	34	5	25	2	12	2	12	7	17	12	18	19	243
Wegbereiter	14	5	9	1	8	0	26	8	16	5	7	0	12	1	65	38	50	54	319
Gesamt	515	62	365	34	551	49	424	66	439	67	265	118	271	129	621	466	454	723	5619

Anmerkung: Die Abkürzung „M“ steht für männliche und „F“ für weibliche Verstorbene.

Tabelle 6 veranschaulicht die Zunahme der durchschnittlichen Attribute pro Todesanzeige in den Jahren 2016 und 2022.

Tabelle 6: Durchschnittliche Anzahl an Attributen pro Todesanzeige

	1974	1980	1986	1992	1998	2004	2010	2016	2022
Männer	4,2	3,8	4,1	4,2	4,4	3,8	3,8	6,2	5,8
Frauen	3,4	2,4	2,8	3,7	3,8	3,4	3,8	4,4	6,0

Die Zuordnung der verstorbenen Person zu einer bestimmten Führungsposition (Aufsichtsrat, Generaldirektor*in, Abteilungsleiter*in, usw.) oder die genaue Differenzierung in der Hierarchieebene ist in der vorliegenden Untersuchung durch die mangelnde Differenzierung nicht möglich.

3.3 Analyse der Attribute, die Frauen und Männern zugeschrieben werden, über die Zeit

Als Auswertungsverfahren wurde die Korrespondenzanalyse gewählt. Sie dient der Visualisierung komplexer Daten, wobei Objekte und Merkmale als Punkte im Raum dargestellt werden. Qualitative Daten können auf diese Weise graphisch veranschaulicht werden. Die Korrespondenzanalyse gehört zu den multivariablen Analyseverfahren, bei denen die Zeilen den Merkmalen (Attribute) und die Spalten den Objekten (in der vorliegenden Arbeit den Jahren und Geschlecht) entsprechen (Bühl, 2012). Die Zellen enthalten Häufigkeiten.

Der Datensatz wurde zu 22 verschiedenen Adjektiven aus Todesanzeigen von männlichen und weiblichen Verstorbenen in den neun Untersuchungsjahren 1974, 1980, 1986, 1992, 1998, 2004, 2010, 2016 und 2022 verdichtet (Tabelle 5).

Die Datenmatrix mit den Dimensionen 22 Attributen mal 18 Jahren (je neun Jahre für männliche und für weibliche Todesanzeigen) wurde einer Korrespondenzanalyse unterzogen, mit dem Ziel, die Adjektive und die Jahre im zweidimensionalen Raum darstellen zu können. Eine Korrespondenzanalyse eignet sich für die Analyse von Kontingenztabellen, wenn eine Dimensionsreduktion angestrebt wird. Die Analyse beruht auf dem Prinzip der Singulärwertzerlegung. Die Korrespondenzanalyse ergab, dass die erste Dimension 47,8% und die zweite Dimension 14,6% der Gesamtvarianz aufklären

konnte, in Summe 62,4%. Keine der möglichen übrigen Dimensionen konnte mehr als 10% der Gesamtvarianz erklären. Die graphische Darstellung der Ergebnisse in Abbildung 5 zeigt den symmetrischen Biplot für die Korrespondenzanalyse. Es ist daraus zu erkennen, dass es einen Wandel über die Zeit zwischen 1974 bis 2022 gab. Die Dimension 1 erfasst von links nach rechts die Jahre 1974 bis 2022. Von Abbildung 5 kann auch abgelesen werden, welche Adjektive gemeinsam auftreten. Je näher die Adjektive zueinander liegen, desto ähnlich ist deren Auftrittsmuster. Analog dazu gilt, dass Jahre, die nahe beieinander sind, ein vergleichbares Muster besitzen. Die Analyse der Distanzen zwischen Adjektiven und Jahren bedarf eines asymmetrischen Biplots, der in den nächsten Absätzen folgt.

