



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Wie können Organisationen Frauen zu Female Leadership befähigen?“

verfasst von / submitted by

Clara Meusburger, BA

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

Wien, 2023 / Vienna 2023

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

UA 066 848

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Bildungswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Profⁱⁿ. Drⁱⁿ. Drⁱⁿ. h.c. Barbara Schulte, M.A.

Danksagung

Bedanken möchte ich mich bei all jenen Menschen, die mich während des Studiums begleitet, inspiriert, unterstützt und gefordert haben. Für die schönen Tage in der Natur beim Klettern und die philosophischen Diskussionen in Nächten, die viel zu kurz erschienen.

Meinen Eltern und meinen beiden Geschwistern gilt hierbei mein größter Dank, besonders die emotionale Unterstützung und die spannenden Gespräche haben mich inspiriert zu reisen und meine moralischen Überzeugungen zu entwickeln.

Ebenfalls herzlich bedanken möchte ich mich bei Univ.-Profⁱⁿ. Drⁱⁿ. Drⁱⁿ. h.c. Barbara Schulte, M.A., welche mich im Schreibprozess meiner Masterarbeit sehr unterstützt und die Wichtigkeit dieses Masterarbeitsthemas erkannt hat.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Forschungsziel und Forschungsfrage	2
2. Hintergrundkapitel und begriffliche Definitionen.....	4
2.1.1 Female Leadership	4
2.1.2 Gendersensibler Sprachgebrauch	6
2.1.3 Gleichberechtigung und Chancengleichheit	8
2.1.4 Sustainable Development Goals (SDGs)	9
2.1.5 Die Quoten -regeln die Frauenförderung	10
2.1.6 Gender Gap	10
3. Theoretischer Rahmen	12
3.1 Rund um Frauen in Führungspositionen	12
3.1.1 Initiativen zur Organisationsentwicklung	12
3.1.2 Personalmanagement.....	18
3.1.3 Frauenförderung und Weiterbildungen	20
3.2 Aktueller Forschungsstand in Österreich.....	25
3.2.1 Frauen in Führungspositionen Österreich	26
3.2.2 Rechtliche Lage in Österreich	26
3.2.3 Österreich im europäischen Vergleich.....	27
3.2.4 Weibliche Präsenz in der österreichischen Wirtschaft	29
3.3 Etablieren von Diversität und Inklusion	30
4. Methodisches Design.....	35

4.1	Expert*inneninterviews.....	36
4.1.1	Das Erhebungsinstrument	36
4.1.2	Auswahl der Expert*innen.....	37
4.1.3	Durchführung und Transkription der Interviews.....	37
4.1.4	Transkriptionsmethode.....	45
4.1.5	Auswertung der Interviews	46
4.1.6	Forschungsethische Überlegungen.....	46
4.1.7	Besondere Vorkommnisse	47
5.	<i>Resultate</i>	49
5.1	Perspektive: Weiterbildungsorganisationen.....	49
5.2	Perspektive: Female Leader	59
5.3	Perspektive: Verantwortliche Person für Weiterbildung	71
6.	<i>Diskussion der Ergebnisse.....</i>	87
6.1	Kultur- und weiterbildungstheoretische Ebene.....	87
6.1.1	(Um-)Bildung von Unternehmenskultur	87
6.1.2	Formen der Weiterbildung.....	88
6.1.3	Sprache vermittelt Kultur	90
6.2	Individuumszentrierte Ebene	91
6.2.1	Raum für Empowerment	91
6.2.2	Mentoring.....	93
6.2.3	Networking.....	94
6.2.4	Geschlechtliche Unterscheidungen im Führungsstil.....	95

6.2.5	Familienfreundlichkeit durch Flexibilität	97
6.3	Organisationale und politische Ebene	98
6.3.1	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	98
6.3.2	Unternehmerische Rahmenbedingungen	100
6.3.3	Frauenquote.....	103
6.3.4	Unternehmensziele und gesetzliche Vorgaben	105
6.3.5	Gründe zur Frauenförderung.....	106
6.3.6	Vorteile von Frauen in Führung	107
6.3.7	Diskriminierungen entgegenwirken	108
7.	<i>Fazit, Limitationen, Ausblick.....</i>	110
8.	<i>Zusammenfassung</i>	113
9.	<i>Abstract.....</i>	114
	<i>Literaturverzeichnis</i>	115
	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	123
	<i>Tabellenverzeichnis.....</i>	124
	<i>Appendix.....</i>	125

1. Einleitung

Im Film „Barbie“ (veröffentlicht 2023) verwehrt die Präsidentin von ‚Barbieland‘ den Kens die Plätze zu den oberen Reihen des Repräsentantenhauses und teilt ihnen stattdessen Plätze in den unteren Reihen zu. Dieses Bild erinnert an die umgekehrte, aktuelle Situation in der C-Level-Ebene, nämlich dass Frauen in den unteren Führungsebenen zwar repräsentiert sind, aber die Ebene der CEO, CFO, COO weltweit noch größtenteils von Männern dominiert wird.

Einer allgemeinen Forderung nach mehr weiblichen Führungskräften und mehr weiblichem Personal in männerdominierten Berufen gibt es schon seit längerem. Bereits im Jahr 2003 beschließt Norwegen als erstes europäisches Land eine Quotenregelung für börsennotierte Unternehmen einzuführen. Erst im Jahr 2017 führte auch Österreich eine Quotenregelung für börsennotierte Unternehmen sowie Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiter*innen ein (vgl. Haager und Wieser 2022:44). Dennoch steigt die Zahl der Frauen in Führungspositionen nur gering an. Würde sich die aktuelle Entwicklung so fortsetzen, würde es noch 286 Jahre dauern, bis Gleichstellung zwischen den Geschlechtern herrscht (vgl. Azcona u. a. 2022:10). Die Ursachen für diese Situation sind vielschichtig und beginnen mit der kindlichen Sozialisation und den darauf basierenden Bildungsentscheidungen (vgl. Burel 2020:38). Vorgelebte Rollenbilder (vgl. Sczesny 2003:134f; Burel 2020:38), unreflektierte Bewerbungsprozesse (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:393), und patriarchale Strukturen erschweren den Schritt in Richtung Gleichstellung (vgl. Cyba 2010:17–20; Hartmann 1976:167). Das Potential, welches in der Förderung von geschlechtergerechten und familienfreundlichen Strukturen entsteht, ist in den allermeisten Unternehmen noch nicht ausgeschöpft.

Die Aufarbeitung der Thematik um die Rolle der Geschlechter und der Gleichstellung im Bildungs- und somit auch im Arbeitskontext lässt sich als wichtiger gesellschaftlicher Schritt beschreiben. Besonders Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind wichtige Ansätze, um individuelle Werte und Unternehmenskulturen zu entwickeln und haben daher einen Effekt auf die Stellung von Frauen in der Berufswelt (vgl. Clarke 2011:498). Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit werden die angewandten Maßnahmen zur Frauenförderung, welche in österreichischen Unternehmen gängig sind, erörtert und vergleichend diskutiert. Einen weiteren wesentlichen Teil zur Frauenförderung stellen die organisationalen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dar. Aus diesem Grund wurde im Zuge dieser Masterarbeit eine Untersuchung der Rahmenbedingungen und rechtlichen Vorgaben der

Förderung von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Organisationen durch eine empirische und literarische Analyse durchgeführt. Der wirtschaftliche und soziale Profit, welcher durch die Implementierung von frauen- und diversitätsfördernden Maßnahmen entsteht, sind beides bedeutende Faktoren im Sichtbarmachen von ungenutztem Potential.

Die Aufarbeitung des Forschungsvorhabens erfolgte durch einen qualitativen Forschungsansatz, in welchem das Thema einerseits theoretisch-literarisch und andererseits empirisch bearbeitet wurde. Im Zuge dessen wurden zehn verschiedene explorative Expert*inneninterviews (angelehnt an Helfferich, 2011) durchgeführt, ausgewertet (angelehnt an Meuser und Nagel, 2009) und diskutiert. Die verschiedenen Perspektiven erlauben der Forscherin einen umfassenderen Blick auf das Thema. Es hat sich gezeigt, dass besonders die Unternehmensleitung eine wesentliche Rolle in der initialen Umsetzung von Frauenförderung innehat. Dennoch nehmen Mitarbeitende einen bedeutenden Teil in der gegenseitigen Unterstützung und dem Vorleben von Rollen ein. Der größte Teil unterliegt jedoch der an das Unternehmen angepassten, konzeptionellen Durchführung von Weiterbildungs- und Entwicklungsschritten.

Die Masterarbeit unterteilt sich in folgende Kapitel: zuerst werden im Hintergrundkapitel (Kapitel 2) begriffliche Definitionen erläutert. Dann folgt der theoretische Rahmen (Kapitel 3), wobei der aktuelle Forschungsstand und der Forschungsstand in Österreich dargelegt wird. Hier werden ebenfalls zwei Modelle beschrieben, welche später den Rahmen in der Diskussion bilden. Darauf folgt die Beschreibung des methodischen Aufbaus (Kapitel 4) der Arbeit. Es wird zunächst die Erhebungsmethode, die Auswahl der Expert*innen, die Durchführung und Transkription, die Auswertung, die forschungsethischen Überlegungen und besondere Vorkommnisse beschrieben. Im nächsten Schritt werden die Resultate (Kapitel 5) dargelegt und mit der theoretischen Basis der Arbeit diskutiert (Kapitel 6). Schlussendlich erfolgt die Zusammenfassung der Ergebnisse (Kapitel 7), als auch eine Handlungsempfehlung, der Beschreibung der Limitationen und ein Ausblick für weitere Forschungsansätze.

1.1 Forschungsziel und Forschungsfrage

Die im folgenden Kapitel dargelegte, spärlich wissenschaftlich aufgearbeitete Thematik rund um das Thema Female Leadership (besonders im Wirtschaftsstandort Österreich) und deren Relevanz im Weiterbildungssektor sind ausschlaggebend für eine wissenschaftliche Untersuchung im Rahmen dieser Masterarbeit. Die Frage hinsichtlich der Umsetzung und dem aktuellen Vorgehen österreichischer Unternehmen im Rahmen der Frauenförderung bleiben

offen. Somit wurde eine empirische Erhebung zur Erweiterung des wissenschaftlichen Forschungsstandes mit der Forschungsfrage: **Wie können Organisationen Frauen zu Female Leadership befähigen?** durchgeführt.

Für einen konkreteren Blick auf die aktuelle Situation in Österreichs Unternehmen waren folgende Subfragen bei der Datenerhebung und Auswertung ebenso im Fokus:

- Welche Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung von Frauen werden in Österreichs Unternehmen umgesetzt?
- Welche Rahmenbedingungen bieten österreichische Unternehmen, für die Frauenförderung?
- Wie können Organisationen von Female Leadership profitieren?

Das Ziel des Forschungsvorhabens in dieser Masterarbeit ist zu erörtern, welche Maßnahmen Unternehmen in Österreich setzen, um Frauen in leitende Positionen zu fördern. Wesentliche Faktoren sind hier neben dem Aufzeigen der Potentiale dieser gesetzten Maßnahmen, die wissenschaftliche Erörterung und Darlegung weiterer Fördermaßnahmen. Insbesondere geben die Sichtweisen von Frauen, welche bereits in Führung sind, interessante Einblicke in Methoden, welche zielführend im Ausbau und in der Etablierung von Fördermaßnahmen sind.

2. Hintergrundkapitel und begriffliche Definitionen

Im Folgenden werden wesentliche Begriffe definiert und bezogen zur Verwendung in der Masterarbeit diskutiert.

2.1.1 Female Leadership

Um sich mit dem Thema ‚Female Leadership‘ näher zu beschäftigen, wird eine allgemeine Begriffserklärung zu Führung gegeben. Zumal es unzählige Definitionen hierzu gibt, und diese sich auf unterschiedliche Aspekte der Führung beziehen, werden zwei Definitionen von Führung angegeben und diese in Bezug zur Masterarbeit gesetzt.

„Führung kann definiert werden als eine zielgerichtete Beeinflussung eines Menschen, mehrerer Menschen oder eines Sozialsystems zum Zwecke der Erreichung individueller oder gemeinsamer Ziele.“ (Pfaff u. a. 2009:187f).

Eine Führungsperson wird von Alberto Silva nach Bennis and Townsend (1995) als jemand beschrieben, die*der Visionen in die Realität umsetzt: “the capacity to create a compelling vision and to translate vision into organizational realities” (Silva 2016:3).

Female Leadership kann demnach definiert werden, als weibliche Person, die zielgerichtet und beeinflussend auf einen oder mehrere Menschen oder ein Sozialsystem wirkt, um in Organisationen Visionen in die Realität umzusetzen. Um zwischen den Geschlechtern und der Führungsdefinition zu unterscheiden, weisen zahlreiche Studien auf geschlechterspezifische Unterschiede zwischen den Führungsstilen hin (vgl. Shen und Joseph 2021:12). So zum Beispiel, dass sich Frauen und Männer auch in deren Effektivität des Führens unterscheiden. Zenger und Folkmann haben im Jahr 2020 zwischen März und Juni die „Leadership Effectiveness“ von beiden Geschlechtern gemessen. Es wurde unter anderem belegt, „dass Frauen in der Politik ihre Länder besser durch die Krise gebracht haben als Männer“ (Wölfl 2023:31). Ähnliches konnte auch im Unternehmensbereich gemessen werden: in der ersten Messung wurden 53,1 Prozent der weiblichen Führungskräfte, aber nur 49,8 Prozent der männlichen Führungskräfte als effektive Manager*innen bewertet. In der zweiten Erhebung waren es 57,2 Prozent der weiblichen, und 51,5 Prozent der männlichen

Führungskräfte, welche als effektive Manager*innen beschrieben wurden¹ (vgl. Zenger und Folkmann 2020, zit. nach Wölfl 2023: 32f). Auch in der jährlichen Studie von McKinsey „Women in Workplace 2021“ wird beschrieben, dass Frauen durch Covid gefährdeter für Burnouts waren, obwohl diese als bessere Führungskräfte wahrgenommen wurden. Dies vor allem, weil sie ihre Teams mehr fördern und somit auch mehr Diversität und Inklusion entsteht (vgl. Wölfl 2023:35). In der Literatur werden 10 Merkmale integrativer Organisationen diskutiert, wobei das sechste Merkmal als Beispiel angegeben wird: „Fürsorglich und sicher: Die Umgebung ist angstfrei, hierarchiefrei und gewaltfrei“ (Desvaux et al. 2017, zit. nach Wölfl 2023:91f).

Allgemeine Unterscheidungen zwischen den Geschlechtern werden durch bestehende gesellschaftliche Unterschiede und Rollenbilder erklärt (vgl. Sczesny 2003:134f). Die Erziehung und die jeweiligen Erwartungen an die Personen lassen sich im Erwachsenenalter nicht von den biologischen Voraussetzungen unterscheiden. Somit ist der männliche oder weibliche Habitus nicht naturgegeben, sondern entsteht aus wechselseitigen Erwartungen und kulturellen und biologischen Voraussetzungen (vgl. Burel 2020:38). Weibliche Führungskräfte gelten als vergleichbar ähnlich durchsetzungsfähig wie männliche (vgl. Sczesny 2003:134f) und werden auch als vergleichbar aufgabenorientiert wahrgenommen. Frauen wird eine erhöhte Sozialkompetenz zugeschrieben, dies kommt auch in der Selbstwahrnehmung verstärkt zum Ausdruck (vgl. Sczesny 2003:142). Es ist kein „lack-of-fit“ (Sczesny 2003:143) zwischen den Anforderungen an eine Führungsposition und den Kompetenzen weiblicher Führungskräfte ersichtlich. Weibliche Führung zeichnet sich besonders durch „inspirierende Motivierung“, „idealisierte Einflussnahme“, „intellektuelle Stimulierung“ und „individuelle Unterstützung“ (Burel 2020:17) aus. Erfolgreiche Führungskräfte sind gut „im Führen der eigenen Gefühle“. Moderne Führung braucht die Fähigkeit der emotionalen Auseinandersetzung mit der Umgebung und den eigenen Gefühlen (vgl. Burel 2020:32).

¹ Auch nach eingehender Recherche konnte nicht herausgefunden werden, auf welche Länder sich diese Studie bezieht. Es wird angenommen, dass die Studie im US-Amerikanischen Raum durchgeführt wurde, da beide Autoren beruflich dort tätig sind und die Studie vom ‚Harvard Business Review‘ veröffentlicht wurde (vgl. Zenger und Folkman 2020).

2.1.2 Gendersensibler Sprachgebrauch

Die Auseinandersetzung mit einem gendersensiblen Sprachgebrauch unternehmensintern und auch in der Kommunikation nach außen zeigt von einer reflektierten und inklusiven Haltung gegenüber allen Mitarbeiter*innen. Bianca Friesenbichler (2008) argumentiert, dass die Verwendung geschlechtersensibler Sprache notwendig ist, da Sprache unsere Wirklichkeit konstruiert und nur durch die Benennung von Phänomenen auch in unserem Denken stattfinden kann (vgl. Friesenbichler 2008:4). Diese Änderung im Sprachgebrauch ist ein Schritt in Richtung Chancengleichheit durch die Unterbrechung der Vermittlung tradierter Rollenbilder, aber auch durch das eben genannte Schaffen von Bewusstsein (vgl. Friesenbichler 2008:5).

Der Diskurs rund um das aktuelle Thema ‚gendergerechter Sprachgebrauch‘ ist vielfältig und divers und wird im deutschsprachigen Raum bereits seit Ende der 1970er Jahre geführt. Die Frage nach dem richtigen Sprachgebrauch sowie den Vor- und Nachteilen wird in diesem Punkt aufgegriffen.

Sökefeld (2021) beschreibt das genderübergreifende Maskulinum als ein Synkretismus, wobei nicht-männliche Personen im Sprachgebrauch unsichtbar gemacht werden. Als Beispiel wird beschrieben: „Wenn etwa die Anwesenheit eines einzigen Mannes in einer Gruppe von Frauen es rechtfertigt, die maskuline Bezeichnung zu verwenden, oder ein Maskulinum im Singular zur Bezeichnung eines prototypischen Menschen benutzt wird. Darin zeigt sich ein Androzentrismus, also die Sichtweise, dass Männer die Norm darstellen, während Frauen eine Abweichung dieser Norm bedeuten“ (Sökefeld 2021:113f). Zum einen dient das Gendern der Sichtbarmachung der Frauen, beispielsweise durch die Doppelnennung (Studentinnen und Studenten), oder die verkürzte Doppelnennung mit dem Binnen-I (StudentInnen) (vgl. Sökefeld 2021:115), aber auch dem Aufmerksam machen von Geschlechtsidentitäten jenseits des binären Weltverständnisses. Hier kann beispielsweise das Gendersternchen (Student*innen), der Doppelpunkt (Student:innen), der Gender-Gap (Student_innen) oder das „von Lann Hornscheidt vorgebrachte [...] -x Suffix (z. B. Liebx Professx [...])“ (vgl. Sökefeld 2021:116) verwendet werden. Als weitere Option wird die Neutralisierung des Geschlechts beschrieben, wobei hier der Person kein Geschlecht zugeschrieben wird. „Eine Möglichkeit dazu sind Derivationen, die mit neutralen Morphemen wie -schaft, -hilfe oder -kraft gebildet werden (z. B. Kunden > Kundschaft [...])“ (vgl. Sökefeld 2021:115). Auch neutrale Bezeichnungsformen

wie „die Person, der Mensch oder das Individuum“ (vgl. Sökefeld 2021:115) können zur Geschlechtsneutralisierung verwendet werden.²

Der Autor Fabian Payr veröffentlicht ein Buch mit dem Titel „Von Menschen und Mensch*innen. 20 gute Gründe, mit dem Gendern aufzuhören“. Hierbei werden Argumente aufgezählt, welche sich gegen den gendersensiblen Sprachgebrauch stellen. Dabei werden Beispiele genannt wie: dass Gendern nicht wissenschaftlich, grundgesetzwidrig, das generische Femininum sprachwidrig und sexistisch, nutzlos, dysfunktional, künstlich oder politisch motiviert, bevormundend, autoritär, unmöglich und keine Lösung ist, der Sprachökonomie widersprechend, gesellschaftsspaltend oder das Verständnis erschwert. Außerdem wird gefordert, die „Stigmatisierung des generischen Maskulinums“ (Payr 2022:161) zu beenden (vgl. Payr 2022:159–161). Das Argument der deutschen Grundgesetzwidrigkeit wird beispielsweise mit dem Artikel 3 Absatz 1 und 2 belegt:

„(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich. (2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin [...] (GG, Artikel 3).“ (Payr 2022:153).