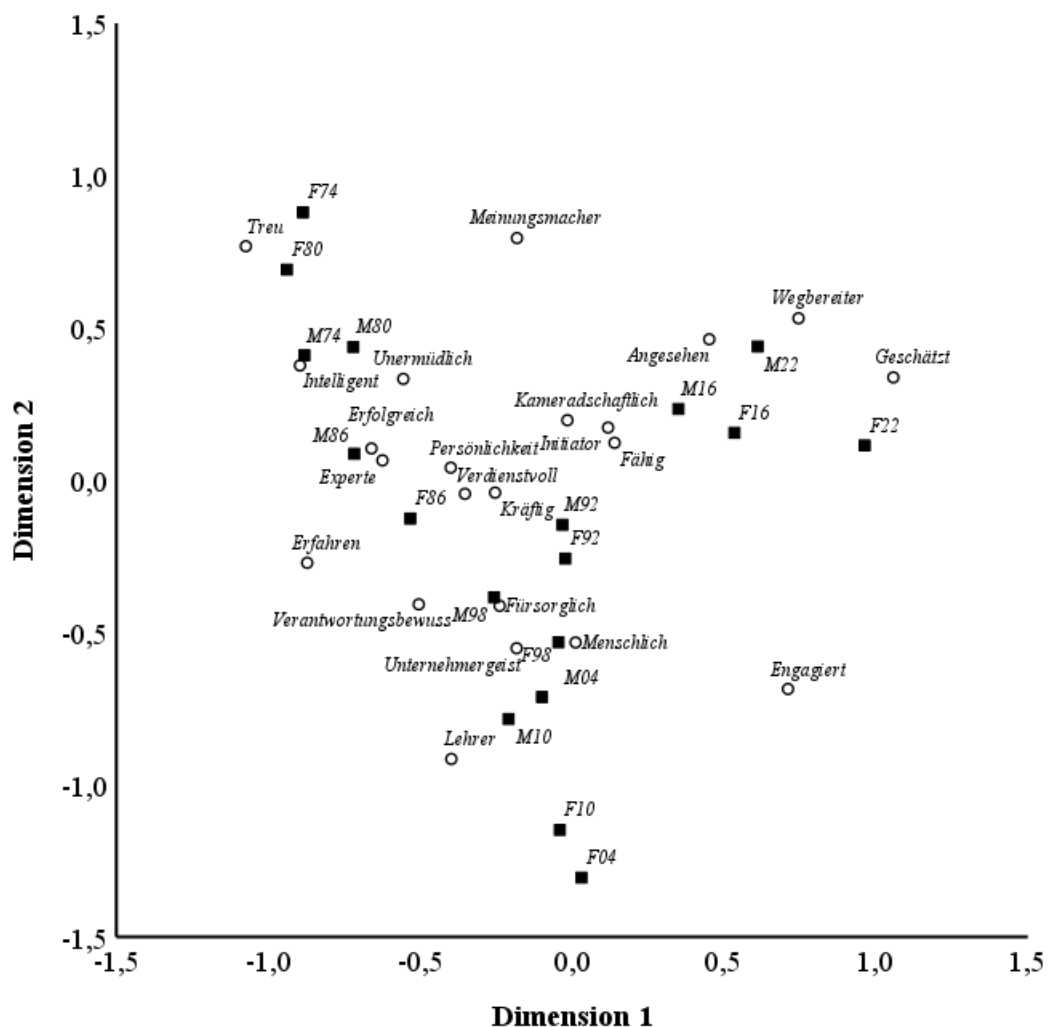


Abbildung 5: Symmetrischer Biplot für die ersten zwei Dimensionen der Korrespondenzanalyse von 18 Jahren und 22 Attributen

Anmerkung: M = männlich, F = weiblich, zweistellige Ziffer entspricht dem Jahr der Untersuchung

Es folgte eine Singulärwertzerlegung, indem die Adjektive auf die Vektoren der Jahre abgebildet wurden. Diese Form der Darstellung ermöglicht die Interpretation der Distanzen zwischen Attributen und Jahren. Zunächst seien jedoch in Abbildung 6 die Positionierung der 22 Attribute auf den zwei ersten Dimensionen der Datenmatrix dargestellt. Es zeigt sich, dass die Attribute *Engagiert*, *Geschätzt* und *Wegbereiter* ein ähnliches Auftretismuster bei Todesanzeigen hatten. Weitere Attribute, die ein ähnliches Muster des Auftretens hatten, sind *Experte*, *Persönlichkeit* und *Unermüdlich*. Eine dritte Gruppe von ähnlichen Attributen sind *Angesehen* und *Kameradschaftlich*. Um Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Attributen bezüglich der Jahre der Veröffentlichung zu untersuchen, bedarf es zuvor der Betrachtung der Jahre der Veröffentlichungen und dann der Interpretation der zwei Dimensionen.

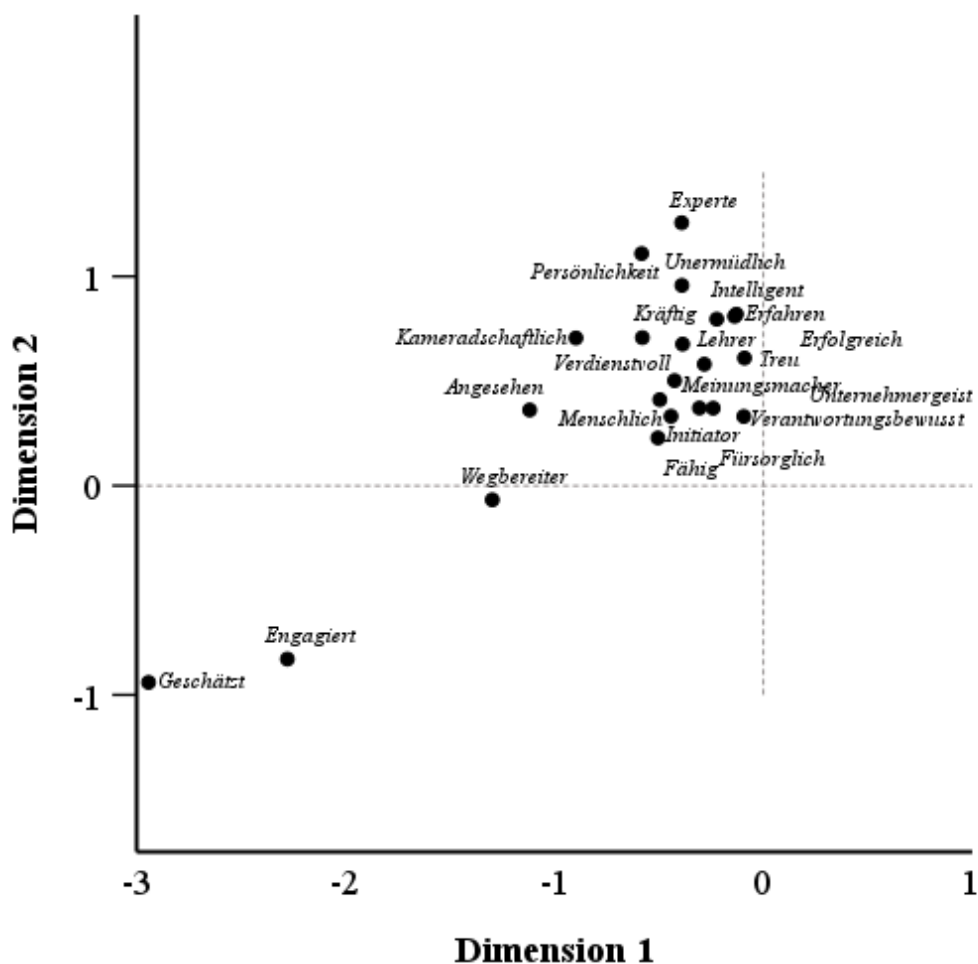


Abbildung 6: Ausprägungen der Attribute auf den ersten zwei Dimensionen der Datenmatrix

Die einzelnen Jahre sind getrennt nach Geschlecht mit ihren Koordinaten auf den zwei orthogonalen Dimensionen in Abbildung 7 aufgetragen. Es ist ersichtlich, dass die Jahre 1974 bis 1998 mit männlichen Todesanzeigen vom Zentrum des Koordinatensystems homogen in dieselbe Richtung zeigen. Ebenso zeigen die Jahre 1974 bis 1998, aber auch 2004 und 2010, mit weiblichen Todesanzeigen homogen in die nahezu entgegengesetzte Richtung. Es ist weiters abzuleiten, dass die Jahre 2016 und 2022, dieses Mal aber für beide Geschlechter, homogen, in dieselbe Richtung zeigen. Die Homogenisierung von männlichen und weiblichen Todesanzeigen in späteren Jahren ist bereits für die Jahre 2004 und 2010 zu sehen, deren Koordinaten für männliche Todesanzeigen in dieselbe Richtung vom Ursprung weg zeigen, wie jene der weiblichen Todesanzeigen.

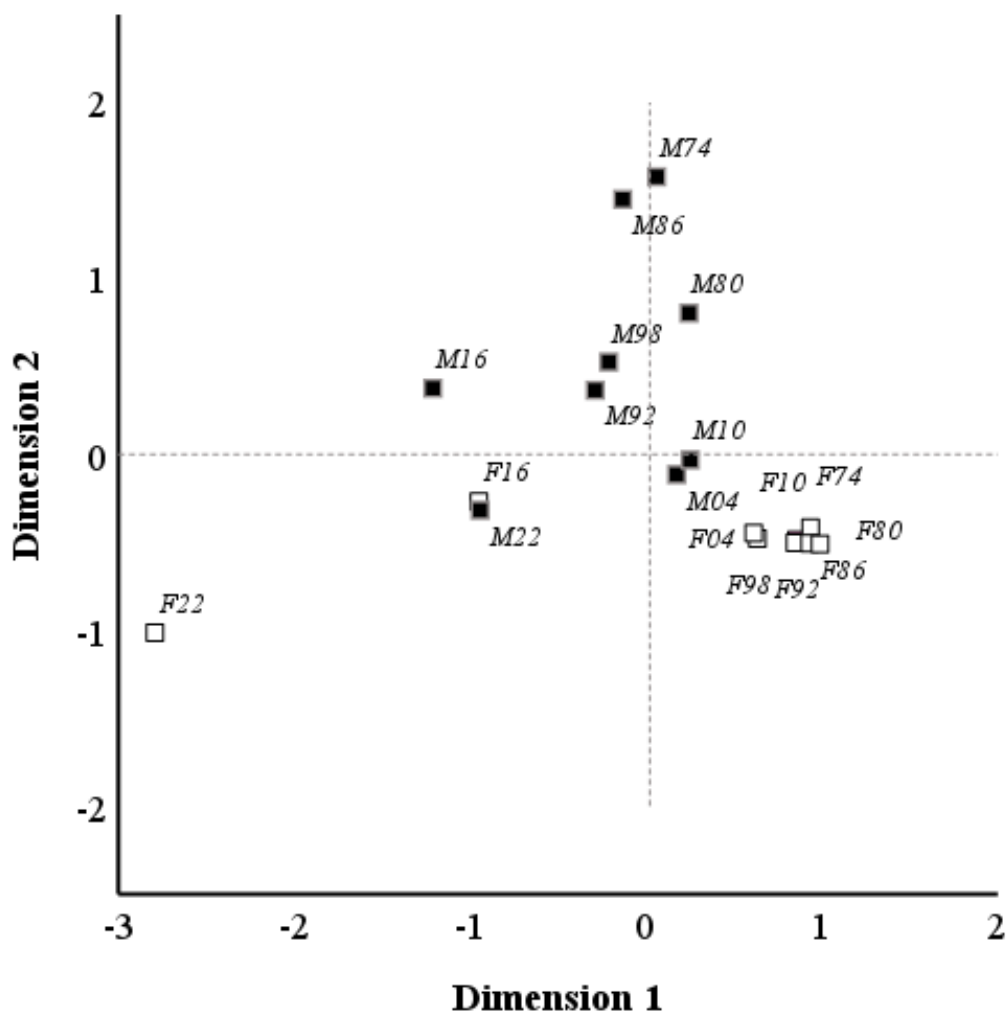


Abbildung 7: Koordinaten der Jahre getrennt nach Geschlecht auf die beiden ersten Dimensionen der Korrespondenzanalyse

Anmerkung: M = männlich, F = weiblich, zweistellige Ziffer entspricht dem Jahr der Untersuchung

In Abbildung 8 sind die Ausprägungen der Jahre getrennt nach Geschlecht auf den ersten zwei Dimensionen der Datenmatrix in Form von Säulendiagrammen graphisch dargestellt. Für die Interpretation der Dimensionen wird die Länge der Säulen betrachtet. Dimension 1 zeigt dabei den Kontrast zwischen den Todesanzeigen vor und nach 2010. Dimension 2 zeigt auf der anderen Seite den Kontrast zwischen männlichen und weiblichen Eigenschaften. Es ist ersichtlich, dass männliche Todesanzeigen in fast allen Jahren positive Werte und weibliche Todesanzeigen in allen Jahren negative Werte auf der zweiten Dimension einnehmen. Es ist darüber hinaus zu sehen, dass der Kontrast zwischen Männern und Frauen mit der Zeit geringer wurde. Dies ist insbesondere dahingehend zu verstehen, dass sich die Eigenschaften, die Männern zugeschrieben wurden, jenen, die Frauen zugeschrieben wurden, angleichen.