Das Argument, welches mit diesem Artikel 3 begründet werden soll ist, dass sich durch die „Gendersprache eine fundamentale Differenz zwischen Mann und Frau“ (Payr 2022:154) manifestiert. Auch wird argumentiert, dass die Sichtbarmachung durch Sprache nicht die gewünschte Wirkung hat, sondern nur durch Vorbilder die tradierten Rollenbilder unterbrochen werden können, wird folgendermaßen begründet:

„Wer ins Sprachsystem eingreift, um damit die Wirklichkeit zu verändern, überschätzt die Wirkmacht von Sprache. Eine Angela Merkel, eine Anne Will, eine Christine Lagarde (= Wirklichkeit) leisten mehr für die „Sichtbarkeit von Frauen“ als Legionen von Gendersternen, Binnen-Is und Gendergaps (= Sprache).“ (Payr 2022:77).

² An der Universität Wien wird für betriebliches Personal die Verwendung des Gendersterns, dem Asterisk (Student*innen) empfohlen. Dennoch sind alle zu Beginn genannten Schreibweisen zulässig (vgl. Genderinklusive Sprache Universität Wien). Nicht zulässig sind beispielsweise „Generalklauseln wie ‚Frauen sind bei männlichen Bezeichnungen mitgemeint‘“ (vgl. Genderinklusive Sprache Universität Wien).

Die hier genannten Argumente gegen die gendergerechte Sprache werden von der Forscherin in Frage gestellt, denn Sprache schafft Wirklichkeit und kann als „Ort sozialen Lebens“ (Appiano 2022:319) verstanden werden. Ein sensibler Gebrauch von Sprache ist zwar nicht ausreichend, aber dennoch notwendig für Veränderung. Wie schon erwähnt trägt Sprache dazu bei, dass Inklusions- und Gleichstellungsarbeit stattfindet und neue Möglichkeitsräume geschaffen werden können (vgl. Appiano 2022). Auch das Thema der Bewusstseinsbildung kann hier erneut genannt werden. Ebenso sind Frauen Teil der arbeits- und sozialen Welt und Männer stellen nicht die Norm dieser Welt dar (vgl. Sökefeld 2021:113f).

Studien zum Einfluss der Sprache in Bewerbungsprozessen wurden in englisch, nicht jedoch in deutscher Sprache gefunden. So zeigen die Ergebnisse der Studie von Gaucher, Friesen und Kay (2011) auf, dass männliche Formulierungen in Stellenausschreibungen bei Frauen zu einem geringeren Zugehörigkeitsgefühl führen und damit auch zu einem geringeren Interesse an ebendieser Arbeit. Die Autor*innenschaft beschreibt dies als Faktor dafür, dass die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern in männerdominierten Bereichen sich reproduziert (vgl. Gaucher, Friesen, und Kay 2011:119). Ähnliches beschreibt auch der Bericht von Collier und Zhang (2016). Als Beispiel für maskuline oder feminine Formulierungen nennen sie folgende Beispiele: „List of masculine skewed wordings: Ambition, driven, lead, persist, principle, [...] List of feminine skewed wordings: Thoughtful, creative, adaptable, choose, collaborate“ (Collier und Zhang 2016:2).

2.1.3 Gleichberechtigung und Chancengleichheit

Im deutschsprachigen Raum wird das Thema rund um Gleichheit und Gleichberechtigung seit den 1990er Jahren diskutiert. Es ist zu unterscheiden, dass Gleichheit bedeutet, dass alle Geschlechter gleich sind und Unterschiede ausgeschlossen werden. Bei der Forderung nach Gleichberechtigung werden die Unterschiede in ein Verhältnis zueinander gesetzt und somit kommt die Forderung nach der gleichen Berechtigung zustande. Das Maß an Gleichberechtigung ist die größtmögliche Freiheit aller und soll ohne erzwungene Anpassung passieren. Um Gleichberechtigung zu erreichen, soll sowohl mittelbare als auch unmittelbare Diskriminierung vermieden werden (vgl. Wesely 2009:8). Chancengleichheit besagt, dass ungleiche Chancen kompensiert und somit gleiche Chancen für alle Beteiligten bestehen. Es müssen also aktive Handlungen vollzogen und Voraussetzungen geschaffen werden, sodass Benachteiligungen ausgeglichen werden (vgl. Wesely 2009:9). Es werden zwei Konzepte beschrieben, wie Chancengleichheit in Unternehmen implementiert werden kann: „Diversity

Management‘ und ‚Gender Mainstreaming‘. Hierbei wird der Entwicklungsbedarf vorrangig bei der Organisation verortet, wobei auch bei dem Konzept ‚Diversity Management‘ nicht nur das Geschlecht im Fokus steht, sondern auch andere Faktoren berücksichtigt werden (vgl. Krell 2011b:4).

2.1.4 Sustainable Development Goals (SDGs)

Frauenförderung insbesondere in der Wirtschaft wird nicht nur auf nationaler Ebene vorangebracht, sondern auch in den SDGs verankert, somit erhöht sich die internationale Aufmerksamkeit zu diesem Thema. Besonders durch die Ausarbeitung und Empfehlung dieser durch die Vereinten Nationen steigt der ein Druck zur Veränderung. Der Fahrplan für die 17 Sustainable Development Goals (SDG's) startete offiziell mit dem 1. Januar 2016, unter dem Namen ‚Agenda 2030‘. Es wurden insgesamt 17 Ziele formuliert, welche in den folgenden 15 Jahren umgesetzt, beziehungsweise von den Vereinten Nationen (UN) bis zum Jahr 2030 erreicht werden sollen. Diese beinhalten einen globalen Handlungsauftrag, „um den Planeten zu schützen, Wohlstand für alle zu sichern und Armut bis 2030 zu beenden“ (Karlshaus und Kaehler 2023:243). Die Agenda 2030 hat auch das Ziel, „einen nachhaltigen sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt weltweit [zu] gewährleisten“ (Vereinte Nationen 2016:2). In dieser Masterarbeit wurde das vierte und fünfte Ziel, nämlich „Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern“ und „Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen“ (Vereinte Nationen 2016:5) im Besonderen berücksichtigt. Die detailliertere Beschreibung des SDG 4, mit dem Ziel eines „größeren und gleichberechtigteren Zugang[s] zu technischer und beruflicher Aus- und Weiterbildung und höherer Bildung und die Kenntnisse, Fertigkeiten und Werte, die notwendig sind, um gut zurechtzukommen und einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten“ (Vereinte Nationen 2016:5). Es soll also weltweit ein gleichberechtigter Zugang zu Bildung sichergestellt werden. Hierbei wird sich nicht nur auf den gleichberechtigten Zugang zu Bildung zwischen den verschiedenen sozioökonomischen Schichten ausgesprochen, sondern insbesondere für den gleichberechtigten Zugang zwischen den Geschlechtern. Das Ziel des fünften SDG ist die Sicherstellung der mit Männern gleichberechtigten Chancen und Teilhabe für Mädchen und Frauen am „politischen, wirtschaftlichen und öffentlichen Leben“ (Vereinte Nationen 2016:5).

2.1.5 Die Quoten -regeln die Frauenförderung

Bei der Quotenregelung handelt es sich um ein Gleichstellungsinstrument, wobei eine unterrepräsentierte Gruppe bei gleicher Qualifikation vorzuziehen ist. Die Quotenregelung kann als zentrales Instrument angewandt werden und setzt somit ein Reflexionsprozess von Nominierungsprozessen als auch von Qualifikationsprofilen voraus (vgl. Haager u. a. 2023:6).

„All data show that gender equality at the top of companies is not achieved by sheer luck. We also know that more diversity in boardrooms contributes to better decision-making and results. This quota can be a push in the right direction for more equality and diversity in companies.“ (Lara Wolters, Ko-Berichterstatterin S&D Niederlande).

Laut Groß et al. (2021) haben Nationen mit einer Frauenquote einen höheren Anteil von Frauen in Entscheidungsgremien, als Nationen, in denen keine oder nur eine Empfehlung dahingehend ausgesprochen wurde (vgl. Groß u. a. 2021:44–46). Obwohl die Quotenregelung kein ideales Instrument zur Erhöhung der Frauen in bestimmten Positionen ist, gilt sie als nachhaltig und wirksam (vgl. Wölfl 2023:102). Ebenso steigt der Topf an qualifizierten Bewerberinnen, wenn es eine Frauenquote gibt (vgl. Wolf 2016:39). Ob die Bewerberinnen bei einer Quotenregelung gleich qualifiziert sind, hängt davon ab, wie hoch die Quote ist. Nach einem Experiment von Niederle, Segal und Vesterlund (2013) konnte gezeigt werden, dass obgleich einer steigenden Anzahl qualifizierter Teilnehmer*innen am Wettbewerb keine Veränderung der Qualität der Gewinner*innen auszumachen ist (vgl. Wolf 2016:40).

2.1.6 Gender Gap

„Der Gender Gap umfasst ökonomisch relevante Differenzen zwischen Frauen und Männern, die sich über Daten messen und beschreiben lassen.“ (Kreimer 2009:11). Der Gender Gap bezieht sich auf die Diskriminierung der Geschlechter, wobei die geschlechtliche Arbeitsteilung meist als Grund genannt wird. Jedoch beschreibt Kreimer (2009), dass der Gender Gap keines Falls nur darauf reduziert werden darf, dass Entscheidungen hinsichtlich verschiedener Präferenzen getroffen werden (vgl. Kreimer 2009:10). Der Gap zeigt sich immer als Nachteil der Frau: „sie verdienen weniger, zeigen eine geringer Karrieremobilität, eine geringere Arbeitsmarktpartizipation, eine höhere Belastung durch Gesamtarbeit, ein höheres Armutsrisiko etc.“ (Kreimer 2009:12).

Laut dem World Economic Forum 2022 dauert es noch weitere 132 Jahre, bis sich der

weltweite Gender Gap schließt und Gleichheit zwischen den Geschlechtern herrscht. Der weltweite Gender Gap betrug im Jahr 2022 noch immer 31,9 Prozent, obwohl Parameter wie Zugang zum Gesundheitswesen, Zugang zu Bildung, wirtschaftliche Teilhabe und politische Teilhabe als Faktoren berücksichtigt wurden. Im Bereich Zugang zu Bildung hat sich der weltweite Gendergap zu 94,4 Prozent und in der wirtschaftlichen Teilhabe zu 60,3 Prozent geschlossen (vgl. World Economic Forum 2022:5). Es wird berichtet, dass Europa aktuell noch ungefähr 60 Jahre benötigt, um die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. Island, Finnland und Norwegen sind dabei die Länder mit den besten Ergebnissen in Bezug auf die Gleichstellung (vgl. World Economic Forum 2022:6).

In Österreich und vielen weiteren Ländern ist die Transparenz der Gehälter seit 2011 gesetzlich festgeschrieben. Dieses Gesetz besagt, dass Firmen welche über 1000 Mitarbeiter*innen haben, ihren Angestellten alle zwei Jahre einen Bericht zu den jeweiligen Gehältern präsentieren müssen: „A report must at least give the number of men and women in each remuneration group and their mean and median wages“ (Böheim und Gust 2022:25). Mitarbeiter*innen ist es nicht erlaubt, mit Dritten über diesen Bericht zu sprechen (vgl. Böheim und Gust 2022:25). Jedoch haben Studien, in welchem diese Maßnahme in Österreich evaluiert wurden (siehe Gulyas et al. (2021) und Böheim und Gust (2021)) festgestellt, dass diese Transparenz nicht als gleichheitsschaffende Maßnahme im Sinne der Verkleinerung des Gender Pay Gaps wirken, denn diese sind nicht an gesetzlich verankerte Restriktionen oder Strafen gekoppelt. Ferner wurde erhoben, dass in Ländern wie Dänemark, Kanada oder dem Vereinten Königreich sich der Gender Pay Gap verringert. Dies ist unter anderem auf die gesetzlich verankerte Transparenz der Gehälter zurückzuführen, wobei in diesen Ländern Strafzahlungen bei Nichteinhaltung getätigt werden müssen. Diese Entwicklungen lassen darauf schließen, dass solche gesetzlichen Regelungen durch Restriktionen oder Strafzahlungen implementiert werden sollten, so wird es Arbeitgeber*innen erschwert, Frauen in diesem Aspekt zu diskriminieren und im Zuge dessen die Gehaltsschere noch weiter aufklappt (vgl. Ceballos, Masselot, und Watt 2022:5). Gründe für den geringen Effekt dieses Gesetzes könnten sein, dass Arbeitnehmer*innen nicht über dies Bescheid wissen, oder aber auch, dass keine Strafen zu zahlen sind, wenn im Report über ungleiche Gehälter berichtet wird. Im Vergleich dazu werden in der Schweiz beispielsweise Firmen von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen, wenn diese grobe Unterschiede bezüglich den Gehältern zwischen den Geschlechtern in den Berichten aufweisen (vgl. Böheim und Gust 2022:27).

3. Theoretischer Rahmen

Im folgenden Abschnitt folgt eine Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsstand zum Thema *Female Leadership* in Österreich und weltweit. Danach wird das theoretische Modell, auf welches sich in dieser Masterarbeit bezogen wird, dargestellt.

3.1 Rund um Frauen in Führungspositionen

Im folgenden Abschnitt werden weitere Themen zum aktuellen Forschungsstand diskutiert und relevante empirische Studien beschrieben.

3.1.1 Initiativen zur Organisationsentwicklung

2013 wurde das Projekt „The Future is Female“ zur Unterstützung und Beratung von Geschlechtergleichstellung in bayrischen kleinen und mittelständischen Unternehmen umgesetzt. Das Vorhaben, nämlich den Frauenanteil in den Führungspositionen im MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften) -Bereich zu erhöhen und geschlechterspezifische Segregation zu verringern, wurde durch Change-Prozesse und -Maßnahmen umgesetzt. Hierbei wurde durch TOP (Transformatives Organisationales Lernen) unternehmensinterne Prozesse unterstützt und somit „Bewusstseins- bzw. Einstellungsänderung des Individuums bis hin zur langfristigen Kultur- und Strukturveränderung im Unternehmen“ (Römer 2013:3) bewirkt. Als handlungsleitende Schritte zur Umsetzung wurden beschrieben:

1. Die Bewusstmachung der Diskriminierung in Workshops (beispielsweise durch unterschiedliche Maßstäbe bei Bewerbungen)
2. Die Dekonstruktion dieser Diskriminierung durch Rollenspiele
3. Die Neugestaltung diskriminierungsfreier Praktiken
4. Die Aushandlung der Integration dieser Praktiken in das Unternehmen
5. Implementierung in den unternehmerischen Alltag durch „gendergerechte Gesprächs- oder Führungsleitfäden“ (Römer 2013:3)
6. Wandel von organisationalen Werten durch „Lernprozesse sowie Feedbackschleifen“ (Römer 2013:3).

Hinteregger (2017) konnte in seiner Studie zeigen, dass die vertikale und horizontale Abstimmung der Human Resource Management Aktivitäten ein wesentlicher Einflussfaktor für einen erfolgreichen kulturellen Wandel in Organisationen ist (vgl. Hinteregger 2017:253).

Hierbei gilt es Entscheidungen sorgfältig abzustimmen, und zu überprüfen, sodass die Integration der angestrebten Kulturveränderungen ohne größere Hürden stattfinden können (vgl. Hinteregger 2017:257). Ein wesentlicher Faktor in der Organisationsentwicklung ist das Personal und somit die Personalentwicklung. Als Beispiel für die Integration des Personals in den Veränderungsprozess wird die Ausführung von Nötzold (2002) genannt, nämlich wie Qualitätsentwicklung in Weiterbildungsorganisationen integriert werden kann. Hierbei sieht Nötzold das Personal als bedeutenden Faktor und dessen Einbezug in die Entwicklungsthematik. Die Verteilung der Aufgabe der*des Qualitätsbeauftragten ist auch bei Klein- und Kleinstunternehmen wichtig, jedoch sollte diese Person nicht in der Unternehmensführung oder Leitung tätig sein (vgl. Nötzold 2002:72). Hierbei gehe es nicht darum, dass die*der ausgewählte Qualitätsbeauftragte alle Fähigkeiten besitzt, sondern Lernbereitschaft mitbringt. Es wird beschrieben: „Ein Drittel der Fähigkeiten bringen Sie mit, das zweite Drittel lernen Sie durch Weiterbildung und in das letzte Drittel wachsen Sie durch Erfahrung hinein“ (Nötzold 2002:74). In größeren Unternehmen wird empfohlen, eine spezifische Stelle für die Aufgaben der Qualitätsentwicklung zu errichten, wobei hier die optimale Stellenbesetzung mit internem Personal aus der mittleren Leitungsebene beschrieben wird (vgl. Nötzold 2002:77). Durch Empowerment und Qualifizierung könne eine nachhaltige Wirkung im Bereich Personalentwicklung erreicht werden. Nötzold beschreibt, dass die Entwicklung der „Corporate Identity oder Corporate Culture“ (Nötzold 2002:94) mehr Wirkung habe, wenn sie von unternehmensinternen Mitarbeitenden entwickelt wird. Klar ist, dass wenn eine Unternehmenskultur entwickelt oder verändert werden soll, es wichtig ist, Mitarbeitende in den Veränderungsprozess zu integrieren. Ebenso sollten die Aufgaben für den Entwicklungsprozess gut ausgearbeitet und von ausgewählten Mitarbeitenden federführend in die Unternehmenskultur integriert werden. So können zwei Effekte beschrieben werden, welche einen erwiesenen Einfluss auf den Frauenanteil in Unternehmen haben:

Trickle-down-Effekt

Der Trickle-down-Effekt beschreibt, dass Frauen, welche bereits in Führungspositionen sind, als Vorbilder für Frauen wirken, um ebenfalls eine solche Position anzustreben. Werden Frauen in Führungspositionen zur ‚Normalität‘, so wird als Annahme beschrieben, bewerben sich auch mehr Frauen für Spitzenpositionen (vgl. Groß u. a. 2021:42). Somit habe die oben beschriebenen Geschlechterquotenregelung nicht nur einen akuten Effekt, sondern eben jene Frauen wirken als Vorbilder und „Female Leadership“ wird normalisiert. Ebenso wird beschrieben, dass Frauen in Führung als Repräsentation für jene Frauen in den

darunterliegenden Ebenen gesehen werden. So beschreibt Groß et al. (2021) anhand einer Studie, durchgeführt von Gould, Kulik und Sardeshmukh (2018), dass ein Anstieg von 10 Prozent der Frauen in der Führungsetage, einen Anstieg um 38 Prozent des Frauenanteils in den darunterliegenden Positionen bedeutet (vgl. Groß u. a. 2021:44–46).

Bottom-up-Effekt:

Der Bottom-up-Effekt beschreibt, dass wenn genügend qualifizierte Mitarbeiterinnen in verschiedenen Ebenen angestellt sind, diese gegebenenfalls auch in die nächsthöhere Anstellungsebene aufsteigen können (vgl. Groß u. a. 2021:50). Somit ist der Pool an qualifizierten Mitarbeiterinnen unternehmensintern bereits groß genug, dass der Aufstieg von Frauen in die Führungsebenen leichter möglich gemacht wird. Als wichtigste Faktoren für „Female Leadership“ wird „Ausbildung und Qualifikation, Erwerbstätigkeit sowie Aufstiegschancen von Frauen“ (Groß u. a. 2021:50) beschrieben. Der zu niedrige Pool an gut qualifizierten Arbeitskräften kann nicht als Ausrede für eine Einführung einer Quotenregelung verwendet werden, da im Jahr 2021 66% der Frauen, welche in Österreich in einer Führungsposition waren, einen Tertiärabschluss hatten, dem entgegen hatten diesen nur 58% der Männer (vgl. Groß u. a. 2021:9). Das bedeutet also, dass im Durchschnitt Frauen in Führungspositionen einen längeren Bildungsweg haben und tendenziell besser ausgebildet sind.