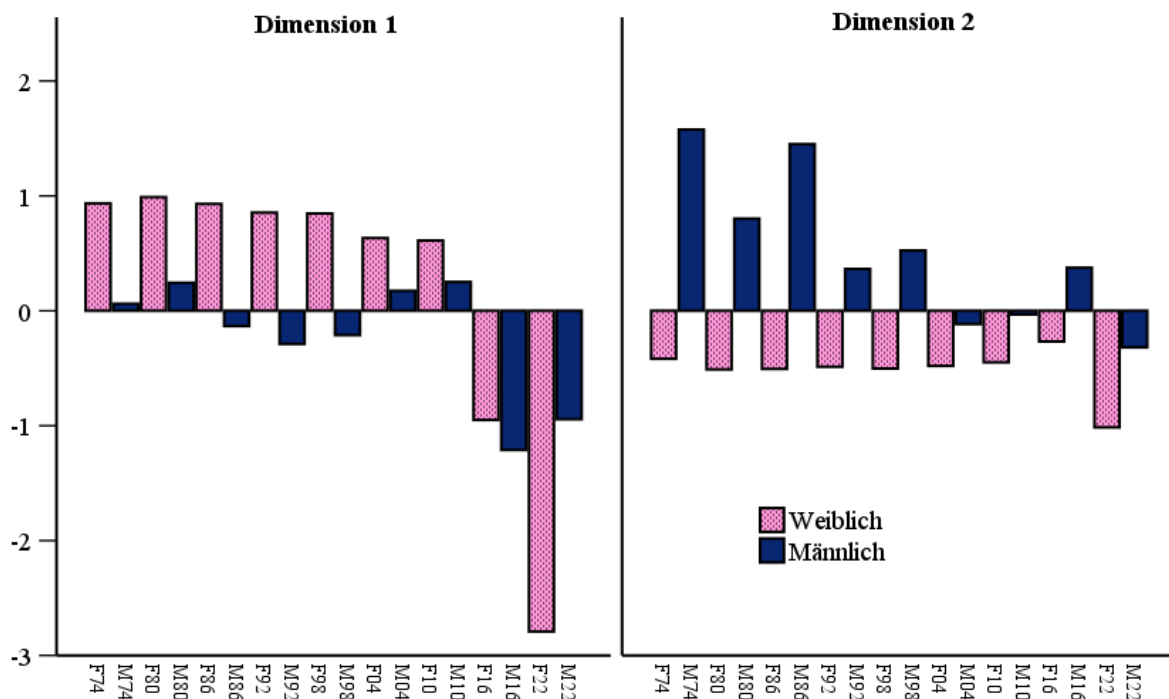


Abbildung 8: Ausprägungen der einzelnen Jahre getrennt nach Geschlecht auf den ersten zwei Dimensionen der Korrespondenzanalyse

Abbildung 9 stellt nun den asymmetrischen Biplot dar, eine zweidimensionale Darstellung, die beide Variablen, Attribute und Jahre, gemeinsam darstellt. Es zeigt sich, dass die Attribute *Geschätzt*, *Engagiert*, *Wegbereiter* und *Angesehen* assoziiert sind mit den Jahren 2016 und 2022, sowohl bei Frauen und auch bei Männern. Die Attribute

Experte, Persönlichkeit, Unermüdlich, Intelligent und Erfolgreich, Erfahren, Lehrer und Treu sind Eigenschaften, die mit männlichen Todesanzeigen positiv und mit weiblichen Todesanzeigen negativ assoziiert sind.

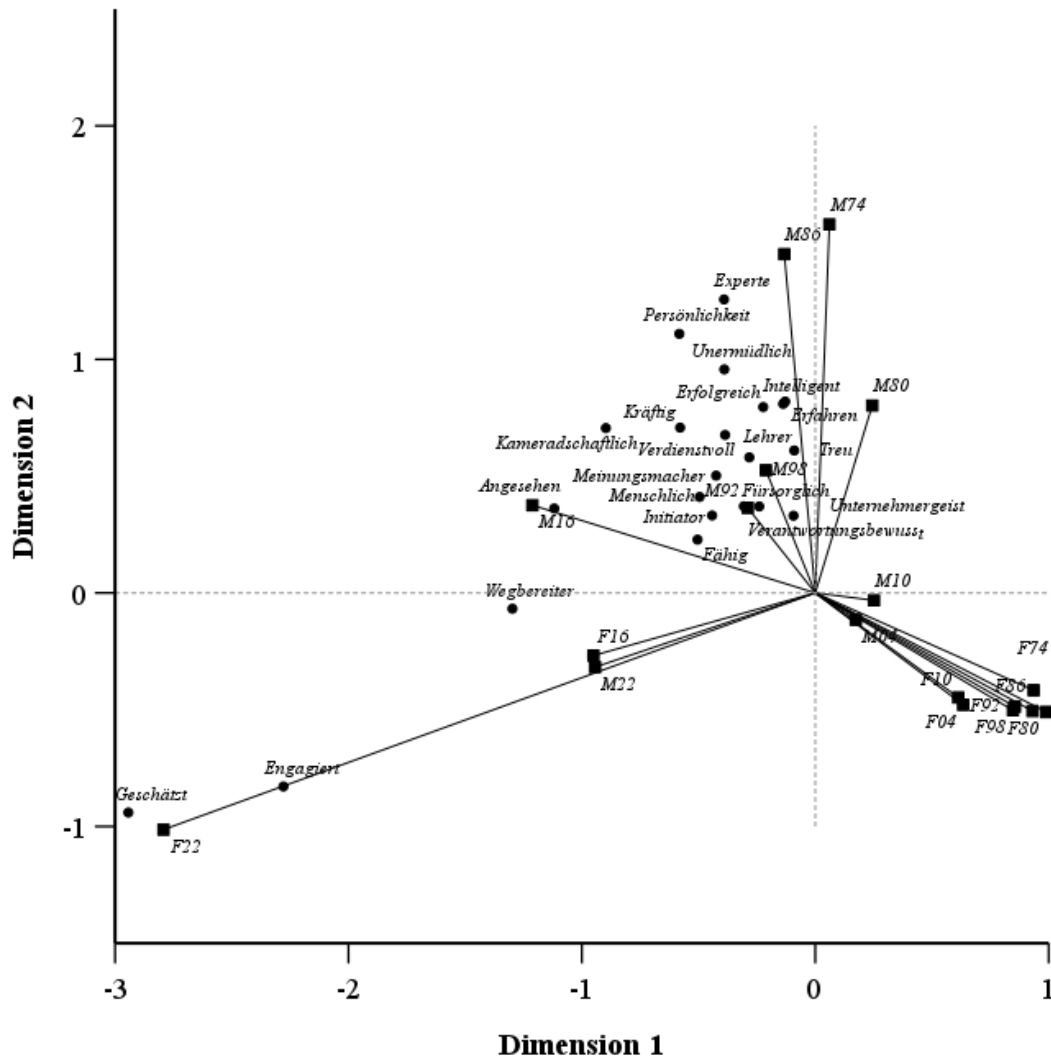


Abbildung 9: Zweidimensionale Darstellung der Attribute und Jahre der Veröffentlichung von Todesanzeigen.

Anmerkung: M = männlich, F = weiblich, zweistellige Ziffer entspricht dem Jahr der Untersuchung

In Abbildung 10 sind die Prozentanteile jener Attributionen, die vor und nach der Jahrtausendwende für die Beschreibung von männlichen und weiblichen Führungskräften am häufigsten verwendet wurden, dargestellt. Es ist ersichtlich, dass die Rangreihung der häufigsten Kategorien für Männer und für Frauen nach dem Jahr 2000 ähnlicher

war als vor dem Jahr 2000. War die Eigenschaft *Engagiert* früher die häufigste Kategorie für Frauen und *Experte* jene bei Männern, so wurde in jüngerer Zeit das Attribut *Engagiert* beiden Geschlechtern am häufigsten zugeschrieben. Vor dem Jahr 2000 gab es neben diesen beiden Kategorien auch klare Unterschiede bezüglich den Attributen *Kameradschaftlich*, *Wegbereiter* und *Angesehen*, die jeweils Männern häufiger zugeschrieben wurden.

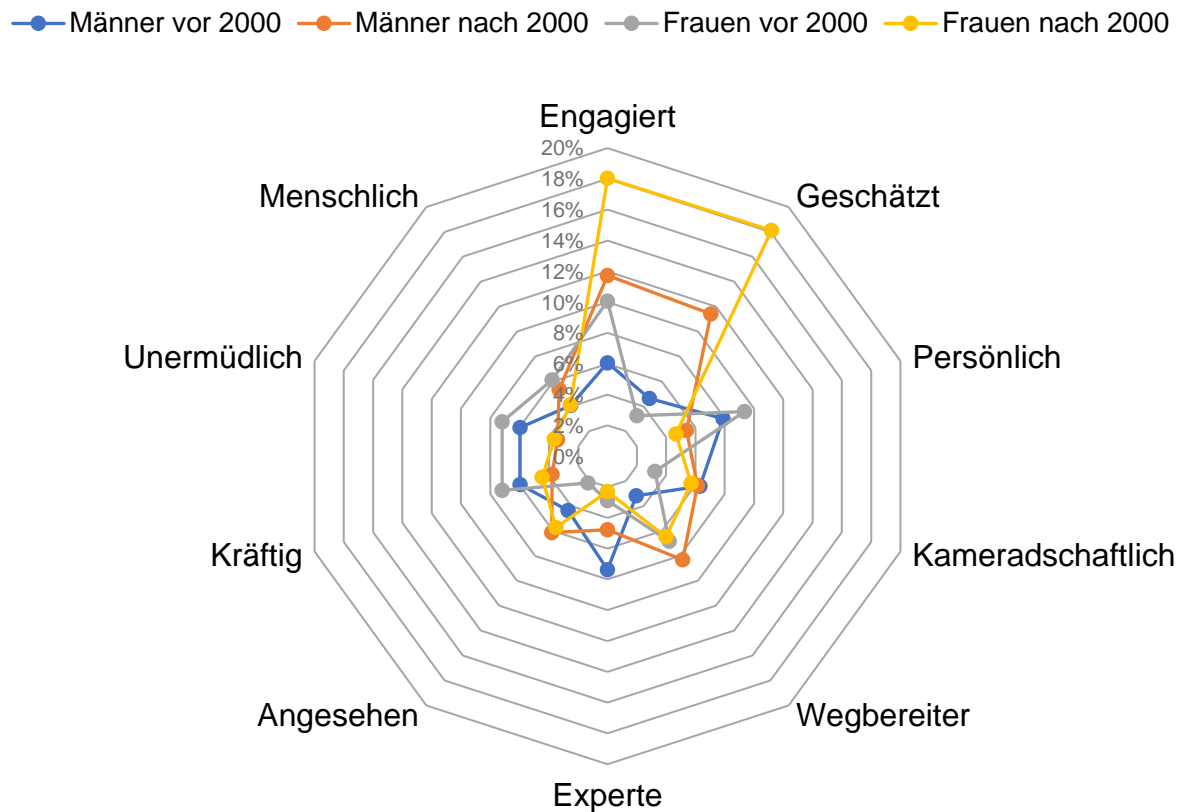


Abbildung 10: Anteil der zehn häufigsten Eigenschaften, die Führungskräften zugeschrieben werden, nach Geschlecht und Zeitraum

In Tabelle 7 sind die Attribute nach Jahr und Geschlecht der verstorbenen Personen mit absoluten Häufigkeiten und Prozenten dargestellt. In Anlehnung an Rodler et al. (2001) wurden die Attribute in personen- und aufgabenorientierte Attribute eingeteilt. Es zeigte sich, dass die Personenorientierung bei Frauen und auch bei Männern seit 1974 zugenommen hatte. Im Jahr 1974 war jedes fünfte Attribut personenorientiert und im Jahr 2022 waren es etwa 40% aller Attribute. Die Aufgabenorientierung war zwischen 1974 und 2022 vergleichbar. Etwa jedes zweite Attribut war sowohl bei

Frauen als auch bei Männern aufgabenorientiert. Es gab eine leichte Zunahme von aufgabenorientierten Attributen um das Jahr 1992, dieser Trend hielt jedoch nicht weiter an.

Tabelle 7: Häufigkeitsverteilung der personen- und aufgabenorientierten Attribute nach Jahr und Geschlecht der verstorbenen Person

Frauen	1974	1980	1986	1992	1998	2004	2010	2016	2022
<i>Personenorientierung</i>	12 (19.4)	8 (23.5)	9 (18.4)	12 (18.2)	19 (28.4)	37 (31.4)	35 (27.1)	165 (35.4)	296 (40.9)
<i>Aufgabenorientierung</i>	33 (53.2)	16 (47.1)	31 (63.3)	45 (68.2)	42 (62.7)	67 (56.8)	66 (51.2)	240 (51.5)	357 (49.4)
<i>Sonstige Attribute</i>	17 (27.4)	10 (29.4)	9 (18.4)	9 (13.6)	6 (9)	14 (11.9)	28 (21.7)	61 (13.1)	70 (9.7)
<i>n</i>	62	34	49	66	67	118	129	466	723