Tools zu einer nachhaltigen Organisations- und Personalentwicklung

Es zeigt sich, dass auch immer mehr Männer beziehungsweise Väter sich nicht mehr in der konservativ-geprägten Ernährer-Rolle der Familie sehen, sondern auch an der Kindererziehung teilhaben wollen. Um als Unternehmen nicht an Attraktivität am Arbeitsmarkt zu verlieren, sollte die Organisationskultur vater-, beziehungsweise familienfreundlicher werden (vgl. Griebel 2009:11f; Rolle 2018:119). Besonders für das Unternehmen selbst hat die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen finanzielle Vorteile. Dies belegen österreichische Kennzahlen, wie eine höhere Motivation der Mitarbeitenden (12% höher als der Durchschnitt), höherer Leistungseinsatz (8% höher als der Durchschnitt), verringerte Fehlzeiten oder Krankenstandstage (vergleichsweise mit anderen Unternehmen um 23% geringer), niedrigere Fluktuation (10% geringer als der Durchschnitt), einfachere Personalsuche (10% mehr Bewerbungen), raschere Rückkehr aus der Elternkarenz (9% verkürzt) (vgl. Bundeskanzleramt 2021:14). Als Maßnahmen zu mehr Familienfreundlichkeit werden nur einige Punkte als Beispiele beschrieben, wobei natürlich mehr und differenziertere Maßnahmen gesetzt werden

können: „Betriebskindergarten, Eltern-Kind-Büros im Unternehmen, Babyfrühstück für Karenzierte und deren Kinder, Karenzmanagement für den Wiedereinstieg, Proaktive (sic!) Angebote von Familienzeit für Väter, Öffentlichkeitsarbeit zu familienfreundlichen Engagement des Unternehmens“, Homeoffice, „Jobsharing/Topsharing, Sabbatical, individuelle Arbeitszeitregelungen, Integration des Themas Familie und Beruf ins Mitarbeiter*innen-/Bewerbungsgespräch“ (Bundeskanzleramt 2021:67f). Diese Maßnahmen zur Förderung der Familienfreundlichkeit und somit auch der Work-Life-Balance ist besonders elementar, wenn „Arbeit und Privatleben keine voneinander unabhängigen Sphären [sind], da Ereignisse in einem der beiden Bereiche auch immer Auswirkungen im anderen Bereich haben“ (Rolle 2018:122). Laut Wölfl kann Elternzeit-Management am besten in vier Schritte unterteilt werden:

- (1) Angefangen mit der Bewusstseinsbildung aller Mitarbeitenden zu diesem Thema. Hierbei sollen durch Workshops Vorurteile abgebaut werden, oder Bewusstsein durch das Kommunizieren der im Unternehmen umgesetzten familienfreundlichen Maßnahmen, geschaffen werden.
- (2) Das Thema „Schwangerschaft und Elternzeit“ (vgl. Wölfl 2023:112) wird als sehr wichtig beschrieben. Die Unternehmenskultur sollte den Mitarbeitenden zeigen, dass das Unternehmen das Potential der Mitarbeitenden auch nach der Rückkehr aus der Elternzeit weiterhin schätzt und die Eltern auch im Prozess des Eltern-werdens unterstützt. Dies zum Beispiel durch standardisierte Leave-Gespräche oder auch Abschiedsgeschenke.
- (3) Die Aufrechterhaltung des Kontakts während der Elternzeit ist wesentlich zur weiteren Identifizierung mit dem Unternehmen. Die Umsetzung kann beispielsweise durch ein „Stay-in-contact Programm“ (vgl. Wölfl 2023:112), regelmäßige Firmenmails an die Eltern, die Einladung zu Firmenevents und Rückkehrgespräche geschehen.
- (4) Der Wiedereinstieg nach der Karenzzeit wird als ‚Turning-Point‘ in der Karriere beschrieben, zumindest bis die Kinder nicht mehr betreuungspflichtig sind. Es wird empfohlen Coachingangebote zur Verfügung zu stellen, aber auch Mentoring- und Netzwerkprogramme und die Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung (vgl. Wölfl 2023:112).

Familienfreundlichkeit messbar machen

Mit dem „berufundfamilie-Index“ gibt es eine Möglichkeit der Messung von der Familienfreundlichkeit in Unternehmen. Es werden „die drei Dimensionen „Dialog“,

„Leistung“ und „Kultur“ zur Messung herangezogen. Auf dieser Basis können elf Subdimensionen herausgearbeitet werden, wobei diese erneut in neunzehn Indikatoren aufgeteilt werden können. Basierend auf den Antworten des Unternehmens kann ein Indexwert berechnet werden, wobei dieser von 0-100 geht und je höher der Wert ist, desto mehr Familienbewusstsein hat das Unternehmen (vgl. Rolle 2018:54).

Ein wichtiges Messinstrument, um die Entwicklung von Frauen zu beobachten ist der Frauen-Karriere-Index (FKi). Das ist die Schaffung von Transparenz und Vergleichbarkeit in der Frauenförderung. Es gilt Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten und diese in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und transparent zu machen. „[B]eteiligte Unternehmen erhalten ein umfassendes Reporting zu ihren eigenen Ergebnissen in Form eines Dashboards, welches das unternehmenseigene Potenzial anzeigt und tiefenanalysiert. Es soll den Unternehmen zudem erlauben, mit den Ergebnissen selbstständig und ohne externe Beratung weiterzuarbeiten“ (Lutz 2018:34). 2011 wurde dies von verschiedenen Beratungsgesellschaften entwickelt, mit dem Ziel Maßnahmen erfassen zu können, „welche [...] als besonders erfolgreich gelten und welche Organisationsformen und deren Auswirkungen innerhalb der Unternehmen besonders zu berücksichtigen sind“ (Lutz 2018:34). In Unternehmen, die mit dem FKi arbeiten, kann eine Verdreifachung von Frauen in Führungspositionen festgestellt werden. Das Unternehmen wird zunächst „auf die relevanten Kerntreiber – Status und Dynamik, Commitment und Rahmenbedingungen [...] analysiert“, wobei „Stärken und Schwächen [...] herausgearbeitet und die wirksamsten Maßnahmen identifiziert“ (Lutz 2018:35) wurden. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse und auch das Stattfinden von regelmäßigen Expert*innengesprächen zwischen teilnehmenden Unternehmen erlaubte die Erkennung von Trends. Ein „Zusammenhang zwischen den Bedürfnissen der Generation Y und den notwendigen strukturellen Umstellungen von Prozessen und Maßnahmen im Unternehmen, mit dem Ziel, mehr Frauen in Führung zu bringen, [konnte] herausgearbeitet werden“ (Lutz 2018:35).

Weitere Instrumente zur Unternehmenssteuerung sind beispielsweise:

- ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance): Staaten, Finanzproduktinhaber*innen und Unternehmen können hinsichtlich eben diesen drei Faktoren bewertet werden (vgl. ClimatePartner).
- MbO (Management by Objectives): Mitarbeitende werden durch den individuellen Leistungswillen dazu ermutigt, die Ziele des Unternehmens mitzutragen. Es werden also Ziele vorgegeben, anhand derer geführt wird (vgl. Kricsfalussy 2008:40).
- KPIs (Key Performance Indicators): hier wird durch definierte Kennzahlen das Erreichen definierter Unternehmensziele überprüft (vgl. Auler und Huberty 2019:138).

Wirtschaftliche Vorteile und Innovation durch TOP-Frauen:

Unternehmen, welche in TOP-Management Positionen einen Frauenanteil von über 30% aufweisen, haben wettbewerbsfähigere Finanzergebnisse, als Unternehmen mit weniger Diversität auf dieser Stufe (vgl. Wölfl 2023:25). Der Zusammenhang von Frauen in Führungspositionen und der finanzielle Erfolg von Unternehmen wird auch in der Studie von Deloitte Österreich (2019) als Wettbewerbsvorteil beschrieben (vgl. Groß u. a. 2021:18–20). Unternehmen, welche gemischtgeschlechtlich geführt werden, werden zum einen innovativer und in Folge erfolgreicher sein als Unternehmen mit rein männlichen oder weiblichen Führungsteams. Einer Veränderung der Führungsteams ist in Deutschland bereits im Vergleichszeitraum von 2014 zu 2019 erkennbar. Unternehmen, welche gemischtgeschlechtlich geführt wurden, sind von 23,81 Prozent auf 25,96 Prozent gestiegen. Auch Unternehmen, die von Frauen geführt wurden, sind von 7,77 Prozent auf 8,13 Prozent gestiegen (vgl. Wölfl 2023:25).

„Es ist davon auszugehen, dass die derzeit bestehende Unausgewogenheit in Führungspositionen (2 von 3 Führungskräften sind Männer, rund 65,91 % der Unternehmen sind – branchenabhängig – unter reiner Männerführung) mindestens 933 Mio. Euro an Umsatzerlösen (wenn man ausschließlich auf die Herstellung von Waren abstellt) bzw. mehr als 2,5 Mrd. Euro an Umsatzerlösen für die gesamte marktorientierte Wirtschaft ,kostet“. (Groß u. a. 2021:62).

Auch in der Studie „The mix that matters“ durchgeführt von der Boston Consulting Group wurde die Korrelation zwischen Diversität und Innovation festgestellt. Das Fazit lautet „Je diverser das Unternehmen, desto mehr Umsatz mit neuen Produkten und Services.“ (Wölfl 2023:25).

„Ausgedrückt in Wertschöpfungsbeiträgen entspricht dies einem ungenutzten Potenzial in Höhe von mindestens 260 Mio. Euro (für die Herstellung von Waren) bzw. 674 Mio. Euro für die marktorientierte Wirtschaft. Dies würde immerhin einem Wertschöpfungsplus von 0,19 % entsprechen.“ (Groß u. a. 2021:62).

Auch eine Studie, welche vom Credit Suisse Research Institut 2016 publiziert wurde, bestätigt, dass Unternehmen eine vergleichbare Erhöhung der Aktienkurse von 4 Prozent verzeichnen, wenn entscheidungstragende Positionen mindestens zu einem Drittel mit Frauen besetzt werden. Ebenso erhöhte sich der Aktienkurs, wenn mehr Frauen in der Geschäftsleitung

eine operative Verantwortung trugen (vgl. Burel 2020:21). Durch Frauen auf der Managementebene kann mehr Professionalität gewonnen und eine verminderte Anfälligkeit für „Seilschaften und Kumpaneien“ (Burel 2020:22) verzeichnet werden.

3.1.2 Personalmanagement

Im Personalmanagement ist besonders darauf zu achten, die Voraussetzungen für einen diskriminierungsfreien Umgang mit den Angestellten zu schaffen. Dies beginnt bereits in der Beschaffung des Personals, wobei hier die Stellenausschreibungen, die Analyse der Bewerbungsunterlagen und die Einstellungsgespräche wesentlich sind. Hierbei können jeweils bestimmte Vorgaben und Standards vorgelegt und anhand dieser die Ausschreibungen geprüft und Gespräche geführt werden. Bei den Einstellungsgesprächen wäre beispielsweise darauf zu achten, dass inhaltlich nur die Dinge besprochen werden, welche wesentlich für die Stelle sind. Weiters könnte beispielsweise durch eine Beteiligung von Interviewer*innen aus Fach- und Personalabteilung und die Beteiligung beider Geschlechter als förderlich für ein diskriminierungsfreies Interview beschrieben werden (vgl. Kay 2011:255). Aufgrund der Diskriminierung bei der Beurteilung des Personals sollte dies ebenfalls regelgeleitet durchgeführt werden. Besonders auffällig ist die schlechtere Beurteilung von Frauen durch Männer „in als typisch männlich geltenden Funktionen bzw. Branchen“ (Krell 2011a:265). Eine weitere Diskriminierung wird laut Ruppert und Voigt (2009) beschrieben, nämlich dass Teilzeitführungskräfte bei Gehaltsverhandlungen weniger erfolgreich waren als Vollzeitführungskräfte. Ferner werden Effekte wie, „Similar-to-me-Effekt“ (Krell 2011a:267) (Menschen, welche der beurteilenden Person ähnlich sind, werden besser beurteilt), „Hierarchieeffekt“ (Krell 2011a:267) (Menschen, welche in der Hierarchie weiter oben angesiedelt sind, werden besser beurteilt) oder der „Kleber-Effekt“ (Krell 2011a:267) (Menschen, welche länger keine Beförderung erhalten haben, werden schlechter beurteilt) als Diskriminierungsquellen beschrieben. Es kann daraus geschlossen werden, dass Mitarbeitende, welche schlechter beurteilt werden, tendenziell eher Frauen sind, da meist Männer in der Hierarchieebene weiter oben sind und somit nur Ähnliches (Männer) fördern. Dadurch wird der Hierarchieeffekt und Kleber-Effekt weitergeführt. Um Beurteilungen diskriminierungsfrei zu gestalten, müssen diese durchschaubar, einheitlich und angemessen die zu beurteilende Leistung erfassen. Ein weiterer Punkt um Diskriminierung zu verhindern ist das „Vier-Augen-Prinzip“ (Müller 2009:42), dies kann zum Beispiel durch die „Erweiterung des Kreises der Beurteilenden“ (Krell 2011a:270) hergestellt werden.

Arbeits(zeit)modelle

Ein weiterer Punkt in einer Unternehmenskultur und auch der Mitarbeiter*inne Retention⁴ und der Gewinnung neuen Personals sind Arbeitsmodelle und Arbeitszeitmodelle. Auch die Agilität und die permanente Veränderung von Systemen und Unternehmen verlangt nach mehr Diversität in diesen Modellen (vgl. Angerer und Graf 2017:118). Besonders um in unserer digitalen Welt konkurrenzfähig bleiben zu können, braucht es „agile Organisations- und Arbeitsformen“ (Rump und Eilers 2022:104), wie zum Beispiel Homeoffice, Job- oder Top-Sharing, aber auch verschiedene Arten von Vergütungsmodellen. Als monetäre Vergütungssysteme werden beispielsweise „die betriebliche Altersvorsorge, kostenfreie Getränke, Kantinenessen, Mitarbeitererevents, Firmenwagen und Kinderbetreuung“ (Redmann 2022:23f) beschrieben. Eine Studie von StepStone hat ergeben, dass die Attraktivität eines Arbeitgebers insbesondere von „einem attraktiven Grundgehalt – ein sicherer Arbeitsplatz, flexible Arbeitsbedingungen als auch die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, dicht gefolgt von teamorientierten Arbeiten“ (Redmann 2022:23) abhängt. Aber auch durch eine Neugestaltung der Unternehmenskultur, durch das Eröffnen der Möglichkeit neuer Arbeitsformen, wie zum Beispiel „agiles Arbeiten, mobiles Arbeiten, Innovationslabs, selbstorganisierte Teams, New Pay, flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitautonomie etc.“ (Redmann 2022:23) gewinnen Unternehmen an Attraktivität.

Job Sharing Modelle

Um das Führen in Teilzeit zu ermöglichen, gibt es verschiedene Modelle, welche eingesetzt werden können. Eines dieser Modelle wurde in den 1980er Jahren in den USA entwickelt, nämlich das Job-Sharing oder auch Top-Sharing-Modell (vgl. Karlshaus und Kaehler 2017:7). Da Teilzeitarbeit meist mit einem Karriereeinschnitt einhergeht, oder für viele scheinbar nicht in Führungspositionen zu vereinbaren ist, kann dieses Modell als mögliche Lösung für dieses Dilemma beschrieben werden (vgl. Karlshaus und Kaehler 2017:4). Beim Job-Sharing-Modell werden die zu besetzende Rolle und auch das Gehalt auf mindestens zwei Personen aufgeteilt. In der Regel werden die Positionen mit 50 oder 60 Prozent besetzt. Es werden „alle Fach- und Führungsaufgaben [geteilt] und [...] die Verantwortung [wird]

⁴ Retention meint die „Bindung der erfolgskritischen Mitarbeiter[*innen] an das Unternehmen.“ (Meifert 2008:75)

gemeinsam und gleichberechtigt“ (Karlshaus und Kaehler 2017:7) getragen. Neben diesem Modell gibt es noch das Job-Splitting-Modell, hier wird die Stelle und auch die Verantwortung auf mindestens zwei Personen aufgeteilt. Das bedeutet, dass die Fach- und Führungsaufgaben unabhängig voneinander ausgeführt werden. Obwohl im Job-Sharing-Modell der Abstimmungsbedarf höher ist, können Vorteile wie: erhöhte Kapazitätsmöglichkeiten, permanenter Wissenstransfer, höhere Qualität von Entscheidungen und eine höhere Akzeptanz der Entscheidungen im Team erkannt werden. Weiters steigt die „Produktivität, Motivation und Zufriedenheit“ (Karlshaus und Kaehler 2017:8). Als Motivatoren für diese Modelle kann die Work-Life-Balance beschrieben werden, wobei dies für Personen aus der Generation Millennials oder Generation Y besonders wichtig erscheint (vgl. Gärtner, Garten, und Huesmann 2016:225).

Die zuvor beschriebenen SDG's spielen auch im Personalmanagement, nämlich im nachhaltigen Personalmanagement eine Rolle, wobei dies auch in die Teilzeitführung eingegliedert werden kann. Die Triple Bottom Line setzt sich aus den Dimensionen Gesellschaft, Ökonomie und Ökologie zusammen, Teilzeitführung wirkt primär im Bereich der Ökonomie und Gesellschaft. Zum einen können durch Teilzeitführung die Kosten wegen geringerem Krankenstand als auch niedrigeren Fehlzeiten reduziert werden, und durch das zuvor beschriebene Steigen der Motivation, Kreativität und Produktivität einen Gewinn erzielt werden. Zum anderen kann eben die Work-Life-Balance gewahrt und somit an Attraktivität am Arbeitsmarkt gewonnen werden (vgl. Karlshaus und Kaehler 2023:247). Teilzeitführung kann vor allem mit den „Sustainable Development Goals Nr. 3, 5, 8 und 10“ (Karlshaus und Kaehler 2023:249) in Verbindung gebracht werden. Im Hinblick auf diese Masterarbeit ist SDG 5 interessant, denn Teilzeitführung ermöglicht Frauen, die „Familien-Phase zu überbrücken“ (Karlshaus und Kaehler 2023:251) und weiterhin in einer Führungsrolle zu sein. So treffen beispielsweise in Deutschland Unternehmen wie Daimler AG, Boehringer Ingelheim, Ernst & Young die Entscheidung, mithilfe von Teilzeitführung mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen oder diese auch zu halten (vgl. Karlshaus und Kaehler 2023:251).

3.1.3 Frauenförderung und Weiterbildungen

Im folgenden Abschnitt werden verschiedene Möglichkeiten der (Weiter-)Bildung in organisationaler Hinsicht beschrieben. Ebenso wird erörtert, wieso Frauenförderung nicht erst im Berufsleben beginnen sollte.

Förderung von Frauen in MINT-Berufen

Der Grund für die geringe Anzahl an Frauen in MINT-Berufen kann einerseits durch rationale Entscheidungsfindungen oder durch kulturtheoretische Perspektiven erklärt werden.

Ersteres lässt sich begründen durch die Entscheidungsfindung, bezogen auf Faktoren wie den aktuellen Rollenbildern und der Familienfreundlichkeit des Berufs (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:392f). Die Wahrscheinlichkeit einer gender-untypischen Berufsorientierung erhöht sich, wenn nahe Bezugspersonen der Jugendlichen ebenfalls in einem solchen Beruf tätig sind (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:404). Auch die Informiertheit im Treffen von Entscheidungen beeinflusst die Wahl von MINT-Berufen: so wurde ein Experiment an italienischen Schulen durchgeführt, welches zeigte, dass sich Frauen weniger für gendertypische Ausbildungen entscheiden, wenn diese sich zuvor über den Nutzen der Ausbildungsoptionen informierten (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:393).

Die kulturtheoretische Perspektive lässt sich erklären durch Annahmen, welche Verhaltensweisen für Geschlechter als angemessen erscheinen. Hierbei werden Sozialisationserfahrungen genannt, welche dafür verantwortlich scheinen, „dass geschlechtsspezifische Interessen, Selbstkonzepte und Werte zu unterschiedlichen Ausbildungsentscheiden führen“ (Jann und Hupka-Brunner 2020:393). Bildungswegentscheidungen sind keine isolierten, sondern vielschichtige, langfristige und besonders soziale Prozesse (vgl. Kressdorf 2022:19). Somit ist die Rolle der „Gatekeeper [...] (z.B. Lehrerinnen und Lehrern)“ (Jann und Hupka-Brunner 2020:394), welche ihr Verhalten gemäß gesellschaftlichen Normen auslegen und dadurch auch beeinflussend auf Entscheidungsfindungen junger Erwachsenen wirken, besonders elementar. Als Folge werden dann auch gendertypische Entscheidungen als Ausdruck der Genderidentität getroffen. Zusammengefasst dargestellt kann dies durch den Terminus „Doing Gender“, wobei hier die „Selbst- und Fremdzuschreibungen und Interaktionen sozial ausgehandelt bzw. in der Sozialisation ausgeprägt und [Gender] [...] damit nicht qua Geburt gegeben, sondern veränderlich“ (Kressdorf 2022:21) ist. Ferner könne davon ausgegangen werden, dass MINT- Fächer von Frauen als weniger nützlich und freudebereitend eingeschätzt und deswegen nicht ausgewählt werden (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:394).