Männer	1974	1980	1986	1992	1998	2004	2010	2016	2022
<i>Personenorientierung</i>	101 (19.6)	76 (20.8)	123 (22.3)	111 (26.2)	117 (26.7)	55 (20.8)	62 (22.9)	215 (34.6)	174 (38.3)
<i>Aufgabenorientierung</i>	262 (50.9)	198 (54.2)	306 (55.5)	256 (60.4)	241 (54.9)	143 (54)	155 (57.2)	312 (50.2)	220 (48.5)
<i>Sonstige Attribute</i>	152 (29.5)	91 (24.9)	122 (22.1)	57 (13.4)	81 (18.5)	67 (25.3)	54 (19.9)	94 (15.1)	60 (13.2)
<i>n</i>	515	365	551	424	439	265	271	621	454

Aus der Analyse konnte abgeleitet werden, dass es im Verlauf der Zeit zu einer Veränderung der Zuschreibungen in Todesanzeigen kam. Insbesondere waren die männlichen und weiblichen Todesanzeigen nach der Jahrtausendwende näher zueinander abgebildet als die männlichen und weiblichen Beobachtungen in den Jahren davor. Darüber hinaus gab es grundsätzlich deutlich mehr Anzeigen für Männer als für Frauen. Der Unterschied in der Anzahl an Anzeigen reduziert sich jedoch im Verlauf der Zeit. Es gibt daher Evidenz, dass sich die Attribute zwischen Männern und Frauen angleichen. Aus diesem Grund lässt sich eine Bestätigung der ersten Hypothese ableiten.

Es gab keine konstante Steigerung hinsichtlich der aufgabenorientierten Attribute über die untersuchte Zeitspanne hinweg. Dies war weder bei Frauen noch bei Männern der

Fall. Es gibt daher auf Basis der vorliegenden Analyse keinen Grund zur Annahme, dass die zweite Hypothese zutreffen könnte. Anders verhält es sich mit dem Anteil personenorientierter Attribute, der mit der Zeit bei beiden Geschlechtern angestiegen war. Dies ist bestätigend für die dritte Hypothese. Es gibt Anlass zur Annahme, dass personenorientierte Attribute für beide Geschlechter bedeutsamer geworden sind.

4 Diskussion

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, einen Aspekt der Barriere am Aufstieg von Frauen in die oberste Führungsebene näher zu durchleuchten, um einen Beitrag zur Bewusstmachung der latent vorhandenen Vorurteile und Stereotype zu leisten.

In der Theorie wurde ausgeführt, dass das Anforderungsprofil für Führungskräfte überwiegend den Männern zugeschriebenen Eigenschaften entspricht: „Think Manager – Think Male“ (Eagly & Wood, 2012; Eckes, 2010; Ryan et al., 2011; Schein, 1973; Weßels & Haverbier, 2017). Die zunehmende Globalisierung und die damit einhergehende Komplexität führt zu neuen Herausforderungen und fordert einen Umdenkprozess. Der autoritäre Führungsstil verliert gegenüber dem Konzept, durch Kommunikation Mitarbeiter zu einem vernetzten System zusammenzuführen, an Bedeutung (Kruse, 2014; Weßels & Haverbier, 2017). Da bei modernen Führungsstilen typisch „männlich“ beschriebene, aufgabenorientierte Attribute von typisch „weiblichen“, personenorientierten Eigenschaften, ergänzt werden, stellte sich die Frage, ob die Bezeichnung „Think Manager–Think Male“ bereits durch „Think Manager–Think Fe*Male“ ersetzt werden könnte.

Die Analyse von Todesanzeigen von Führungspersonen zwischen 1974 und 2022 ergab, dass ein Wandel bezüglich der Eigenschaften, die den verstorbenen Personen zugeschrieben wurden, stattgefunden hat. Die Zuschreibungen waren am Anfang der untersuchten Periode stärker von Geschlechtsstereotypen geleitet, im Vergleich zu den späteren Jahren. Bereits in den Jahren 2004 und 2010 kam es zu Angleichung der die Führungsperson beschreibenden Attribute und diese Homogenisierung von männlichen und weiblichen Todesanzeigen setzte sich in den Jahren 2016 und 2022 fort. Somit wurde die erste Hypothese bestätigt.

Der Anteil aufgabenorientierter Attribute blieb sowohl bei Männern als auch bei Frauen über die Jahre hinweg konstant, und somit konnte Hypothese 2 bezüglich einer Zunahme von aufgabenorientierten Attributen bei weiblichen Führungskräften nicht bestätigt werden.

Im Gegensatz dazu beschreibt die Analyse der personenorientierten Attribute einen in der Theorie aufgezeigten Verlauf. Die steigende Personenorientierung lässt eine aus

der Theorie abgeleitete Änderung des Führungsstils, hin zu „weiblichen“ Attributen, vermuten.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Ergebnisse der Arbeit durchaus im Einklang mit den theoretischen Grundlagen stehen.

5 Zusammenfassung

Auch heute noch ist die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen markant. Eine maßgebliche Ursache dafür stellen die, durch Hartnäckigkeit geprägten, Geschlechtsstereotype dar. Über Jahrhunderte zugeschriebene Rollenbilder und die damit einhergehenden Stereotype sind fest in der Gesellschaft verankert und nur schwer zu durchbrechen. Wird der Prototyp eines „guten“ Managers durchwegs mit typisch „männlichen“ Eigenschaften definiert, so werden Frauen in Führungspositionen häufig mit „weiblichen“ Attributen dargestellt.

Die vorliegende Arbeit analysiert die, den männlichen und weiblichen Führungskräften zugeschriebenen, Attribute anhand von vier Tageszeitungen entnommenen Todesanzeigen.