Frauen neigen im Vergleich zu Männern dazu, ihre mathematischen Kompetenzen zu unterschätzen. Jann und Hupka-Brunner empfehlen eine „Stärkung der [...] Selbstkompetenz junger Frauen [...], so dass sie zu realistischeren Einschätzungen ihrer Kompetenzen gelangen“ (Jann und Hupka-Brunner 2020:404). Ebenso wird empfohlen, neben bildungs- auch

arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zu treffen, um diesen familienfreundlicher zu gestalten und somit dem Fachkräftemangel im MINT-Bereich entgegenzuwirken (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:405; Kressdorf 2022:158). Der Mangel an Frauen in ebendiesen Bereichen bedeutet auch das Fehlen von Perspektiven. Es sollte also neben dem ökonomischem auch ein politisches Interesse an dem Ausbau der Förderung von Frauen geben. (vgl. Kressdorf 2022:18) Kressdorf empfiehlt Mentoring-Formate, wobei junge Frauen Vorbilder gewinnen können, und somit mehr Sichtbarkeit von Frauen in MINT-Berufen geschaffen wird. (vgl. Kressdorf 2022:155) Die Frage nach dem Zustandekommen von Bildungswegentscheidungen ist in dem Sinn wesentlich. Kressdorf empfiehlt zur Unterstützung individuelle „Fördermaßnahmen, Beratungen, Coachings und Mentoringangebote“, um mehr Frauen in den MINT-Bereich zu holen. Besonders durch die Schule als Institution könnten mehr junge Frauen erreicht werden (vgl. Kressdorf 2022:158). Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) ergreift Maßnahmen, um Frauen im MINT-Bereich zu fördern. Einige dieser Maßnahmen sind beispielsweise: der Girl's Day, wobei Mädchen die Möglichkeit bekommen einen Tag lang im BMBWF zu schnuppern; das BeSt³, ist eine jährlich stattfindende Bildungsmesse, wobei genderuntypische Bildungswege im Hochschulbereich vorgestellt werden (vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung).

Gendersensible Weiterbildung

Zu Bildungsbeteiligungen der Geschlechter kann allgemein festgestellt werden, dass sich der Gender-Gap umgekehrt hat. So nahmen „2012 im Durchschnitt der OECD-Länder 48 % der Männer und 50 % der Frauen an keiner formalen oder nonformalen (Weiter-) Bildung teil“ (Faustich-Wieland 2018:1228), wobei auch Frauen im Durchschnitt eher einen Abschluss im sekundären oder tertiären Bereich vorweisen. Um die Wichtigkeit frauenspezifischer Bildung zu veranschaulichen, beschreibt Faustich-Wieland (2018) eine von Mandakini Pant in Indien durchgeführten Studie, die veranschaulicht, wie Frauen durch Bildungsprogramme zu *Change Agents* ihrer Gesellschaft wurden. Diese Bildungsmaßnahmen bewirkten unter anderem, dass Frauen den Wert von Bildung erkennen und zu mehr Selbstbewusstsein kommen. So wird diese Wertigkeit zum einen an die eigenen Kinder weitergegeben, zum anderen übernahmen Frauen immer mehr Rollen in der eigenen Community und konnten so eine Verbesserung der regionalen Infrastruktur bewirken (vgl. Faustich-Wieland 2018:1234f). Eine weitere Studie zeigt, dass das Wissen zu Gender und Diversität in den untersuchten Unternehmen oft gering war, sowie „Vorurteile zu Geschlecht(ervielfalt) und Geschlechtergerechtigkeit dominierten“ (Macha, Hitzler, und Spiegler 2016:212). In dem

Forschungsprojekt konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass die Themen bezogen zu Gender und Diversität insbesondere in der Führungsebene zu verorten sind, da besonders Unternehmenskultur- und Unternehmensveränderungsthemen dort entschieden werden (vgl. Macha u. a. 2016:213).

Faulstich-Wieland (2018) beschreibt, dass Weiterbildungen zu Empowerment von Frauen dazu führen würde, und sich die Chancengleichheit verbessert. Hierbei werden als Beispiele Mentoringprogramme oder Gendertrainings genannt (vgl. Faulstich-Wieland 2018:1235). Auch Dworkin, Maurer und Schipanie (2012) empfehlen Mentoringprogramme, um Chancengleichheit für Frauen zu erreichen. Diese sollen Frauen dabei unterstützen, die Barriere zu leitenden oder führenden Positionen zu überwinden. Diese Überwindung gelingt zum einen durch das Verleihen von Legitimität des Vorhabens und durch das Teilen und Weitergeben von Insiderwissen sowie durch die Anleitung in der Arbeitsweise und Organisation (vgl. Dworkin, Maurer, und Schipani 2012:363–65). Verschiedene Studien beschreiben die Wirkung von Mentoring auf die Gehaltsentwicklung, die Beförderungswahrscheinlichkeit und den Erfolg der Organisation als gering, aber dennoch als positiv. Der Effekt auf die Mentor*innen und deren Führungseigenschaften wird ebenfalls als erfolgreich beschrieben (vgl. Biemann und Weckmüller 2014:46–48). Der Nutzen des Mentorings kann auf der Karriereebene und der psychosozialen Ebene beschrieben werden. Zum einen soll also die berufliche Stellung durch beispielsweise eine Karriereplanung, der Erhöhung der Sichtbarkeit des Mentees oder dem Vermitteln von Verhaltensregeln verbessert werden. Die psychosoziale Ebene bezieht sich mehr auf die Entwicklung von Selbstkompetenzen, aber auch Vertrauen in die eigenen Führungsqualitäten. Auf der psychosozialen Ebene ist ebenfalls die Wirkung des Role Models zu verorten (vgl. Haghanipour 2013:119f). Allgemein profitieren Frauen eher von einer Mentor*innenverbindung, wobei dies darauf zurückzuführen ist, dass sie als Mentee an Sichtbarkeit gewinnt. Ebenso belegen Studien, dass weibliche Mentees mehr Unterstützung von Mentorinnen im Rahmen der Rollenbildung erhalten, als männliche Mentees. Es wird eine „gleichgeschlechtliche Mentoring-Partnerschaft“ (Haghanipour 2013:133) empfohlen, da die Identifikation beiderseits in der Beziehung größer ist (vgl. Haghanipour 2013:133–135).

Gendertrainings setzen sich mit „subjekt- oder organisationstheoretischen Perspektiven“ (Smykalla 2010a:233) auseinander. Die Subjekt-Perspektive beschäftigt sich mit der Haltungsänderung, wobei Sensibilisierung als wesentlich im gleichstellungsorientierten Handeln gesehen wird. So sollen durch Reflexionsprozesse Vorurteile abgebaut werden. Die Perspektive der Organisationstheorie wird „als integraler Bestandteil in einem

Organisationsentwicklungsprozessen“ (Smykalla 2010a:233) beschrieben. Hier wird an einer Haltungskompetenz gearbeitet, welche als Ziel die Umsetzung von Gender Mainstreaming am Arbeitsplatz hat (vgl. Smykalla 2010a:233).

Clarke (2011) empfiehlt frauenspezifische Förderprogramme, um Frauen in die Führungsetage zu holen. Die von ihr erhobenen Daten zeigen, dass exklusive Frauenförderprogramme einen Raum bieten, in welchem die Teilnehmerinnen sich gegenseitig unterstützen, das Selbstvertrauen ansteigt, sowie neue Fähigkeiten und Erkenntnisse von Vorbildern gelernt werden (vgl. Clarke 2011:498). Ein weiterer Faktor, der als elementar zum weiblichen Karriereaufbau beschrieben wird, ist das Networking beziehungsweise der Aufbau von Sozialkapital. Clarke (2011) beschreibt, dass besonders Frauen dazu neigen „kaleidoscope careers’ (which may involve periods in and out of the paid workforce, full- and part-time work, organizational careers or self-employment)“ (Clarke 2011:510) zu verfolgen. Wölfl (2023) empfiehlt, dass sich ähnlich denkende Frauen zu einem Netzwerk zusammenschließen und sich gegenseitig unterstützen (vgl. Wölfl 2023:103). Auch Onaran (2020) beschreibt die Wichtigkeit von Netzwerken und empfiehlt, in jeder Hinsicht ein möglichst diverses Netzwerk zu bilden (vgl. Onaran 2020:81–83). Ebenso ist es für erfolgreiche Frauen besonders wichtig, stark in ihr Netzwerk zu investieren und andere Frauen ebenfalls im Aufbau ihrer Karriere zu unterstützen (vgl. Onaran 2020:84). Der Ursprung dieser anderen Herangehensweise von Frauen an das Knüpfen von Beziehungen wird mit dem Unterschied in der Sozialisation beschrieben (vgl. Krasnova u. a. 2017:265). Auch Shen und Joseph (2021) beschreiben einen Unterschied im Netzwerken von Frauen und Männern. Als Auslöser hierfür wird der Unterschied in den besetzten Positionen beschrieben, wobei Männer tendenziell eher in einer „Leitungsfunktionen (d. h. Unternehmensführung, Betriebsführung, Vertrieb)“ (Shen und Joseph 2021:6) und Frauen eher in einer „Stabsfunktionen (d. h. Personalwesen, Verwaltung, Außenbeziehungen)“ (Shen und Joseph 2021:6) anzutreffen sind. Weiterführend könnte das auch als Grund für die geringe Anzahl an Frauen in C-Level-Positionen betrachtet werden (vgl. Shen und Joseph 2021:6).

Frauen und Männer in Führung

Spezifische Unterschiede im Führungsverhalten beschreiben Shen und Joseph (2021). Männer tendieren eher dazu, Risiken einzugehen, wobei als Grund hierfür die männliche Tendenz hin zum Narzissmus und als Resultat das gesteigerte Selbstvertrauen beschrieben wird (vgl. Shen und Joseph 2021:12). Obwohl beide Geschlechter berufliches Aufsteigen mit Macht in Verbindung bringen, tendieren Frauen weniger dazu, machbezogene Ziele als erstrebenswert zu definieren. Als Grund hierfür wird die Verbindung von Machtpositionen mit

Konflikten beschrieben (vgl. Shen und Joseph 2021:6). Ebenso interessant ist das ‚Bienenkönigin-Syndrom‘. Termès und Wilke (2018) beschreiben dies als unsolidarisches Verhalten unter Frauen, wobei hier Verhaltensweisen wie beispielsweise Frauen (be-)fördern Frauen nicht, gelebt werden. Dieses Verhalten werde öfter bei Frauen, die in einem männlich dominierten Arbeitsumfeld sind, erkannt. Nach Ellemers (2001) wird erklärt, dass sich das ‚Bienenkönigin-Syndrom‘ eher in einem diskriminierenden Arbeitsumfeld oder wenn die soziale Identität bedroht wird, zeigt (vgl. Ternès und Wilke 2018:271). Die Conclusio von Termès und Wilke (2018) ist, wenn Frauen in einer Arbeitsumgebung als „weniger karriereorientiert einstuft [werden] als Männer“ (Ternès und Wilke 2018:273) dies das Bienenköniginnen-Syndrom verstärkt.

3.2 Aktueller Forschungsstand in Österreich

In diesem Kapitel werden Studienergebnisse aktueller Erhebungen zum Thema Frauen in Führungspositionen in Österreich aufgezeigt. Die vorliegenden Daten wurden primär von folgenden Institutionen veröffentlicht: Arbeiterkammer, Bundeskanzleramt Österreich, Managerial and Decision Economics. Besonders gut lässt sich Österreich mit Ländern wie Deutschland, Finnland, Niederlande, Schweden oder Dänemark, aufgrund ähnlicher struktureller Gegebenheiten vergleichen (vgl. Groß u. a. 2021:9).

An Österreichs Universitäten in den Studiengängen Bildungs- und Erziehungswissenschaft gibt es zum Thema Personalförderung unterschiedliches Lehrangebot. In Klagenfurt gibt es im Bachelorstudium ein Wahlfach zum Thema „Organisation, Personal und Management in Non-Profit- Organisationen“, ferner wird in Klagenfurt und Graz ein Masterstudiengang mit dem Fokus auf Erwachsenenbildung angeboten. An den Universitäten in Wien und Innsbruck werden im Bachelor- als auch im Masterstudiengang lediglich Fächer mit den Schwerpunkten auf lebenslanges Lernen, Diversität, Inklusion und Sozialisation angeboten. Jedoch bezieht sich nichts davon auf Personalförderung oder das Arbeitswesen. Im Bereich der Forschung gibt es momentan in keinem der bildungs- und erziehungswissenschaftlichen Institute zum Thema Female Leadership und dementsprechende Weiterbildungsoptionen ausgeschriebene laufende Forschungsprojekte (vgl. Fakultät Bildungs- und Erziehungswissenschaft: Uni Innsbruck 2023a, Uni Graz 2023b, Uni Wien 2023c, Uni Klagenfurt 2023d).

3.2.1 Frauen in Führungspositionen Österreich

In den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich sind insgesamt 10,5 Prozent der Geschäftsführungen weiblich besetzt. Die formalen Qualifikationen (fehlende Ausbildung/Studium) sind nicht für den Mangel an Frauen in Führungspositionen verantwortlich. Viel eher werden von Haager et al. folgende Gründe genannt: „Die Auswahl [von Führungskräften] erfolgt in der Regel unstrukturiert, individuumszentriert, eigenschaftszentriert und ohne Prozessbegleitung“ (Haager u. a. 2023:22). Nur in drei von 200 Unternehmen gibt es „Frauen als Alleingeschäftsführerinnen“ (Haager u. a. 2023:23). Einzig und allein haben die Wiener Linien ein Team aus rein weiblichen Geschäftsführerinnen. Hier stehen drei Frauen an der Spitze des Unternehmens (vgl. Haager u. a. 2023:23).

3.2.2 Rechtliche Lage in Österreich

Besonders in wirtschaftlichen Bereichen in Österreich ist es interessant, wie die Sustainable Development Goals Organisationen und deren Kultur widerspiegeln. Es gibt verschiedene staatlich verankerte Gesetze, die dies unterstützen können. Dementsprechend wurde im Jahr 2003 bereits in Norwegen eine Quotenregelung beschlossen, nämlich dass 40 Prozent der Verwaltungsrat-Mitglieder von börsennotierten Unternehmen Frauen sein müssen und das bis zum Jahr 2006. Österreich erließ eine solche Quotenregelung erst im Jahr 2017, wobei alle börsennotierten Unternehmen und Unternehmen, welche mehr als 1000 Mitarbeiter*innen im Jahr 2018 beschäftigen, 30 Prozent der Aufsichtsrat Positionen mit dem unterrepräsentierten Geschlecht besetzen sollten (vgl. Haager und Wieser 2022:44). Es wird ein verpflichtender Mindestanteil von 30 Prozent des jeweils unterrepräsentierten Geschlechtes gültig gemacht. Diese Regelung betrifft allerdings nur Neubesetzungen. Das Prinzip des ‚leeren Stuhls‘ und somit das unbesetzte Mandat kommt dann zum Greifen, wenn diese Geschlechterquotenregelung nicht erfüllt wird (vgl. Haager u. a. 2023:2). Auch Unternehmen, welche eine staatliche Beteiligung von mehr als 50 Prozent haben, müssen gesetzliche Quoten erfüllen. Bereits im Jahr 2011 wurde beschlossen, dass diese Unternehmen im Jahr 2013 einen Frauenanteil von 25 Prozent im Aufsichtsrat und mit 2018 mindestens 35 Prozent aufzuweisen haben. 2020 wurde vom Ministerrat beschlossen, die Quote bis 2024 auf 40 Prozent zu erhöhen. Jedoch betrifft dies nicht mehr nur die Mitglieder des Aufsichtsrats, sondern auch Vertreter*innen von Eigentümer*innen und Arbeitnehmer*innen (vgl. Haager u. a. 2023:19f). Erst im November 2022 wurde die „Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur

Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den Mitgliedern der Direktor[*inn]en börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen“ im EU-Parlament angenommen (vgl. Haager u. a. 2023:7f). Als Ziel wurde formuliert, bis 2026 40 Prozent aller Positionen „nicht geschäftsführender Direktor[*inn]en bzw. 33 % aller Unternehmensleitungspositionen“ mit Personen des unterrepräsentierten Geschlechts zu besetzen. Transparente Maßnahmen sollen öffentlich zugänglich von Unternehmen veröffentlicht werden, sofern die jeweiligen Unternehmen die jährlich überprüfte Quote nicht erreichen. Fraglich bleibt, wann in Österreich ebendiese Vorschriften umgesetzt und gesetzlich verankert werden (vgl. Haager u. a. 2023:9). Unternehmen und große Kapitalgesellschaften müssen ab einer gewissen „Beschäftigtenzahl im Rahmen einer erweiterten Berichtspflicht nichtfinanzielle Informationen offenlegen“ (Haager u. a. 2023:10). Das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz, sieht vor, dass ein Diversitätskonzept erstellt und offengelegt wird. Wird dies verweigert, bedarf es einer Begründung (vgl. Haager u. a. 2023:10).

3.2.3 Österreich im europäischen Vergleich

Ab 2026 gibt es eine europäische Quotenregelung zu erfüllen, wobei „40 % der Posten nicht geschäftsführender Direktor:innen bzw. 33 % aller Unternehmensleitungspositionen von dem unterrepräsentierten Geschlecht besetzt werden sollen“ (Haager u. a. 2023:41). In der zweiten Hälfte des Jahres 2022 sind EU-weit 32,2 Prozent der Aufsichtsrat- und Verwaltungsposten von Frauen besetzt. In nur sieben EU-Mitgliedsstaaten ist die sogenannte ‚Gender Balance Zone‘, nämlich dass der Frauenanteil in ebendiesen Posten zwischen 40 und 60 Prozent liegt, erreicht. Zu diesen Ländern zählen „Frankreich (45,2%), Island (44,8%) und Norwegen (43,2%)“ (Haager u. a. 2023:41), als auch „Italien (42,6%), die Niederlande 41,6%), das Vereinigte Königreich (40,9%) sowie Dänemark (40,8%)“ (Haager u. a. 2023:41). Österreich liegt mit 33,2 Prozent einen Prozentpunkt über dem EU-Durchschnittswert und an der 15. Stelle. In der angeführten Abbildung wird ersichtlich, welche EU-Mitgliedsstaaten eine verpflichtende Quotenregelung haben, und in welchen es nur eine Empfehlung zur Quotenregelung gibt. 10 von 15 EU-Ländern, welche über dem Durchschnitt liegen, haben eine Quotenregelung gesetzlich verankert. Dem entgegen liegen 19 von 20 EU-Länder, welche keine gesetzliche Verankerung der Quote eingeführt haben, unter den Durchschnitt. Ferner kann herausgelesen werden, dass sich Österreich an 15. Stelle nur knapp über dem EU-Durchschnitt bewegt (vgl. Haager u. a. 2023:42).

Frauenanteile in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten großer börsennotierter Unternehmen (Leitindizes wie ATX, DAX)
Europa, zweites Halbjahr 2022¹⁵⁷

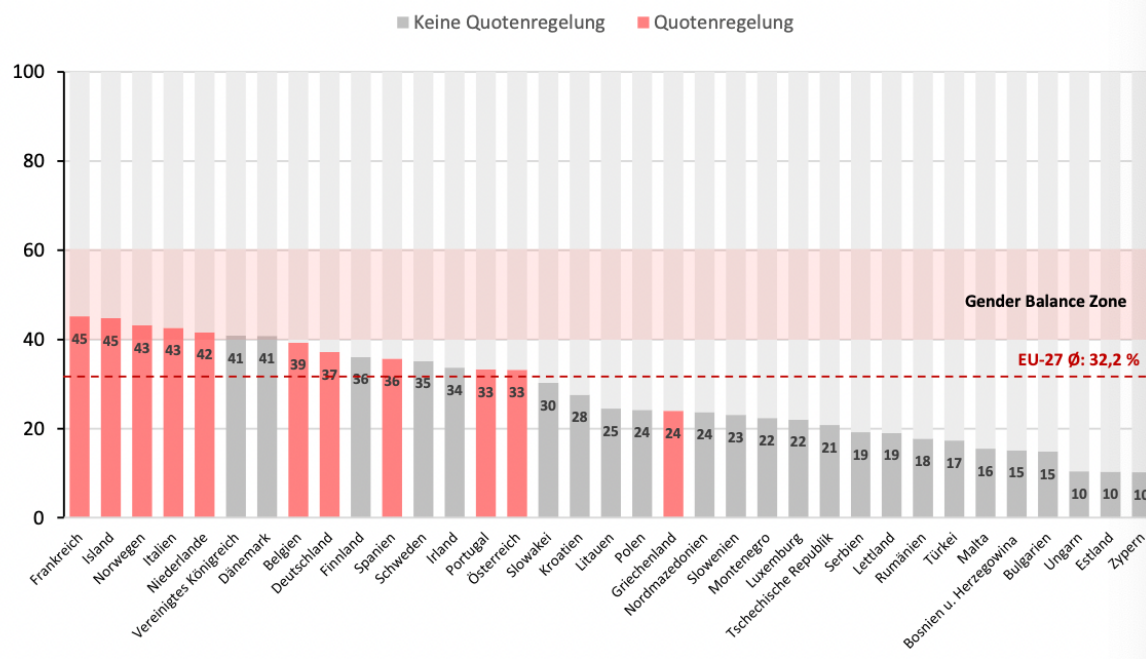


Abbildung 1: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten, Angaben in Prozent (gerundet) (Haager u. a. 2023:42)

Die unten angeführte Abbildung zeigt den Frauenanteil in Entscheidungsgremien mit Exekutivfunktion in großen börsennotierten Unternehmen. Österreich liegt hier auf zweitletzter Stelle mit 10 Prozentpunkten, wobei nurmehr Luxemburg noch schlechter als Österreich abschneidet (vgl. Haager u. a. 2023:53).

Diese langsame Änderung der von Frauen besetzten Posten lässt sich laut einer italienischen Studie erklären, nämlich dass es eine längere Zeit braucht, um tradierte Muster und somit auch Genderstereotypisierung zu verändern. Dies wird als ‚Spillover-Effekt‘ beschrieben (vgl. Haager u. a. 2023:53). Ein positiver Spillover-Effekt kann beispielsweise durch Role Models oder Mentoring geschehen, wobei die aktive Unterstützung von anderen Frauen auch ausschlaggebend ist (vgl. Bozhinov, Joecks, und Scharfenkamp 2021:1319). Ebenfalls ist ein Unterschied in der Wichtigkeit beziehungsweise der Entscheidungsmacht der von Frauen besetzten Rollen zu erkennen. So ergibt eine Analyse, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Frau im Vorstand zu haben, sich erhöht, wenn im Aufsichtsrat weibliche Mitglieder mit Eigentumsmacht integriert sind (vgl. Bozhinov u. a. 2021:1326).

**Frauenanteile in den Entscheidungsgremien mit Exekutivfunktion großer börsennotierter Unternehmen
(Leitindizes wie ATX, DAX)
Europa, zweites Halbjahr 2022¹⁶⁸**

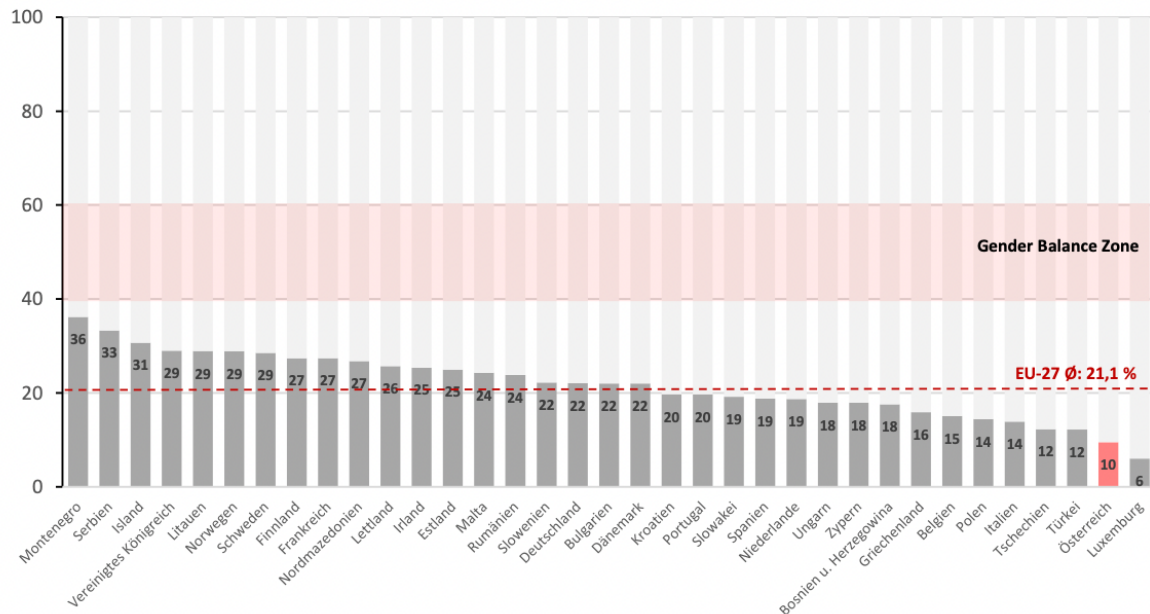


Abbildung 2: Frauenanteil in den Entscheidungsgremien mit Exekutivfunktion, Angaben in Prozent (gerundet) (Haager u. a. 2023:43)

3.2.4 Weibliche Präsenz in der österreichischen Wirtschaft

Im Allgemeinen wird verzeichnet, dass der Frauenanteil in der Wirtschaft steigt. So stieg der Anteil an Frauen von 2009 mit 11,9 Prozent auf 20 Prozent im Jahr 2019 in Aufsichtsratsgremien. Ferner ist in 26 Prozent aller österreichischen Unternehmen mindestens eine Frau im Vorstand. 2021 sind in Unternehmen, welche einer verpflichtenden Quotenregelung unterliegen, 32,2 Prozent der Aufsichtsrat Positionen mit Frauen bekleidet, in Unternehmen, welche keiner Regelung unterliegen sind es 18,3 Prozent (vgl. Groß u. a. 2021:46f). 2023 sind bereits 71,4 Prozent der quotenpflichtigen Unternehmen mit einem Frauenanteil von mindestens 30 Prozent im Aufsichtsrat (vgl. Haager u. a. 2023:2). Im Industriesektor ist der Frauenanteil in der Geschäftsführungsetage bei nur 6,4 Prozent am niedrigsten. Im Finanzsektor am höchsten bei 15,7 Prozent. Die Sektoren Dienstleistung und Handel gliedern sich in der Mitte mit 14,0 Prozent und 11,9 Prozent ein (vgl. Haager u. a. 2023:23). Im Zeitraum von 01.01.2021 bis zum 31.12.2021 wurde in 43 von 55 Unternehmen, in welchen der Bund beteiligt war, die Frauenquote von 40 Prozent umgesetzt. In sechs Unternehmen liegt die Quote zur Geschlechtergleichstellung zwischen 25 und 39,9 Prozent und in weiteren sechs Unternehmen liegt die Quote unter 25 Prozent. Beim Frauenanteil in der

Geschäftsführung von staatsnahen Betrieben waren es mit Stand Januar 2023 15,9 Prozent (vgl. Haager u. a. 2023:19f).

Auch im Bereich der Startups ist ein wachsender Anteil von Frauen zu verzeichnen. So waren im Jahr 2020 bereits 27 Prozent ein geschlechtergemischtes Gründer*innenteam, davon 9 Prozent weiblich. Im Vergleichsjahr 2017 waren das noch 23 Prozent beziehungsweise 6 Prozent. Lediglich bei den Geschäftsführerinnen ist der Frauenanteil mit 15,7 Prozent auf 15,8 Prozent im zuvor genannten Vergleichszeitraum nicht merklich angestiegen (vgl. Groß u. a. 2021:47f). Im Bereich der MINT-Studiengänge ist der im Kapitel 2.2.1 beschriebene Tickle-down-Effekt ersichtlich: an jenen österreichischen Unis mit den wenigsten Professorinnen beginnen vergleichsweise zu männlichen Studierenden deutlich weniger Frauen ein Studium, die Erfolgsrate bei den Geschlechtern ist jedoch ähnlich (vgl. Groß u. a. 2021:49). Ebenso zeigt sich, dass „je besser Frauen ausgebildet sind, desto mehr nähern sich die Erwerbsquoten von Männern und Frauen an“ (Groß u. a. 2021:52).

3.3 Etablieren von Diversität und Inklusion

Zur Implementierung und Umsetzung von Diversitäts- und Inklusionsthemen in Organisationen stehen verschiedene Konzepte zur Auswahl. Im Folgenden werden zwei Konzepte vorgestellt und deren Bedeutung in dieser Masterarbeit erläutert. Laut Franken (2015) müssen Unternehmen, wenn sie sich für mehr Diversität in ihrer Strategie entscheiden, bereit sein, diese Strategie auf allen Ebenen zu integrieren (hierbei ist der Markt, die Kund*innen, die Bewerber*innen, als auch das eigene Personal gemeint) (vgl. Franken 2015:12).

Die Forscherinnen Shore, Cleveland und Sanchez (2018) entwickelten ein Modell, um die gesellschaftliche Diversität in einem inklusiven Arbeitsplatz zu vereinen. Diversität wird von den Autorinnen folgendermaßen beschrieben:

“Workforce diversity refers to the division of the workforce into distinction categories that (a) have a perceived commonality within a given cultural or national context and that (b) impact potentially harmful or beneficial employment outcomes such as job opportunities, treatment in the workplace, and promotion prospects—irrespective of job-related skills and qualifications.” (vgl. Shore, Cleveland, und Sanchez 2018:176).

Das beschriebene Modell setzt voraus, dass ein inklusives Handeln allen Mitarbeitenden gegenüber und Aufstiegschancen in allen Ebenen gegeben sind, um Inklusion zu schaffen. Inklusion wird folgendermaßen beschrieben: “In inclusive organizations and societies, people

of all identities and many styles can be fully themselves while also contributing to the larger collective, as valued and full members.” (vgl. Shore, Cleveland, und Sanchez 2018:176). Der größte Unterschied zwischen Diversität und Inklusion liegt darin, dass sich Diversität gesetzlich oder firmenintern vorschreiben lässt, Inklusion hingegen durch das freiwillige Handeln der Mitarbeitenden entsteht. Durch Diversität allein entsteht nur die Möglichkeit von innovativem Handeln, wobei dafür Inklusion wesentlich ist. (vgl. Shore u. a. 2018:177f).

Um ein inklusives Arbeitsfeld zu schaffen, müssen sich alle Mitarbeitenden *sicher fühlen* (1). Dieses Sicherheitsgefühl bezieht sich sowohl auf das psychische als auch auf das physische Wohl. Besonders wesentlich hierbei ist das Ausdrücken und Akzeptieren verschiedener Meinungen. Als Beispiel kann genannt werden, dass Frauen sich sicher fühlen ihre Meinung auszudrücken, auch wenn diese feministisch ist, oder mit der jeweiligen weiblichen Identität in Zusammenhang steht. Eine weitere Maßnahme ist das *Gefühl der Zugehörigkeit* (2). Dies bezieht sich besonders auf den Einbezug aller in Projekte, sodass sich alle Mitarbeitenden als ‚Insider‘ fühlen und auch der Zugang zu kritischen („Insider“-) Informationen gegeben ist. Die *Wertschätzung* (3) gegenüber der*dem einzelnen Mitarbeitenden, sodass sich diese*r respektiert und geschätzt fühlt, ist ebenfalls ein wesentlicher Faktor im Schaffen eines inklusiven Arbeitsfeldes. Auch der *Einbezug von einzelnen Ideen und Standpunkten auf das Treffen von Entscheidungen* (4) ist wichtig. *Authentizität* (5) ist ein weiterer Faktor, welcher das Gefühl von Inklusion vermittelt. Als Beispiel kann beschrieben werden, dass wenn eine weiblich gelesene Vorgesetzte in einer gleichgeschlechtlichen Partnerschaft ist und ihre Lebenspartnerin zu einem Firmenevent mitbringt, vermittelt das Authentizität. So können andere Mitarbeitende den Mut fassen auch etwas von ihrer eigenen Identität preiszugeben, beziehungsweise mit den Mitarbeitenden zu teilen. Das *Feststellen, Würdigen und Fördern von Diversität* (6) geschieht, wenn Vorgesetzte die Wichtigkeit von Diversität verbal und durch Handlungen hervorheben und fördern. So kann beispielsweise durch das Ermutigen kulturelle Eigenheiten und Unterschiede mit anderen Mitarbeitenden zu teilen und zu diskutieren dazu führen, dass Diversität am Arbeitsplatz Wertschätzung findet (vgl. Shore u. a. 2018:182–85). Diese genannten Punkte beziehen sich in einer inklusiven Arbeitsumgebung auf das Individuum, aber auch auf Gruppen (beispielsweise Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderungen).

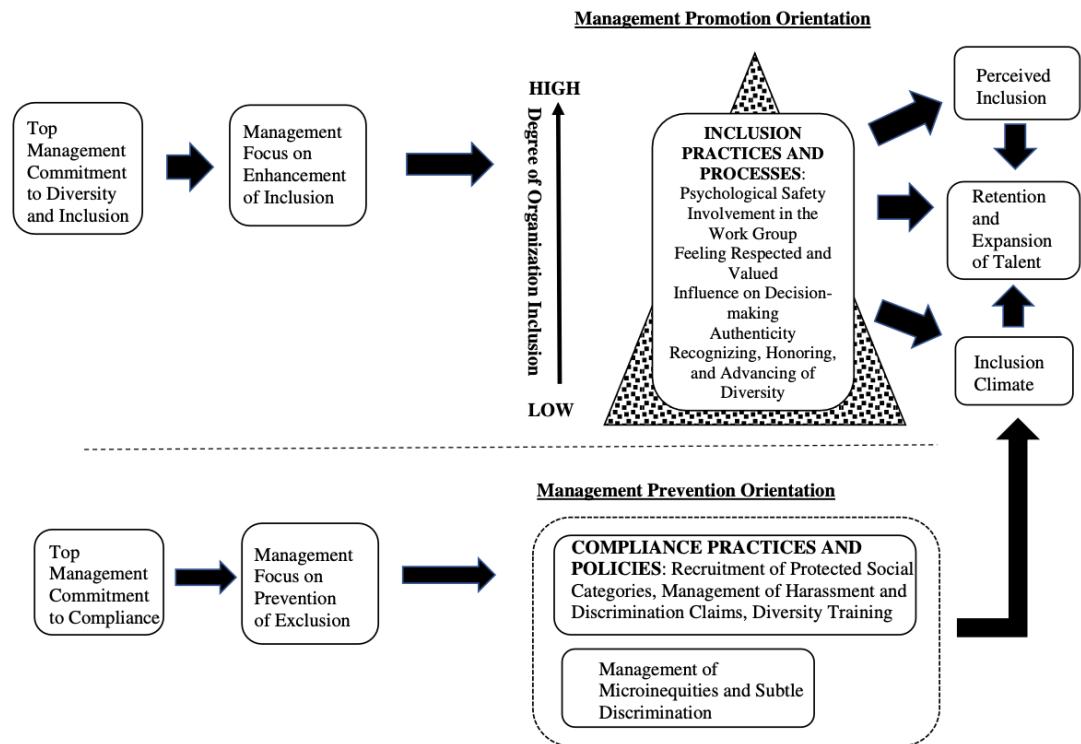


Abbildung 3: A model of inclusive organization (Shore u. a. 2018:184)

Wie nach Franken (2015) Diversität auf allen Aktionsebenen des Unternehmens wiedergefunden werden muss, muss auch Inklusion organisationsintern auf allen Ebenen verankert werden: „inclusive climate, inclusion practices, perceived organizational inclusion, leader inclusion, and work group inclusion“ (Shore u. a. 2018:185). Laut Shore et al. (2018) kann zwischen zwei Prozessen, die zu einem inklusiven Arbeitsklima führen, unterschieden werden (siehe Abbildung 3): zum einen die Präventionshaltung („management prevention orientation“ (Shore u. a. 2018:185)) und zum anderen die Förderhaltung des Managements („management promotion orientation“ (Shore u. a. 2018:185)). Diese Haltungen ermöglichen den Mitarbeitenden, sich auf kulturelle und organisationsinterne Experimente einzulassen, wobei dieses Vertrauen zu mehr Kreativität und Innovation führen kann. Ein weiterer Vorteil dieses Modells ist die geringe Fluktuation durch die Bindung von Talenten. Dies resultiert wiederum in erhöhtem Engagement der Mitarbeiter*innen (vgl. Shore u. a. 2018:185f).

Dieses Modell der Inklusion wurde gewählt, da wie auch in der Conclusio des Artikels von Shore et al. (2018) beschrieben, Diversität am Arbeitsmarkt weiter zunimmt. Obwohl sich die Autorinnen Großteils auf den US amerikanischen Raum beziehen, bringen Modelle der Inklusion am Arbeitsplatz zum einen strategische Vorteile mit sich und unterstützt zum anderen die Bewältigung von Herausforderungen (vgl. Shore u. a. 2018:187).

Ein weiteres Modell, welches wesentlich in der Entwicklung von Menschen ist, wird nach Bronfenbrenner (1979) beschrieben. Der Autor bezieht sich in seiner Ausführung zu Lern- und Entwicklungsprozessen zwar auf die kindliche Entwicklung, jedoch ist die Forscherin davon überzeugt, dass dieselben Mechanismen und Settings in der organisationalen Entwicklung angewandt werden können. Bronfenbrenner (1979) beschreibt, dass sich Beziehungen in einem System gegenseitig unterstützen müssen, um sich entwickeln zu können. Ist eine umfassende und gegenseitige Unterstützung nicht gegeben, so wird der Entwicklungsprozess unterbrochen (vgl. Bronfenbrenner 1979:5). In Systemen gibt es verschiedene Strukturen, welche sich ebenfalls gegenseitig beeinflussen.

Das Mikrosystem (1) wird beschrieben als System, in welchem eine sich entwickelnde Person mit anderen Menschen oder Objekten in der unmittelbaren Umgebung in Beziehung tritt und auf diese reagiert. Wesentlich dabei ist die Beziehung und der Einfluss dieser auf die jeweilige entwickelnde Person und ihr Handeln. Diese Vernetzung beeinflusst das Geschehen nicht nur in dem gegebenen Setting. Es ist davon auszugehen, dass andere Settings, in der sich die entwickelnde Person aufhält, das derzeitige Mikrosystem beeinflussen. Es wird auch davon ausgegangen, dass Settings, in welcher sich die entwickelnde Person nicht bewegt, ebenfalls Einfluss auf die Entwicklung haben. Dies könnte beispielsweise sein, weil Ereignisse aus Setting A Ereignisse in Setting B beeinflussen. Laut Bronfenbrenner (1979) kann Ersteres als Mesosystem (2) und Letzteres als Exosystem (3) bezeichnet werden. Makrosysteme (4) stellen verbundene Systeme aus Ideologie- und Organisationsmuster verschiedener Institutionen dar, welche sich einer bestimmten Kultur zuordnen lassen. Durch diese kulturelle Zuordnung sind die Mikro-, Meso- und Exosysteme ähnlich und funktionieren auf ähnliche Weise (vgl. Bronfenbrenner 1979:7f).

In der vorliegenden Masterarbeit wird davon ausgegangen, dass auf Abbildung 4 das Individuum (1) auf der Mikroebene die Mitarbeiter*innen der Organisation darstellt. Die Mitarbeitenden haben individuelle Bedürfnisse und Wünsche, im Kontext des Unternehmens (2) (Mesosystem) aber auch im privaten sozialen Umfeld (3) (Exosystem). Diese einzelnen Systeme sind eingebettet in einen gesellschaftlichen beziehungsweise politischen Kontext (4) (Makrosystem). Diese einzelnen Ebenen beeinflussen sich gegenseitig. Wenn beispielsweise Gesetze zu einer erhöhten Frauenquote in Unternehmen verabschiedet werden (Makroebene) stehen Organisationen in der Verantwortung dieser Forderungen nachzukommen und Maßnahmen zu setzen. Diese Maßnahmen werden dann auf der Ebene des Individuums (Mikroebene) angesetzt. Hierbei können Personalentwicklungsmaßnahmen, wie beispielsweise

Weiterbildungs-, oder Personalbeschaffungs- oder Personalkürzungsmaßnahmen in Kraft treten.