Aufbauend auf Vorgängerstudien aus den Jahren 1974, 1980, 1986, 1992, 1998, 2004 und 2010 werden Veränderungen in den Jahren 2016 und 2022 untersucht. Während sich die Differenz der Anzahl der Todesanzeigen von Männern und Frauen nur geringfügig änderte, so zeigt die Inhaltsanalyse, dass sich die bereits in den Jahren 2004 und 2010 begonnene Angleichung der Attribute in den darauffolgenden Jahren fortsetzt. Eine konstante Steigerung aufgabenorientierter Attribute ist weder bei Frauen noch bei Männern zu beobachten. Eine in der Theorie vertretene Ansicht der Änderung des Führungsstils kann hinsichtlich der Zunahme personenorientierter Attribute bestätigt werden

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlechterverhältnis in den Geschäftsführungen der Top 200 Unternehmen, 2012-2022 (Arbeiterkammer, 2022, S. 21).....	5
Abbildung 2: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten großer börsennotierter Unternehmen Europas, zweites Halbjahr 2021, Angaben in Prozent (gerundet) (Arbeiterkammer Wien, 2022, S. 41) ...	7
Abbildung 3: Typeneinteilung der Geschlechtsrollenidentität – Androgyniekonzept (Alfermann, 1996, S. 61)	13
Abbildung 4: T-Shaped und X-Shaped Manager*in (Weßels & Haverbier, 2017, S. 84).....	23
Abbildung 5: Symmetrischer Biplot für die ersten zwei Dimensionen der Korrespondenzanalyse von 18 Jahren und 22 Attributen	32
Abbildung 6: Ausprägungen der Attribute auf den ersten zwei Dimensionen der Datenmatrix	33
Abbildung 7: Koordinaten der Jahre getrennt nach Geschlecht auf die beiden ersten Dimensionen der Korrespondenzanalyse.....	34
Abbildung 8: Ausprägungen der einzelnen Jahre getrennt nach Geschlecht auf den ersten zwei Dimensionen der Korrespondenzanalyse.....	35
Abbildung 9: Zweidimensionale Darstellung der Attribute und Jahre der Veröffentlichung von Todesanzeigen.	36
Abbildung 10: Anteil der zehn häufigsten Eigenschaften, die Führungskräften zugeschrieben werden, nach Geschlecht und Zeitraum.....	37

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl weiblicher und männlicher Absolvent*innen der Rechtswissenschaften Betriebswirtschaftslehre für die Studienjahre 2003/2004 und 2020/2021	6
Tabelle 2: Ergebnisse der Studie von Ryan et al. (2011, S. 474) zu stereotypischen Eigenschaften von weiblichen und männlichen, erfolgreichen sowie nicht erfolgreichen Manger*innen (eigene Darstellung in Anlehnung an Ryan et al.).....	9
Tabelle 3: Anzahl der Todesanzeigen weiblicher und männlicher Führungskräfte bezogen auf Jahr und Zeitung	29
Tabelle 4: Anzahl der Todesanzeigen bezogen auf das Jahr der Untersuchung.....	29
Tabelle 5: Absolute Häufigkeiten der 22 Attributkategorien getrennt nach weiblichen und männlichen Führungskräften und Jahr der Todesanzeigen.....	30
Tabelle 6: Durchschnittliche Anzahl an Attributen pro Todesanzeige.....	31
Tabelle 7: Häufigkeitsverteilung der personen- und aufgabenorientierten Attribute nach Jahr und Geschlecht der verstorbenen Person.....	38

8 Literaturverzeichnis

- Alfermann, D. (1996). *Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten*. Kohlhammer.
- Arbeiterkammer. (2022). *AK Frauen.Management.Report*. https://www.arbeiterkammer.at/service/studien/frauen/AK_Frauen.Management.Report_2022.html
- Arbeiterkammer Wien. (2022, 4. Oktober). *AK Frauen.Management.Report*. <https://wien.arbeiterkammer.at/frauenmanagementreport>
- Becker-Schmidt, R. & Knapp, G.-A. (2020). *Feministische Theorien zur Einführung* (7. Aufl.). Junius.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354–364.
- Bischof-Köhler, D. (2011). *Von Natur aus anders: die Psychologie der Geschlechtsunterschiede* (4., überarb. und erw. Aufl.). Kohlhammer.
- Blessin, B. & Wick, A. (2021). *Führen und führen lassen: Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung* (9. Aufl.). UVK. <https://doi.org/10.36198/9783838587868>
- Bodenmann, G. & Schaer, M. (2006). Operante Konditionierung. *Sprache · Stimme · Gehör*, 30(1), 8–13. <https://doi.org/10.1055/s-2006-931525>
- Bühl, A. (2012). *SPSS 20: Einführung in die moderne Datenanalyse* (13., aktualisierte Aufl.). Pearson.
- Bussey, K. & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106(4), 676–713.
- Cordes, M. (1995). *Die ungelöste Frauenfrage: Eine Einführung in die feministische Theorie*. *Die Frau in der Gesellschaft: Bd. 12134*. Fischer-Taschenbuch.
- Eagly, A. H. (2013). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. *Distinguished Lecture Series*. Taylor and Francis.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H. & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men and leaders: Have the times changed? In M. T. Schmitt, M. K. Ryan & M. Barreto (Eds.), *Psychology of women book series. The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (21–47). American Psychological Association.
- Eagly, A. H. & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. van Lange (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (vol. 2, 458–476). Sage.
- Eckes, T. (1997). *Geschlechterstereotype: Frau und Mann in sozialpsychologischer Sicht* (Band 5). Centaurus.
- Eckes, T. (2010). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Geschlecht und Gesellschaft: Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (3. Aufl., 178–189). Springer VS.
- Eismann, S., Köver, C. & Lohaus, S. (2012). 100 Seiten Popfeminismus. In P.I. Villa, Jäckel, Z. Pfeiffer, N. Sanitter & R. Steckert (Hrsg.), *Geschlecht und*