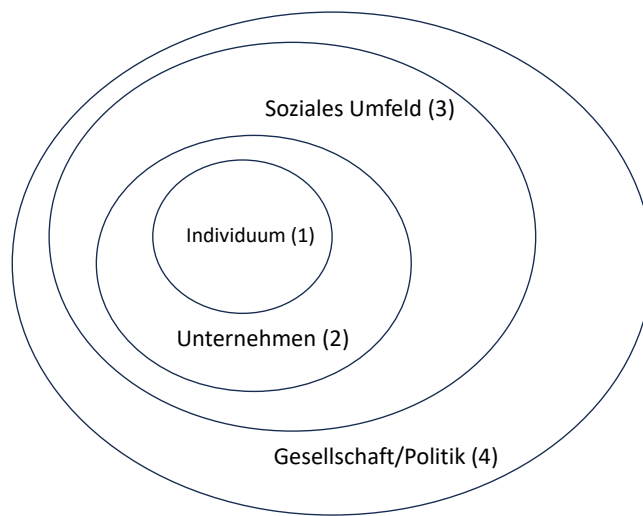


Abbildung 4: Modell zur Kulturentwicklung in Organisationen nach Bronfenbrenner (1979)

Im Hinblick auf diese Masterarbeit ist wichtig festzuhalten, dass der eben beschriebene Rahmen von Shore et al. (2018) insofern Anwendung findet, als dass davon ausgegangen wird, dass Diversität und Inklusion benötigt wird, um Female Leadership in Organisationen zu fördern. Modelle und Methoden, um Diversität in Unternehmen zu fördern wurden bereits in Kapitel 3.1 und Kapitel 3.2 diskutiert. Somit kann beispielsweise Diversität durch Transformatives Organisationales Lernen gefördert und Diskriminierung entgegengewirkt werden. Ebenso können durch die Steuerung und Anwendung von Effekten (beispielsweise dem Trickle-down-Effekt; Bottom-up-Effekt) die Frauenquote erhöht werden. Es ist davon auszugehen, dass diese Maßnahmen ohne den inklusiven Ansatz nach Shore et al. (2018) keinen nachhaltigen Effekt zeigen. Die Auswirkungen der jeweiligen Maßnahmen lassen sich im Spannungsfeld des Modells von Bronfenbrenner (1979) erklären.

4. Methodisches Design

Als Methode der Datenerhebung zur Beantwortung einer Forschungsfrage gibt es die Möglichkeit der qualitativen oder quantitativen Erhebungsmethode. Um die Forschungsfrage nachvollziehbar beantworten zu können, wurde die qualitative Datenerhebungs- und Auswertungsmethode in induktiver Form gewählt. Die induktive Herangehensweise wurde vor allem gewählt, da die Datenlage in Österreich zu den Handlungsweisen zum Thema Diversität in Unternehmen eher spärlich ist. Es kann zwischen einer deduktiven, induktiven oder abduktiven Herangehensweise der Datengewinnung unterschieden werden. Die deduktive Herangehensweise zeichnet aus, dass ausgehend von einer Theorie eine Datenerhebung stattfindet. Es gilt die bestehenden theoretischen Erkenntnisse und daraus gebildeten Hypothesen durch die Empirie zu überprüfen (vgl. Wichmann 2019:28f). Im induktiven Vorgehen steht der Erkenntnisgewinn im Vordergrund, welcher nicht ausgehend von bereits bestehenden Theorien entsteht. Es kann durch die gewonnenen Daten auf „generell gültige Gesetzmäßigkeiten geschlossen“ (Wichmann 2019:30) werden. Desto öfter sich die erhobenen Daten wiederholen, desto wahrscheinlicher ist, dass sich dieses theoretische Phänomen in der Empirie wiederfindet. Die Theoriearbeit findet erst nach Abschluss der Datenerhebung und Auswertung statt. Diese dient entweder der Erklärung einzelner Beobachtungen oder der Weiterentwicklung bereits bestehender Theorien (vgl. Wichmann 2019:30). Im abduktiven Vorgehen ist die Datenerhebung ähnlich wie im induktiven Vorgehen. Doch die Antwort auf die Forschungsfrage wird erörtert, indem mögliche Ursachen für das Phänomen gesucht werden. Es gilt aus den Daten neue Regeln und Erklärungen zu finden um so „Bedeutungszuschreibungen, Motive und Intentionen zu enthüllen, die den Menschen zu seinem[*ihrem] Alltagshandeln leiten“ (Wichmann 2019:32). Diese sollen schlussendlich anhand einer bestehenden Theorie, oder anhand einer „neuen theoretischen Idee analysiert und interpretiert werden“ (Wichmann 2019:32).

Die Entscheidung hin zur qualitativen Erhebungsmethode basiert darauf, dass erörtert werden soll, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen, um Frauen zu fördern. Diese Frage in einer quantitativen Form zu bearbeiten, wäre nicht zielführend gewesen, da das Interesse auf dem detaillierten Expert*innenwissen lag. Das leitfadengestützte Expert*inneninterview wurde als Erhebungsmethode gewählt, da im Forschungsprozess explorativ und felderschließend vorgegangen werden konnte. Qualitative Forschung wird beschrieben als besonders relevant für die (Er-)Forschung sozialer Beziehungen (vgl. Flick 2018:3). Ebenso wird beschrieben, dass

besonders qualitative Interviews in der Organisationsanalyse an Relevanz gewonnen haben (vgl. Kuhl, Strodtholz, und Taffertshofer 2009:19).

Die Qualitative Forschung erhebt für sich nicht den Anspruch eine Erklärung auf „Ursache-Wirkung-Zusammenhänge“ (vgl. Wichmann 2019:39) aufzustellen. Vielmehr sollen die Daten auf dem Bewusstsein, dass die Reflexion der Ergebnisse auf weitere Kontexte übertragbar sein könnten analysiert und interpretiert werden. Diese Übertragbarkeit will mit der Frage „Wofür steht ein Fall und wozu wird gerade dieser Fall ausgewählt?“ (Wichmann 2019:40) reflektiert werden. Das Verständnis dafür, dass die erhobenen Daten vor allem kontextbezogen und dynamisch sind, ist in der qualitativen Forschung elementar (vgl. Wichmann 2019:41). Qualitativ erhobene Daten lassen sich nicht quantifizieren; sie verlangen nach detailreicher Interpretation. Beispielsweise werden in der offenen Beobachtung detaillierte Beobachtungsprotokolle oder in narrativen Interviews Transkripte angefertigt. Diese werden in der späteren Datenanalyse analysiert und interpretiert. Strübing beschreibt, dass insbesondere die „ineinander eingebettete und aufeinander verweisende Wissens Elemente [...] die Qualität qualitativer Daten“ (Strübing 2018:4) ausmachen. Wissen entsteht durch die Transformation des Materials durch die*den Forscher*in mit dem Blick in Richtung der Forschungsfrage hin zu den Daten (vgl. Strübing 2018:4).

4.1 Expert*inneninterviews

Als Methode der Datenerhebung zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden Expert*inneninterviews durchgeführt. *Expert*inneninterview*: oder besser gesagt das leitfadengestützte Expert*inneninterview ist angelehnt an die Methode von Meuser und Nagel (2009). Expert*innen sind Kennende, Fachleute oder Menschen, die über das untersuchte Wissen verfügen. Es rückt ein Personenkreis in den Fokus, welcher spezifisches Wissen mitbringt, um die Forschungsfrage zu beantworten. Die Datenerhebung erfolgt in thematisch strukturierten Interviews, welche mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt wird. Das Ziel dabei liegt im Fokus das Erfragen von exklusiven Wissensbeständen. Ebenso eignet sich das Expert*inneninterview zur Erforschung des Unbekannten (vgl. Liebold und Trinczek 2009:33ff).

4.1.1 Das Erhebungsinstrument

Für die Interviews wurden, angelehnt an Helfferich (2011), drei unterschiedliche explorativ-felderschließende (vgl. Liebold und Trinczek 2009:47) leitfadengestützte

Expert*inneninterviews entworfen (vgl. Liebold und Trinczek 2009:33). Der Fokus der Expert*inneninterviews war, eine Theoriegenerierung durch das implizite Wissen der Interviewpartner*innen (vgl. Smykalla 2010b:41).

Die Fragen für die Expert*inneninterviews wurden in eine Excel-Datei eingespeist, um die Zuordnung zu den Spalten beim Entwurf flexibel ändern zu können. Die Fragen wurden basierend auf dem erarbeiteten Wissen durch die Studien und Artikel, beschreiben im Kapitel 2 „Theoretischer Rahmen“, formuliert. Das Ziel der maximalen Offenheit wurde weitestgehend versucht zu wahren, auch die Verwendung vorformulierter Fragen in der Interviewsituation wurde so gut wie möglich versucht zu vermeiden, indem die Fragen gestellt wurden, wenn sie thematisch zur Interviewsituation passten (vgl. Helfferich 2011:181). Die Leitfäden sind in unterschiedliche Blöcke unterteilt. Zu Beginn wurde um eine kurze Darlegung der jeweiligen Situation gebeten, danach wurden Fragen gestellt, welche helfen sollten, die Unterfragen zur Forschungsfrage zu bearbeiten. Abschließend hatten die Expert*innen noch die Möglichkeit, noch nicht Gesagtes zu thematisieren oder noch schon Gesagtes zu vertiefen. Es wurde darauf geachtet, dass die Interviewleitfäden erzählgenerierende und reflektive Fragen beinhalten. Ebenso konnte durch die gewählte Herangehensweise, nämlich ein Leitfaden für drei Erhebungsgruppen zu erstellen, mehrere Perspektiven im Forschungsprozess berücksichtigt werden (vgl. Helfferich 2011:181).

4.1.2 Auswahl der Expert*innen

Laut Helfferich ist die Definition, wer als Expert*in gilt, flexibel zu betrachten. Als allgemeiner Konsens wird jedoch beschrieben, „dass die Definition jeweils von der Forschungsfrage und von dem Handlungsfeld abhängt“ (Helfferich 2011:163). Der Status eine*r Expert*in kann entweder durch spezielle Kriterien an der Person selbst oder durch das jeweilige Wissen der einzelnen Personen definiert werden. Die Definition der Expert*innen wurde für diese Masterarbeit entweder an das Wissen (1), welche die interviewten Personen haben, und auch an deren Position (2) gebunden (vgl. Helfferich 2011:163f).

4.1.3 Durchführung und Transkription der Interviews

Insgesamt wurden 10 Interviews mit 11 Interviewpartner*innen durchgeführt. 4 der 10 Interviews wurden in Person, also Face-to-Face durchgeführt, und die restlichen 6 Interviews wurden online über eine Videokonferenz erhoben. Für die Aufnahme zum späteren Transkribieren diente ein Smartphone als Aufzeichnungsgerät, wobei die Interviews im Zuge

der Transkription pseudonymisiert worden sind. Die Erhebungsphase erstreckte sich von Ende April 2023 bis Anfang Juni 2023. Die Transkripte wurden innerhalb einer Woche nach den Interviews den interviewten Personen zur Überprüfung gesandt, um Unklarheiten vorzubeugen oder falsch Verstandenes richtig beziehungsweise korrigiert im Transkript zu haben. Vier Personen hatten eine Korrekturbitte, und von einer Person kam keine Rückmeldung zum Transkript.

Zur Erhebung wurden drei verschiedene Fragenkataloge erstellt, wobei der erste Interviewleitfaden Fragen an Personen, welche in Organisationen arbeiten, die sich mit Weiterbildung bzw. Unternehmensberatung beschäftigen, richten. Der zweite Interviewleitfaden wurde für Frauen, welche sich in einer Führungsposition befinden, entworfen. Der dritte Interviewleitfaden wurde für das Interview mit Personen, welche im Unternehmen für das Thema Weiterbildung zuständig sind, entworfen. Der zweite und dritte beschriebene Interviewleitfaden konnte jeweils als Interview-Case innerhalb derselben Firma, aber dennoch als Einzelinterview durchgeführt werden. Obwohl sich die Aussagen der Expert*innen in den Interviews schon teilweise replizieren, und das nach Döring eine theoretische Sättigung beschreibt (vgl. Döring und Bortz 2016:26), war bereits vor dem Durchführen der Interviews geplant, insgesamt acht bis zehn leitfadengestützte-explorative Expert*inneninterviews zu führen. Da die einzelnen Interviews sehr umfangreich waren (die einzelnen Interviews dauerten je nach Interviewleitfaden zwischen 35 und 65 Minuten) und somit genügend Daten generiert wurden, um die Forschungsfrage im Rahmen dieser Masterarbeit zu bearbeiten, wurde diese Anzahl an Interviews vorab festgelegt. Der Zugang zu den Unternehmen war in vier Fällen über Bekannte, wobei die Zuteilung zu den interviewten Personen nicht immer die ersten Ansprechpersonen waren. Ein Unternehmen wurde der Interviewerin über das ‚Female Future Festival‘ bekannt und zur interviewten Person wurde dort erstmalig Kontakt aufgenommen. Lediglich ein Unternehmen konnte über LinkedIn, ohne vorherigen persönlichen Kontakt, oder Kontakt über Dritte für Interviews gewonnen werden. Im Allgemeinen war das Interesse an diesem Thema sehr groß, wobei auch die interviewten Personen sich gerne für ein Interview bereit erklärten. Dennoch war die Findung eines Termins weniger spontan möglich, im Durchschnitt dauerte diese zwei bis drei Wochen.

Kurzüberblick der Interviews

Im folgenden Teil werden die Interviews in tabellarischer Form dargestellt, wobei eine ausführliche Beschreibung der Interviews im darauffolgenden Teil gegeben wird.

Interview Datum	Interview-leitfaden	Person	Unternehmen	Durchführung des Interviews	Personenbeschreibung (Tätigkeit) und Beschreibung des Unternehmens
24.04.23	1	Interviewte Person 1	Unternehmen 1	remote	Person arbeitet in einem Unternehmen, welches europaweit Kurse und Weiterbildungsangebote explizit für Frauen anbietet.
03.05.23	1	Interviewte Person 5	Unternehmen 3	remote	Person arbeitet in einem Unternehmen, im Bereich Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Frauenthemen.
27.04.23	2	Interviewte Person 2	Unternehmen 2	in Person	Person arbeitet als weibliche Führungskraft in einem globalen Unternehmen, welches in Bereich Logistik, in einem Gütertransportunternehmen im Schienenverkehr tätig ist.
12.05.23	2	Interviewte Person 8	Unternehmen 4	in Person	Person arbeitet als weibliche Führungskraft in einem weltmarktführenden Unternehmen, für Mobil- und Raupenkräne.
26.05.23	2	Interviewte Person 9	Unternehmen 6	remote	Person arbeitet als weibliche Führungskraft in einem globalen Unternehmen, welches sich auf Dienstleistungen wie z.B. Beratung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung fokussiert.
02.06.23	2	Interviewte Person 11	Unternehmen 5	remote	Person arbeitet als weibliche Führungskraft in einem Unternehmen, das Wissen und innovative Lösungen für die Prüfung, Analyse und Diagnose von Elektroenergieanlagen in der Energietechnik anbietet.
27.04.23	3	Interviewte Person 3	Unternehmen 2	in Person	Person arbeitet im Bereich Human Ressource in einem globalen Unternehmen, welches in Bereich Logistik, in einem Gütertransportunternehmen im Schienenverkehr tätig ist.
27.04.23	3	Interviewte Person 4	Unternehmen 2	in Person	Person arbeitet im Bereich Human Ressource in einem Unternehmen, welches in Bereich Logistik, in einem Gütertransportunternehmen im Schienenverkehr tätig ist.
05.05.23	3	Interviewte Person 6	Unternehmen 4	remote	Person arbeitet im Bereich Human Ressource in einem weltmarktführenden Unternehmen, für Mobil- und Raupenkräne.
11.05.23	3	Interviewte Person 7	Unternehmen 5	in Person	Person arbeitet als Führungskraft im Bereich "Diversity und Inclusion" in einem Unternehmen, das Wissen und innovative Lösungen für die Prüfung, Analyse und Diagnose von Elektroenergieanlagen in der Energietechnik anbietet.
30.05.23	3	Interviewte Person 10	Unternehmen 6	remote	Person arbeitet in einer Diversity „Task-Force“ in einem globalen Unternehmen, welches sich auf Dienstleistungen wie z.B. Beratung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung fokussiert.

Personenbeschreibung Alter	Branche	Ort	In Führungspositi on in diesem Unternehmen seit (laut Linked	Situation und Nachbereitung des Interviews
zw. 30 und 40 Jahren	Dienstleistung	städtischer Raum		Interviewte Person spricht Deutsch als Zweitsprache. Manche Interviewpassagen waren beim Transkribieren etwas unklar, zum einen aufgrund des remoten Gesprächs, zum anderen wurde während des Interviews viel durch Mimik und annahmenbasiertes Wissen übertragen wurde. Die meisten Absätze sind jedoch klar verständlich, nach Rücksprache mit IP 1 wurden keine Änderungsvorschläge im Transkript angegeben.
zw. 50 und 60 Jahren	Dienstleistung	städtischer Raum		Obwohl das Interview remote stattfand, war die Auswertung des Interviews problemlos. Nach Rücksprache mit IP 5 wurde in Zeile 202 das Wort "Führungsteam" durch "Führungsthema" ersetzt.
zw. 30 und 40 Jahren	Transport- und Logistik	städtischer Raum	3,5 Jahre	Interview fand in Person im Hauptgebäude des Unternehmens statt. Es wurden einige Korrekturvorschläge gemacht, nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Person zugesandt wurde. Diese Korrekturvorschläge wurden übernommen, wobei darauf geachtet wurde, dass sich der Inhalt des Interviews nicht verändert.
zw. 30 und 40 Jahren	Industrie	ländlicher Raum	10 Jahre	Das Interview wurde in Person in einem Meeting-Raum im Hauptgebäude von Unternehmen 5 durchgeführt. Das Gesagte musste beim Transkribieren aus einem Dialekt ins Hochdeutsche übersetzt werden. Es gab einige Korrekturvorschläge nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Personen zugesandt wurde. Diese Korrekturvorschläge wurden übernommen, wobei darauf geachtet wurde, dass sich der Inhalt des Interviews nicht verändert.
zw. 30 und 40 Jahren	Dienstleistung	städtischer Raum	2 Jahre	Das Interview wurde remote über die Plattform Teams durchgeführt. Obwohl das Interview remote stattfand, war die Auswertung des Interviews problemlos. Es gab keine Korrekturvorschläge nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Personen zugesandt wurde.
zw. 30 und 40 Jahren	Energie	ländlicher Raum	1 Jahr	Das Interview wurde remote über die Plattform Webex durchgeführt. Die Transkription des Interviews hat problemlos funktioniert. Es gab keine Rückmeldung bezüglich möglicher Korrekturwünsche.
zw. 40 und 50 Jahren	Transport- und Logistik	städtischer Raum		Interview fand in Person im Hauptgebäude in einem Meeting-Raum des Unternehmens 2 statt. Als Interviewpartner*innen waren IP 3 und IP 4 gleichzeitig anwesend. Diese Interviewsituation mit zwei Gesprächspartner*innen war besonders spannend und ergiebig, da sich IP 3 und IP 4 gegenseitig ergänzten. Es gab keine Korrekturvorschläge nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen den Personen zugesandt wurde.
zw. 25 und 35 Jahren	Güterverkehr	städtischer Raum		Interview fand in Person im Hauptgebäude in einem Meeting-Raum des Unternehmens 2 statt. Als Interviewpartner*innen waren IP 3 und IP 4 gleichzeitig anwesend. Diese Interviewsituation mit zwei Gesprächspartner*innen war besonders spannend und ergiebig, da sich IP 3 und IP 4 gegenseitig ergänzten. Es gab keine Korrekturvorschläge nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen den Personen zugesandt wurde.
zw. 25. und 30 Jahren	Industrie	ländlicher Raum		Obwohl das Interview remote stattfand, war die Auswertung des Interviews problemlos. Es gab keine Korrekturvorschläge nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Personen zugesandt wurde.
zw. 35 und 45 Jahren	Energie	ländlicher Raum		Das Interview wurde in Person in einem Meeting-Raum im Hauptgebäude von Unternehmen 5 durchgeführt. Das Gesagte musste beim Transkribieren aus einem Dialekt ins Hochdeutsche übersetzt werden. Es gab kleine Korrekturvorschläge nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Personen zugesandt wurde. Diese Korrekturvorschläge wurden übernommen, wobei darauf geachtet wurde, dass sich der Inhalt des Interviews nicht verändert.
zw. 30 und 40 Jahren	Dienstleistung	städtischer Raum		Das Interview wurde remote über die Plattform Teams durchgeführt. Bei der Transkription des Interviews wurden drei mal Teile nicht gut verstanden. Diese wurden markiert und der Interviewten Person 10 zur Korrektur zugesandt. Es gab keine Korrekturvorschläge nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Personen zugesandt wurde.

Tabelle 1: Kurzübersicht Interviews

Interviewsituation: Leitfadeninterview 1: Weiterbildungsinstitution bzw. Unternehmensberatung

Im Folgenden werden die einzelnen Interviewsituation beschrieben. Zum besseren Verständnis der thematischen Zusammengehörigkeit werden die Interviews nicht chronologisch nach deren Erhebungsdatum beschrieben, sondern in Gruppen zugehörig zu den zuvor beschriebenen drei Interviewleitfäden.