- Gesellschaft: Banale Kämpfe? Perspektiven auf Populärkultur und Geschlecht* (39–55). Springer VS.
- Ellmeier, A. (2006). Frauenpolitik: Zur Geschichte emanzipatorischer Politik und Praxis (in der Ersten Welt). Am Beispiel Österreich. In I. Bauer & G. Diendorfer (Hrsg.), *Informationen zur politischen Bildung: Bd. 26. Geschlechtergeschichte, Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming* (5–26). Studien-Verlag.
- Fagot, B. I. & Patterson, G. R. (1969). An in vivo analysis of reinforcing contingencies for sex-role behaviors in the preschool child. *Developmental Psychology* (5), 563–568. <https://doi.org/10.1037/h0027965>
- Fiske, S. T., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K. & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse v. Hopkins. *American Psychologist*, 46(10), 1049–1060. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.10.1049>
- Frauenbewegung*. (2022, 21. September). <https://www.geschichtewiki.wien.gv.at/Frauenbewegung>
- Frevert, U. & Kocka, J. (Hrsg.). (2011). *Bürgerinnen und Bürger: Geschlechterverhältnisse im 19. Jahrhundert; zwölf Beiträge*. Vandenhoeck & Ruprecht. http://subhh.ciando.com/book/?bok_id=339195
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2022, 6. Dezember). *Führungshierarchie • Definition | Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungshierarchie-32067>
- Gerhard, U. (2018). *Frauenbewegung und Feminismus: Eine Geschichte seit 1789*. (3. Aufl.). Beck Wissen. C.H.Beck. <https://doi.org/10.17104/9783406718410>
- Giddens, A., Fleck, C. & Egger de Campo, M. (2009). *Soziologie* (3., überarb., aktualisierte Aufl.). Nausner & Nausner.
- Gmür, M. (2004). Was ist ein ‚idealer Manager‘ und was ist eine ‚ideale Managerin‘? Geschlechtsrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen* *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(4), 396–417.
- Hannover, B. & Wolter, I. (2019). Geschlechtsstereotype: wie sie entstehen und sich auswirken. In B. Kortendiek, B. Riegraf & K. Sabisch (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (201–210). Springer Fachmedien.
- Hartl, B., Kirchler, E. & Muehlbacher S. (2013). Geschlechterstereotype auf Führungsebene zwischen 1974 und 2010: Eine Analyse von Todesanzeigen verstorbener weiblicher und männlicher Führungskräfte: Eine Analyse von Todesanzeigen verstorbener weiblicher und männlicher Führungskräfte. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 57(3), 121–131.
- Kasten, H. (1996). *Weiblich - männlich: Geschlechtsrollen und ihre Entwicklung*. Springer.
- Kirchler, E. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. *European Journal of Social Psychology*, 22(4), 363–373. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420220405>
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2008). Menschenbilder. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl., 17–198). facultas.

- Koepcke, K. (1979). *Frauenbewegung: Zwischen den Jahren 1800 und 2000*. Glock & Lutz.
- Kruse, P., Greve, A., nextpractice GmbH, Forum Gute Führung (2015). *Monitor: Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews*. Initiative Neue Qualität der Arbeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Lenz, I. (2008). Frauenbewegungen: Zu den Anliegen und Verlaufsformen von Frauenbewegungen als sozialen Bewegungen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (2. Aufl., 859–869). Springer VS.
- Martin, C. L. & Halverson, C. F. (1981). A schematic processing model of sex typing and stereotyping in children. *Child Development*, 52(4), 1119–1134. <https://doi.org/10.2307/1129498>
- Metz-Göckel, S. (2010). Institutionalisierung der Frauen-/Geschlechterforschung: Geschichte und Formen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Geschlecht und Gesellschaft: Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (3. Aufl., 887–895). Springer VS.
- Nave-Herz, R. (1994). *Die Geschichte der Frauenbewegung in Deutschland*. VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH.
- Peus, C. & Welppe, I. M. (2011). Frauen in Führungspositionen: Was Unternehmen wissen sollten. *Organisationsentwicklung* (2), 47–55.
- Pipus, S. (2015). *Führungsstile im Vergleich: Kritische Betrachtung der Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation*. disserta.
- Quaiser-Pohl, C. (2011). Psychologische Unterschiede zwischen Frauen und Männern - Fakten, Irrtümer, Erklärungsansätze. In H. Fink & R. Rosenzweig (Hrsg.), *Mann, Frau, Gehirn: Geschlechterdifferenz und Neurowissenschaft* (77–100). Brill.
- Rodler, C., Kirchler, E. & Hölzl, E. (2001). Gender stereotypes of leaders: An analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998. *Sex Roles*, 45(11/12), 827–843. <https://doi.org/10.1023/A:1015644520770>
- Ryan, M. K., Haslam, A. S., Hersby, M. D. & Bongiorno, R. (2011). Think Crisis-Think Female: The glass cliff and contextual variation in the Think Manager-Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3).
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.
- Schirmer, U. & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung* (3. Aufl.). BA KOMPAKT. Springer.
- Schmeisser, W., Andresen, M. & Kaiser, S. (2018). *Personalmanagement* (2. Aufl.). UTB.
- Spence, J. T., Helmreich, R. & Stapp, J. (1975). Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32.

- Spitzer, S. (2017, 24. Februar). *Endstation Mittleres Management – mit der Frauenquote ans Ziel*. A&W Blog. <https://awblog.at/endstation-mittleres-management-mit-der-frauenquote-ans-ziel/>
- Statistik Austria. (2022a). *Bevölkerung und Soziales: Bevölkerungsstand*. Abgerufen am 11.11.2022: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/bevoelkerungsstand/bevoelkerung-nach-alter/geschlecht>.
- Statistik Austria. (2022b). *Bevölkerung und Soziales: Studienabschlüsse*. Abgerufen am 11.11.2022: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bildung/studienabschluesse>.
- Tremmel, M. & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- van Dick, R. & Fink, L. (2019). *Führungsstile: Prominenten und Persönlichkeiten über die Schulter geschaut*. Springer eBook Collection. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53321-5>
- von der Leyen, U. (2019). Nur mit gelebter Gleichberechtigung haben wir eine Zukunft. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/gastkommentar-nur-mit-gelebter-gleichberechtigung-haben-wir-eine-zukunft/24079918.html>
- Walenta, C. & Kirchler, E. (2011). *Führung*. facultas wuv UTB. <https://doi.org/10.36198/9783838534107>
- Wegge, J. & Rosenstiel, L. von. (2019). Führung. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (6. Aufl., 269–311). Hogrefe.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Aufl.). Franz Vahlen.
- Weiland, D. (1983). *Geschichte der Frauenemanzipation in Deutschland und Österreich: Biographien, Programme, Organisationen*. ECON Taschenbuch Verlag.
- Weßels, D. & Haverbier, J. (2017). "Think manager, think female!": Neue Führung in wissens-intensiven Bereichen. *IM+io Das Magazin für Innovation, Organisation und Management*, 2017(1), 80–85.
- Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre* (8., aktualisierte und erw. Aufl.). Luchterhand.