Das Interview mit IP 1 [Unternehmen 1; Interviewte Person 1] fand remote über ‚Google Meet‘ statt. Die interviewte Person arbeitet in einem Unternehmen, welches Seminare und Workshops explizit für Frauen anbietet, in einem städtischen Raum. Die interviewte Person spricht Deutsch als Zweitsprache, wobei beim Transkribieren teilweise die Satzstruktur umgeschrieben wurde, sodass die Sätze besser verständlich sind. Die meisten Absätze sind jedoch klar verständlich, nach Rücksprache mit der IP1 wurden keine Änderungsvorschläge im Transkript kommuniziert. IP 1 wurde als Interviewpartner*in ausgewählt, weil das Unternehmen, in dem sie arbeitet, unter anderem einen Fokus auf Frauenförderung im Allgemeinen und Frauen in Führungspositionen im Speziellen haben. Die Kontaktaufnahme erfolgte auf dem Event „Female Future Festival“ im Oktober, welches den Fokus auf Frauen, Karriereentwicklung und Networking legt.

Das Interview mit IP 5 [Unternehmen 3; Interviewte Person 5] fand ebenfalls remote, über die Plattform ‚Zoom‘ statt. Die interviewte Person arbeitet selbstständig als unternehmensberatende Person im städtischen Raum, wobei der Fokus auf den Bereich Frauen in Führungspositionen liegt. Nach Rücksprache mit der IP 5 wurde in Zeile 202 das Wort "Führungsteam" durch "Führungsthema" ersetzt. IP 5 wurde als Interviewpartner*in ausgewählt, weil diese Person sehr erfahren mit Themen wie ‚Frauen in Führungspositionen‘ und deren Bedeutung für das Unternehmen und die Wirtschaft, als auch im Bereich Führung im Allgemeinen, ist. Die Verbindung wurde über einen gemeinsamen Kontakt hergestellt, wobei zwei Wochen vor dem Interview durch ein Telefongespräch die Rahmenbedingungen zu dem Expert*inneninterview besprochen wurden.

Interviewsituation: Leitfadeninterview 2: Frauen in Führungsposition

Das Interview mit IP 2 [Unternehmen 2; Interviewte Person 2] wurde in Person durchgeführt. Die interviewte Person arbeitet als Frau in einer Führungsposition in einem Unternehmen, welches europaweit als Transport- und Logistikunternehmen bekannt ist. Die Interviewerin hatte den Eindruck, dass die Muttergesellschaft von Unternehmen 2

österreichweit das Thema Frauenförderung fokussiert und hatte aus diesem Grund auch Interesse an Unternehmen 2. Das Unternehmen befindet sich im städtischen Raum. Das Expert*inneninterview fand in dem Hauptgebäude des Unternehmens in einem Meeting-Raum statt. IP 2 war trotz der hohen Redegeschwindigkeit sehr gut verständlich, was das Transkribieren des Interviews erleichtert hatte. Es gab einige kleine Korrekturwünsche, nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Personen zugesandt wurde. Die Korrekturen wurden übernommen, wobei darauf geachtet wurde, dass sich der Inhalt des Gesagten nicht verändert. Die Kontaktaufnahme fand zu IP 3 über die Plattform ‚LinkedIn‘ statt, wobei durch diese Verbindung, das Interview mit IP 2 entstand.

Das Interview mit IP 8 [Unternehmen 4; Interviewte Person 8] wurde im Hauptgebäude von Unternehmen 4 in einem Meeting-Raum geführt. Die interviewte Person arbeitet als weibliche Führungsperson in Unternehmen 4. Unternehmen 4 kann in der Industriebranche verortet werden und als weltmarktführendes Unternehmen für Mobil- und Raupenkräne beschrieben werden. Unternehmen 4 wurde ausgewählt, da dieses in der Industriebranche tätig ist und die Datenlage (siehe Kapitel 2.3.3) im Allgemeinen beschreibt, dass ebendiese Branche am wenigsten Frauen in Führungspositionen zählt, ein weiterer Grund war, die ländliche Region, in der Unternehmen 4 sich befindet. Das Transkribieren des Interviews war teilweise schwierig, da IP 8 in einzelnen Abschnitten für das Aufnahmegerät undeutlich gesprochen hatte und so einzelne Sätze schwerer verständlich waren. Das fertige Transkript wurde an IP 8 gesandt, wobei einige kleine Korrekturwünsche geäußert wurden. Die Korrekturen beinhalteten entweder die Korrektur einzelner Wörter, welche von der Interviewerin falsch geschrieben worden waren, oder einzelner Satzteile, welche sinngemäß gleich, aber inhaltlich formaler formuliert wurden. In Zeile 99 wurde das Wort „Verführung“ zu „Führung“ geändert. Der Kontakt wurde durch IP 6 hergestellt.

Das Interview mit IP 9 [Unternehmen 6; Interviewte Person 9] wurde remote über die Plattform ‚Teams‘ geführt. Das Transkribieren des Interviews war ohne Probleme möglich, da IP 9 die Antworten sehr deutlich und klar ohne starken Dialekt formulierte. Das fertige Transkript wurde an IP 9 gesandt, wobei keine Korrekturwünsche geäußert wurden. IP 9 arbeitet als weibliche Führungsperson in einem globalen Unternehmen, welches sich auf Dienstleistungen wie z.B. Beratung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung fokussiert. Das Unternehmen befindet sich im städtischen Raum und wurde ausgewählt, da diese besonders in wirtschaftlichen Aspekten sehr bekannt und laut Annahme der Interviewerin auch gesellschaftliche Relevanz haben. Dies vor allem, weil deren Unternehmensstruktur sich von klassischen Unternehmen unterscheiden. Beispielsweise wird im Interview beschrieben, dass

die Möglichkeit in eine höhere Position aufzusteigen sich nicht dadurch ergibt, dass eine freie Stelle zu besetzen ist, sondern daraus, dass die Mitarbeiter*innen qualifiziert und fähig sind. Somit gibt es keine „Platzbeschränkungen“ im Karriereaufstieg, sondern dieser wird durch persönliche Qualitäten der jeweiligen Person ermöglicht (vgl. Unternehmen 6 IP 9: 154-159).

Das Interview mit IP 11 [Unternehmen 5; Interviewte Person 11] wurde remote über die Plattform ‚Webex‘ durchgeführt. Die Transkription des Interviews hat problemlos funktioniert. Es gab keine Rückmeldung bezüglich möglicher Korrekturwünsche, nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Person zugesandt wurde. Die terminliche Vereinbarung war etwas schwierig, da IP 11 neben ihrem Job in Unternehmen 5 noch Mutter, und zur Zeit der Datenerhebung gerade umgezogen ist und aus diesem Grund geringe zeitliche Ressourcen hatte. Die Person arbeitet seit einem Jahr als weibliche Führungskraft in einem Unternehmen, das Wissen und innovative Lösungen für die Prüfung, Analyse und Diagnose von Elektroenergieanlagen in der Energietechnik anbietet. Unternehmen 5 ist laut IP 7 „ein Unternehmen, das auch dafür sorgt, dass die Stromversorgung sicherer wird, die Stromnetze sicherer werden, also großes Thema Blackout, das wir auch mitzuverhindern versuchen durch unsere Anwendungen“ (Unternehmen 5 IP 7:7-10). Das Unternehmen befindet sich im ländlichen Raum und wurde ausgewählt, weil die Interviewerin wusste, dass dieses Unternehmen sehr engagiert und innovativ im Bereich Gender Diversity agiert. Der Kontakt wurde durch IP 7 hergestellt.

Interviewsituation: Leitfadeninterview 3: Weiterbildungsbeauftragte in den jeweiligen Organisationen

Das Interview mit IP 3 und IP 4 [Unternehmen 2; Interviewte Person 3; Interviewte Person 4] wurde in Person durchgeführt. Das Expert*inneninterview fand in dem Hauptgebäude des Unternehmens in einem Meeting-Raum statt. Im Interview waren IP 3 und IP 4 anwesend. Diese Interviewsituation mit zwei Gesprächspartner*innen war besonders spannend und ergiebig, da sich IP 3 und IP 4 gegenseitig im Gespräch ergänzten. Es gab keine Korrekturvorschläge, nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Personen zugesandt wurde. Die Kontaktaufnahme fand über die Plattform *LinkedIn* mit statt. Nach kurzer Rücksprache mit der IP 3 war das Interesse beiderseits groß, ein Interview durchzuführen. Die Interviewerin hatte den Eindruck, dass die Muttergesellschaft von Unternehmen 2 österreichweit das Thema Frauenförderung fokussiert und hatte aus diesem Grund auch Interesse an Unternehmen 2. Dieses Interview wurde am selben Tag, nach dem zweiten

Interview geführt. Das Unternehmen befindet sich im städtischen Raum, wobei diese europaweit agieren.

Das Interview mit IP 6 [Unternehmen 4; Interviewte Person 6] wurde remote über die Plattform MS-Teams durchgeführt. Das Transkribierten des Interviews war teilweise etwas schwierig, da das Interview einige Male wegen einer schlechten Internetverbindung unterbrochen wurde. Es wurden keine Korrekturvorschläge angemerkt, nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Person zugesandt wurde. Während des Interviews und auch in der späteren Auswertung ist der Interviewerin aufgefallen, dass dieses Interview wenig Daten zu den beiden Unterfragen - *Welche Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung von Frauen werden in Österreichs Unternehmen umgesetzt?* (1) *Welchen Einfluss hat die Aufnahme der SDGs (vier und fünf) in die Unternehmensstrategie auf die Organisation und deren Businessmodel?* (2) liefert. Dies vor allem, weil das Unternehmen keinen Fokus auf das Thema Frauenförderung hat und auch keine Ambitionen dahingehend geäußert wurden. Dieses Missverständnis hätte vermieden werden können, hätte zusätzlich zu der Teilnehmer*inneninformation noch ein allgemeines Vorgespräch stattgefunden, bei dem das Forschungsinteresse genauer beschrieben worden wäre. Dennoch konnten manche Daten verwertet werden und erwiesen sich in der Auswertung beziehungsweise der Analyse als hilfreich. Das Unternehmen 4 wurde ausgewählt, da diese in der Industriebranche tätig sind und die Datenlage (siehe Kapitel 2.3.4) im Allgemeinen beschreibt, dass ebendiese Branche am wenigsten Frauen in Führungspositionen zählt. Ein weiterer Grund war, die ländliche Region, in der Unternehmen 4 sich befindet. Interessant war dieses Unternehmen, weil dieses unter anderem von einer Frau geführt wird, dies hat jedoch keine Auswirkungen auf die Förderung von Frauen unternehmensintern. Unternehmen 4 kann beschrieben werden als weltmarktführendes Unternehmen für Mobil- und Raupenkräne, der Kontakt wurde durch eine gemeinsame Verbindung hergestellt.

Das Interview mit IP 7 [Unternehmen 5; Interviewte Person 7] wurde in Person durchgeführt, wobei das Interview in einem Nebengebäude von [Unternehmen 5], in einem Meeting-Raum stattgefunden hat. Die Vereinbarung bezüglich des zeitlichen Aspektes des Interviews war zunächst etwas schwieriger, da Unternehmen 5 in der Zeit eine Umstrukturierung im Bereich des Human Ressource vollzog und IP 7 selbst nicht Vollzeit arbeitete. Unternehmen 5 ist laut IP 7 „ein Unternehmen, das auch dafür sorgt, dass die Stromversorgung sicherer wird, die Stromnetze sicherer werden, also großes Thema Blackout, das wir auch mitzuverhindern versuchen durch unsere Anwendungen“ (Unternehmen 5 IP 7:7-10) und in der Energiebranche tätig. Das Unternehmen befindet sich im ländlichen Raum und

wurde ausgewählt, weil die Interviewerin wusste, dass dieses Unternehmen sehr engagiert und innovativ im Bereich Gender Diversity agiert. Der Kontakt wurde durch eine weitere Mitarbeiterin des Unternehmens hergestellt, mit welcher die Interviewerin bereits im Verlauf der Recherche für das Masterarbeitsthema ein kurzes Interview führen konnte. Es gab einige kleine Korrekturvorschläge, nachdem das Interview zum kontextuellen Korrekturlesen der Personen zugesandt wurde. Diese wurden übernommen und darauf geachtet, dass sich der Inhalt des Interviews nicht verändert.

Das Interview mit IP 10 [Unternehmen 6; Interviewte Person 10] wurde remote über die Plattform ‚Teams‘ durchgeführt. Durch die teilweise unterbrochene Verbindung beim Interview wurden drei Mal einzelne Passagen beim Transkribieren nicht sehr gut verstanden. Diese wurden markiert und der Interviewten Person 10 zur Korrektur zugesandt. Es gab keine Korrekturvorschläge, nachdem Zusenden des Interviews zum kontextuellen Korrekturlesen. IP 10 arbeitet in einem global agierenden Unternehmen, welches sich auf Dienstleistungen wie z.B. Beratung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung fokussiert, und ist Mitglied einer unternehmensinternen ‚Diversity-Task-Force‘. Das Unternehmen befindet sich im städtischen Raum und der Kontakt wurde durch IP 9 hergestellt. Das Unternehmen 6 wurde ausgewählt, da diese besonders in wirtschaftlichen Aspekten sehr bekannt und laut Annahme der Interviewerin auch gesellschaftlich relevant ist. Dies vor allem, weil deren Unternehmensstruktur sich von klassischen Unternehmen unterscheiden. Beispielsweise wird im Interview von IP 9 beschrieben, dass die Möglichkeit in eine höhere Position aufzusteigen sich nicht dadurch ergibt, dass eine freie Stelle zu besetzen ist, sondern daraus, dass die Mitarbeiter*innen qualifiziert und fähig sind. Somit gibt es keine ‚Platzbeschränkungen‘ im Karriereaufstieg, sondern der Aufstieg wird durch persönliche Qualitäten der jeweiligen Person ermöglicht (vgl. Unternehmen 6 IP 9: 154-159).

4.1.4 Transkriptionsmethode

Nach Dresing und Pehl beschreibt eine Transkription „das schlichte Niederschreiben des Aufgenommenen von Hand“ (Dresing und Pehl 2018:16). Interviews oder Gespräche werden transkribiert, um die lückenhafte Erinnerung von Gesprochenem zu vermeiden. Die Schwierigkeit bei Transkripten liegt darin, die Diskrepanz zwischen der „realistischen Situationsnähe und [der] praktikable[n] Präsentations-[...]form“ (Dresing und Pehl 2018:16) bestmöglich zu überwinden. Die Autorenschaft beschreibt verschiedene Arten der Transkription, wobei die Forschungsmethodik, die Erkenntniserwartung, als auch

forschungspragmatische Gründe bei der Wahl der Transkriptionsform ausschlaggebend wären (vgl. Dresing und Phel 2018:19). Da bei dieser Arbeit der Fokus auf dem Gesagten lag und davon ausgegangen wurde, dass keine ‚versteckten‘ Botschaften in der Interviewsituation für die spätere Analyse relevant werden würden, wurde die Transkription angelehnt an das semantisch-inhaltliche Transkriptionssystem nach Dresing und Pehl angewandt. Diese Anwendung wurde beschrieben, als dass die Sprache, also das Gesagte ‚geglättet‘ und der Fokus auf das Inhaltliche gelegt wird (vgl. Dresing und Phel 2018:20). Unterstützend zur Transkription wurde das Transkriptionsprogramm von Microsoft Word verwendet.

4.1.5 Auswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviews erfolgte angelehnt an das Modell von Meuser und Nagel in sechs Schritten, wobei hier mit Hilfe des Programms ‚MAXQDA2022‘ gearbeitet wurde. Nach der Transkription (1) war der nächste Schritt die Paraphrasierung (2) der einzelnen Abschnitte. Die Abschnitte wurden nach den jeweiligen thematischen Einheiten kurz beschrieben: „the paraphrase should follow the unfolding of the conversation and give account of the interviewee’s opinions ” (Meuser und Nagel 2009:35). Im nächsten Schritt wurde kodiert (3), wobei hier die zuvor paraphrasierten Abschnitte thematisch geordnet wurden. Dann wurden Codes gefunden, welche sich an die Terminologie der interviewten Expert*innen halten. Pro Abschnitt wurden ein oder mehrere Codes verwendet. Darauf folgte der thematische Vergleich (4). Es wurden thematisch vergleichbare Abschnitte oder Codes aneinandergeknüpft. Wichtig dabei war, sich nicht in einer theoretischen Abstraktion wiederzufinden, sondern die verwendeten Begriffe der Interviews anzuwenden. Als nächsten Schritt empfehlen Meuser und Nagel die soziologische Konzeptualisierung (5). Die Daten wurden daher kategorisiert und unterschiedliche Merkmale herausgearbeitet. Dies wurde auf Basis von „theoretischen Abstraktionen“ gemacht, wobei Kategorien gebildet wurden. Als letzter Schritt wurde die theoretische Verallgemeinerung (6) gemacht. Die jeweiligen Kategorien wurden nach den inneren Beziehungen geordnet und dargestellt. Hierbei konnten die Ergebnisse verallgemeinert und mit Theorien verbunden werden (vgl. Meuser und Nagel 2009:36). Beispiele zu den jeweiligen Codesystemen finden sich im Appendix (Appendix 2; Appendix 3; Appendix 4).

4.1.6 Forschungsethische Überlegungen

Im Rahmen einer Forschungsarbeit wird laut Döring und Bortz (2016) zwischen Forschungsethik und Wissenschaftsethik unterschieden. Diese ethischen Komponenten gelten

als Richtlinie in der Datenerhebung und -auswertung der Masterarbeit. Forschungsethik inkludiert „alle ethischen Richtlinien, an denen sich Forschende bei ihrer Forschungstätigkeit – und zwar hier speziell bei der Datenerhebung und Datenanalyse im Rahmen empirischer Studien – orientieren sollen“ (Döring und Bortz 2016:123). Vorrangig zu beachten war hier der gewissenhafte Umgang in Bezug zu den gesammelten Daten, als auch mit den Daten der interviewten Expert*innen. Dies wurde durch die „Freiwilligkeit und informierte Einwilligung“ (Döring und Bortz 2016:123) der Teilnehmer*innen, sowie auch durch die spätere „Anonymisierung und Vertraulichkeit der Daten“ (Döring und Bortz 2016:123) sichergestellt. Jede*r Expert*in bekam im Zuge der Interviewanfrage die sich im Appendix (Appendix 1) befindende Teilnehmer*inneninformation zugesandt. Diese wurde vor den jeweiligen Interviews besprochen und entweder durch eine aufgezeichnete mündliche Einwilligung, oder einer Unterschrift bestätigt (vgl. Döring und Bortz 2016:124). Um die Privatsphäre der Teilnehmer*innen zu schützen, wurden alle persönlichen und relevanten Daten bei der Auswertung anonymisiert und pseudonymisiert (vgl. Döring und Bortz 2016:128). Die Wissenschaftsethik beschäftigt sich mit den Regeln „guter wissenschaftlicher Praxis“ (Döring und Bortz 2016:132). Wesentlich ist der gewissenhafte Umgang mit den erhobenen Daten, als auch den analysierten Ergebnissen. Es solle stets auf eine „(selbst)kritische Reflexion von Forschungsergebnissen“ (Döring und Bortz 2016:132) geachtet werden, das heißt auch eine Offenheit im Rahmen des Datensammelungs-, -verarbeitungs- und -analyseprozesses. Ein weiterer Schritt, um sicherzustellen, dass die Daten ebenfalls im Sinne der interviewten Expert*innen ihre Richtigkeit haben war, die transkribierten Interviews den Expert*innen zuzusenden und ihr Feedback zum Transkript zu holen. Dies war besonders wichtig, um im Anschluss die Daten richtig zu interpretieren. Somit wird auch die Richtigkeit des Transkripts bestätigt und die Validität der Daten gesichert. Ebenso wurde auf eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Studie durch eine genaue Dokumentation des Prozesses (Studienplanung, Datensammelungsprozess, Expert*innen, Interviewprozess, regelgeleitete Analyse, Interpretationsprozess) geachtet (vgl. Braun 2013).

4.1.7 Besondere Vorkommnisse

Im Laufe der Interviews wurde die Forscherin gefragt, wieso sich die Forschungsintention nur auf Frauen bezieht und nicht andere Geschlechter inkludiert werden. Die Forscherin hatte geantwortet, dass zum einen die Auseinandersetzung mit mehr als einem Geschlecht in Form einer Masterarbeit allein wegen des Umfangs nicht möglich wäre, zum

anderen aber auch aufgrund der Tatsache, dass in unserer Welt noch immer der Mann als Norm gilt. Dies ist zum Beispiel sichtbar im Sprachgebrauch, mit welchem sich in der Begriffserklärung auseinandergesetzt wurde (vgl. Sökefeld 2021:113). Andererseits lässt sich aber auch das Patriachat als Beispiel heranziehen. Dieser Begriff ist vor allem in feministischen Theorien von Bedeutung, um die Ungleichheiten, die Frauen betreffen, zu erfassen. Der Ausdruck Patriachat beschreibt ein gesellschaftliches System, in welchem Männer Frauen übergeordnet sind. Obwohl der Ursprung dieser Konstellation im dritten Jahrtausend v.C. beschrieben wird, hatte auch der Kapitalismus einen wesentlichen Einfluss auf die Manifestierung der weiblichen Unterdrückung in unserer Gesellschaftskonstellation (vgl. Cyba 2010:17–20). „The present status of women in the labor market and the current arrangement of sex-segregated jobs is the result of a long process of interaction between patriarchy and capitalism“ (Hartmann 1976:167). Um ebendiese Strukturen zu ändern, müssen Personen und Mechanismen identifiziert werden, welche zur Unterdrückung von Frauen beitragen. Cyba beschreibt hier als Beispiel aus einem Eigenzitat: „Dies können allgemein rechtliche und sozialpolitische Regelungen, soziale Konventionen, das Fernhalten von strategisch günstigen Positionen, die Zuteilung benachteiligender Arbeiten in der Erwerbssphäre, der Verweis auf die Tradition des ‚Immer schon Gewesenen‘, die Ausübung von Gewalt, die Routine alltäglichen Handelns und andere Formen sein“ (Cyba 2010:21).

5. Resultate

In diesem Kapitel werden die Resultate aus den Expert*inneninterviews in den drei Perspektiven „Weiterbildungsorganisation“, „Female Leader“ und „Person zuständig für unternehmensinterne Weiterbildung“ dargelegt.

5.1 Perspektive: Weiterbildungsorganisationen

Im Folgenden werden die Resultate des Interviewleitfadens der Personen beschrieben, welche in einer Weiterbildungsorganisation, beziehungsweise als Unternehmensberaterin tätig sind.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

„Mega Thema. Aber eben, es braucht auch die anderen Bedingungen der Gesellschaft, dazu auch die politischen, teilweise natürlich. Das Selbstbewusstsein spielt auch mit eine Rolle und ich sehe vor allem auch den familiären Kontext: ‚Wie bist du sozialisiert?‘. [...] Wenn du quasi neutral einsteigst, und dann ein Bewusstsein entwickelst, und dich auf die Rolle fokussierst, was du tust. Auch mit den Gender-Geschichten“ (Unternehmen 3 IP 5:509-514).

Besonders wichtig für Frauen ist laut IP 1 der Mutterschutz. IP 1 vergleicht das mit den USA, wo eine Bekannte 2 zwei Wochen Mutterschutz bekommt, während das im D-A-CH Raum doch sehr gut organisiert ist. Jedoch müssen Firmen noch die Wichtigkeit der Integration von Teilzeit in Führungspositionen, oder die unterschiedlichen Jobsharing-Modelle erkennen. IP 1 beschreibt sich selbst auch als Vorbild, aktuell bekleidet IP 1 eine Position als Co-CEO, das heißt, die Führungsposition wird mit einer weiteren Person geteilt (vgl. Unternehmen 1 IP 1:428-439). Dieses Modell ist besonders unter dem Aspekt „two minds are better than one“ (Unternehmen 1 IP 1:440) zu betrachten, wobei hier im Mittelpunkt auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht. Wenn mehr Frauen in Führungspositionen sind, bedeutet das laut IP 5 auch eine neue Normalität, hier werden die nordischen Länder als Beispiel genannt. Männer gehen um 17 Uhr von der Arbeit, um beispielsweise ihre Kinder von der Schule abzuholen (vgl. Unternehmen 3 IP 5: 444-448).

„Also was habe ich wirklich erlebt als Kind? Wie mächtig waren die Frauen? Was haben sie für Strategien gefahren, um Macht auszuüben? Was habe ich gelernt, was funktioniert offensichtlich und was nicht zum Beispiel.“ (Unternehmen 3 IP 5:403-406).

Auch IP 1 beschreibt, dass für Kinder in jungen Jahren eine Vorbildwirkung wesentlich ist, um die ‚Power Frau‘ zu normalisieren (vgl. Unternehmen 1 IP 1:393-395). Maßgebender Einfluss bei der Erziehung und Sozialisation hat auch die Herangehensweise, wenn Frauen nach dem Motto „OK, ich kann Fehler machen. Ich sag meine Meinung.“ (Unternehmen 1 IP 1:370-371) leben. Diese Vorbildwirkung älterer Frauen ist wesentlich in der Kindheit zur Bildung von Werten (vgl. ebd.; vgl. Unternehmen 3 IP 5:401-403). Die Unterscheidung zwischen den beiden Geschlechtern fängt schon sehr früh an,

„[a]lleine wenn du denkst, du hast ein drei oder vierjähriges Mädchen oder Buben und beide sind im Garten und der Bub klettert rauf auf den Baum, dann sagt man ‚Ah, super bist du hinaufgeklettert!‘ Zum Mädchen sagt man ‚Ah, pass auf dein Kleid auf!‘“ (Unternehmen 3 IP 5:406-409).

Gleiches hat auch IP 1 beschrieben (Unternehmen 1 IP 1:374-375). Es wäre wichtig, bereits von jungen Jahren an zu reflektieren, wie wir mit Kindern sprechen. (vgl. Unternehmen 1 IP 1:376-377)

IP 5 beschreibt, dass Männer den Umgang in hierarchischen Organisationen spätestens in Bundesheer lernen, dem entgegen müssen Frauen diesen erst noch (Annahme: im Unternehmen oder den Bildungseinrichtungen) lernen (vgl. Unternehmen 3 IP 5:99-102). Der Zugang zu Macht und zu Führung soll thematisiert werden, denn besonders in Führungspositionen ist die Beziehung zu Macht ein wesentlicher Punkt (vgl. Unternehmen 3 IP 5:391-392).

„Also ich habe ganz selten wirklich eine Frau erlebt, die gesagt hat: ‚ja, ich möchte Macht haben‘. Die Frauen sagen alle ‚Nein, ich will nicht mächtig sein, damit will ich gar nichts zu tun haben. Aber verändern will ich schon was.‘ Und Veränderung funktioniert nicht ohne Macht und deswegen ist es schon wichtig dieser Zugang. Was habe ich für Erfahrungen zum Thema Macht? Wie bin ich sozialisiert zu dem Thema?“ (Unternehmen 3 IP 5:392-396).

Unternehmerische Rahmenbedingungen

Um Frauen zu fördern, braucht es vor allem Unternehmen, welche die Rahmenbedingungen schaffen, sodass sich Frauen entwickeln können (vgl. Unternehmen 3 IP 5:90-91). Die Expert*innen weisen auf folgende Maßnahmen hin, um die Entwicklung von Frauen im Unternehmen zu fördern: Zum einen soll darauf geachtet werden, dass Besprechungen nicht am späten Nachmittag abgehalten werden, wo Frauen in der Regel eher nach Hause müssen (vgl. Unternehmen 3 IP 5:178-182). Eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten hilft, mehr Frauen am Arbeitsmarkt zu integrieren (vgl. Unternehmen 3 IP 5:198-199), aber auch Kooperationen zwischen Unternehmen und Kindergärten oder Horten ist wichtig. (vgl. Unternehmen 3 IP 5:480-482)

„Das Thema Karenz wie organisiere ich das Thema Karenz? Wie sehr ermögliche ich es zum Beispiel, den jungen Müttern Kontakt mit dem Unternehmen zu halten. In welcher Form muss, wo starte ich die Programme? Wie schauts aus mit dem Thema auch bei jungen Männern. Das ist eines der schwierigsten Themen. Natürlich, die haben ja auch ein Recht auf Karenz, aber die meisten nehmen es nicht. Aber so schadet das der Karriere und das Thema ist halt, das schadet auch der Frauenkarriere. Ist so. Also da mehr einzukriegen, wobei ich sage, da ist meine Erfahrung, dass die jüngeren Generationen, die Männer da schon aktiver sind und es auch zu schätzen wissen.“ (Unternehmen 3 IP 5:201-208).

Unternehmen müssen sich besonders auch darüber Gedanken machen, wie Karenz organisiert werden kann. Aber auch wie der Kontakt zu den Mitarbeitenden während einer Auszeit aufrechterhalten werden, welche Programme hier zur Unterstützung implementiert werden können, oder auch, welchen Stellenwert die männliche Belegschaft bei diesem Thema einnimmt (vgl. Unternehmen 3 IP 5:201-208).

Unternehmenskultur

IP 5 beschreibt, dass es Frauen eher schwerfällt, Dinge zu akzeptieren, die ihrer Meinung nach moralisch im Unternehmen nicht passen (Unternehmen 3 IP 5:102-105). Als wichtiger Faktor wird von IP 5 beschrieben, dass die Unternehmenskultur reflektiert werden muss, unter dem Motto „was läuft denn hier?“ (Unternehmen 3 IP 5:175). IP 5 benennt als Beispiel:

„Allein wenn du ein Unternehmen hast, in dem irgendwelche Bilder an der Wand hängen von, sage ich jetzt einmal allen CEOs zum Beispiel, und siehst du halt, da sind nur Männer. Das macht etwas mit der Kultur. Und dieses Bewusstsein dann einfach zu schaffen auch für Prozesse.“ (Unternehmen 3 IP 5:175-178).

Diese Prozesse sind auch wesentlich beim Integrieren von Weiterbildungsthemen, denn es braucht eine Kulturveränderung, um Frauen in Führungspositionen zu bekommen (vgl. Unternehmen 3 IP 5:375-377). Diese Themen werden auch in den Weiterbildungsworkshops von Unternehmen 1 angeboten, wobei die Frage: „Wie schaffe ich es, eine gute Kultur aufzubauen“ (Unternehmen 1 IP 1:33-34) essenziell ist. Aber auch die Beurteilung danach „Nur die, die länger bleiben, sind die, die gut sind.“ (Unternehmen 3 IP 5:181-182), soll in Frage gestellt werden.

IP 5 beschreibt, dass der Diversitätsansatz alleine das Unternehmen nicht weiterbringt, denn das Thema „Diversität“ ist viel zu umfassend. Wenn der Fokus alle zwei Jahre geändert wird, schafft das zwar Bewusstsein, hebt Frauen aber nicht verstärkt in die Führungsebene (vgl. Unternehmen 3 IP 5: 218-221). Es brauche verstärkt explizite Maßnahmen zur Frauenförderung. IP 5 hat in der selbstdurchgeführten Studie herausgefunden, dass der Großteil der Befragten der Meinung war, dass es ohne dies nicht funktioniert (vgl. Unternehmen 3 IP 5: 225-228).

Die Rolle der Human Ressource Abteilung

Im Wesentlichen hat die Human Ressource Abteilung Einfluss auf die Weiterbildungen, wobei schlussendlich die Geschäftsführung entscheidet, was gemacht wird und was nicht (vgl. Unternehmen 3 IP 5:362-366). Zu Weiterbildung zwingen kann man jedoch niemanden, das heißt die Angebote müssen gut mit dem Management abgesprochen sein, sodass die Angebote auch angenommen werden (vgl. Unternehmen 3 IP 5:366-372). Zu Unternehmen 1 kommen beispielsweise viele Frauen, welche in einem männerdominierten Bereich arbeiten, um sich in den Weiterbildungsformaten explizit mit Frauen zu verschiedenen Themen austauschen zu können (vgl. Unternehmen 1 IP 1:294-297). Ein weiterer Grund ist aber auch die Änderung von Gesetze, welche eine Frauenquote in verschiedenen Bereichen erfordern. Diese Unternehmen nutzen Programme, um in Zukunft mehr Frauen in Führungspositionen zu beschäftigen (vgl. Unternehmen 1 IP 1:298-303). IP 5 hat 2019 eine Studie durchgeführt, zum Thema, was Frauen dazu motiviert in Führungspositionen zu gehen. Durch die Tätigkeit im beratenden Kontext wurde IP 5 immer erklärt, dass Frauen nicht in Führungspositionen wollen würden. Es wurden

über 400 Frauen und Männer befragt, wobei das Resultat war, dass die Unternehmen Frauen gerne einstellen würden, aber zu wenige für eine Führungsposition zur Verfügung stehen würden (vgl. Unternehmen 3 IP 5:51-53). Ähnliche Erfahrungen hat auch IP 1 gemacht, wobei alle Teilnehmerinnen in den Seminaren von Unternehmen 1 entweder in eine Führungsposition wollen oder bereits in einer sind. In den Weiterbildungsprogrammen werden dann Themen wie, „Wie kann ich mit meinem Chef reden?“, über „Ich will die nächste[n] Schritte in meiner Karriere machen, wie kann ich diese Diskussion führen?“ (Unternehmen 1 IP 1:91-92) bearbeitet und nützliche Skills zur Umsetzung solcher Gespräche gelernt.

Wichtigkeit von Weiterbildung

IP 1 beschreibt dennoch, dass, egal welches Geschlecht man hat, die Förderung zur qualifizierten Führungsperson notwendig ist. So zum Beispiel sollten Weiterbildungen besucht werden, dass gelernt wird, wie mit dem Team umzugehen ist, um eine gute Führungskraft sein zu können (vgl. Unternehmen 1 IP 1:426-428). Hierbei werden von Unternehmen 1 Programme für Frauen zur Verfügung gestellt, in welchen Teilnehmerinnen, welche bereits in Führungspositionen sind, oder dorthin wollen, gemeinsam verschiedene Themen erarbeiten (vgl. Unternehmen 1 IP 1:40-47). In diesen Programmen wird beispielsweise auch gelernt, wie sich Frauen in einem Zimmer voll mit Männern Gehör verschaffen (vgl. Unternehmen 1 IP 1:266-268). Ebenfalls als relevant sieht IP 5 verschiedene Trainings und Workshops, wo Frauen und Männer Themen gemeinsam bearbeiten, wie beispielsweise den ‚Unconscious-Bias‘ (vgl. Unternehmen 3 IP 5:199-201). Es muss reflektiert werden, welches Bild von Führung in den einzelnen Kursen gezeichnet wird: „Ist das ein männliches Bild, oder ist das eines, das auch Weiblichkeit berücksichtigt?“ (Unternehmen 3 IP 5:566-567). Mit Widerstand von der männlichen Seite muss gerechnet werden, wenn es frauenspezifische Förderangebote im Unternehmen gibt.

„Ja, da habe ich reichlich Erfahrung dazu, positive und negative. Wenn du was nur für Frauen im Unternehmen machst, dann muss du mit Widerstand der Männer rechnen, wenn es nicht gut kommuniziert ist.“ (Unternehmen 3 IP 5:346-348).

Die geschlechtergetrennte Weiterbildung sieht IP 5 jedoch nur als sinnvoll, wenn es um die Persönlichkeitsentwicklung geht oder im Managementbereich, dennoch ist die gemeinsame Weiterbildung am besten. Bei fachlichen Weiterbildungen ist diese Unterscheidung irrelevant (vgl. Unternehmen 3 IP 5:323-324). Auch IP 1 gibt zu, dass obwohl Unternehmen 1

Weiterbildungen nur für Frauen anbietet, es die Überlegung hin zu gemischtgeschlechtlicher Weiterbildung bereits gibt. Die strikte Trennung von Männern und Frauen ist zu hinterfragen, denn beide Geschlechter müssen eine ‚Ally‘ (Verbündete) sein und die Zusammenarbeit somit auch zu stärken (vgl. Unternehmen 1 IP 1:476-484).

Umsetzung des Gelernten

Werden Trainings oder Weiterbildungen zu verschiedenen Themen besucht, so ist es elementar, das Gelernte auch im beruflichen Kontext umsetzen zu können. IP 1 beschreibt, dass wenn beispielsweise im Diversitätstraining die Integration von verschiedenen Team-Charakteren besprochen wird, muss die Möglichkeit der Umsetzung im eigenen Team auch gegeben sein, um das Gelernte nicht gleich wieder zu vergessen. Ebenfalls ist es wichtig, dass die Führungskräfte der jeweiligen Firmen dieses Üben im beruflichen Kontext unterstützen (vgl. Unternehmen 1 IP 1:342-357).

Gründe zur Frauenförderung

IP 5 beschreibt, dass viele Unternehmen sich nach außen hin präsentieren als ein Unternehmen, welches Frauen fördert, und aus diesem Grund Weiterbildungen in diesem Bereich forcieren, obwohl sie gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind (vgl. Unternehmen 3 IP 5:57-60). IP 5 hat in einer eigens durchgeführten Studie herausgefunden, dass die explizite Förderung von Frauen ebenfalls notwendig ist, denn „ohne irgendwelche Maßnahmen jetzt wird es nicht gehen“ (Unternehmen 3 IP 5:228). Auch beschreibt IP 1, dass viele Frauen gerne in einem Programm teilnehmen, welches nur von Frauen besucht wird. Viele beschrieben dies als „Safe Space“ (Unternehmen 1 IP 1:223), welcher besonders in einer männerdominierten Arbeitswelt wichtig ist (vgl. Unternehmen 1 IP 1:222-226).

„Und ich denke, deshalb machen wir das so, dass wir sagen, okay, wir sind nur auf Frauen fokussiert. Die brauchen auch einen Space, dass die sagen ‚OK ich kann offen reden über das, was passiert in meinem Team oder im Büro.‘ Und dass sie auch sehen ‚Hey, es ist nicht nur in meiner Firma so, das ist bestimmt in der anderen Firma auch.‘ Wir können so Tipps und so Sachen austauschen.“ (Unternehmen 1 IP 1:226-230).

Gespräche mit Mitarbeiter*innen

IP 1 beschreibt, dass beispielsweise bei den Performance Reviews, Tools eingesetzt werden können, sodass diese ohne Vorurteile (Bias) durchgeführt werden. Hierbei empfiehlt

IP 1, dass diese Reviews auf verschiedenen Vorgaben und inklusiver Sprache beruhen, und nur einzelne vorgegebene Fähigkeiten der Person bewertet werden. Somit sollte dem klassischen Feedback für Frauen „You are super friendly and nice“ (Unternehmen 1 IP 1:171-172) und dem klassischen Feedback für Männer „you are a very analytical forward thinker“ (Unternehmen 1 IP 1:172-173) entgegengewirkt werden (vgl. Unternehmen 1 IP 1:167-178).

Auch empfiehlt IP 1 verschiedene Tools zu nutzen, um Gespräche zur Beförderung als Führungskraft vorbereitet durchzuführen. Eines dieser Tools beschreibt sie als ‚Wins‘, also Errungenschaften, welche die einzelne Person bereits für das Unternehmen umgesetzt hat. IP 1 beschreibt auch, dass Frauen in der Regel ihre ‚Wins‘ nicht vortragen. Jedoch würde dies helfen die Führungskraft zu überzeugen und dann weitere Schritte zu planen (vgl. Unternehmen 1 IP 1:98-103).

Recruiting

IP 5 beschreibt, dass hinterfragt werden muss, wie Stellenausschreibungen formuliert werden. In vielen Ausschreibungen werden die „Wunder Wutzis“ (vgl. Unternehmen 3 IP 5:188) gesucht, was bedeutet, dass bereits in den Bewerbungen sehr hohe Ansprüche an die zukünftigen Mitarbeiter*innen gestellt und viele diesen nicht gerecht werden würden. Jedoch hat die Erfahrung gezeigt, dass sich viele Frauen tendenziell nicht auf solche Ausschreibungen bewerben, Männer hingegen schon (vgl. Unternehmen 3 IP 5: 182-190). Hierfür gibt es verschiedene Maßnahmen, wie beispielsweise Ausschreibungen aktiv zu lassen, bis sich Frauen für diese Stelle bewerben, oder auch eine Umformulierung vorzunehmen (vgl. Unternehmen 3 IP 5:192-196).

Unterscheidung der Beurteilung der Geschlechter

„Also, es ist ein Thema, Männer beurteilen andere Kriterien. Ich glaube nicht, dass die Personen an sich vielleicht schlechter beurteilen, sondern die legen auf andere Dinge wert.“ (Unternehmen 3 IP 5:166-167).

IP 5 erzählt, dass es besonders auffällig ist, wie Männer und Frauen sich unterschiedlich beurteilen. IP 5 erzählt, dass Männer auf andere Dinge Wert legen beziehungsweise andere Kriterien in ihrer Einschätzung berücksichtigen, womit die Beurteilungen durch die Geschlechter schlussendlich variieren (vgl. Unternehmen 3 IP5:166-167). Allgemein beurteilen Frauen Männer bei gleicher Leistung besser (vgl. Unternehmen 3 IP5:138-143). Dies kommt daher, dass Frauen sich gegenseitig nicht fachlich beurteilen (vgl. Unternehmen 3 IP5:131-134).

IP 5 erklärt auch, dass tendenziell Eigenschaften, welche als männlich beschrieben werden, in Führungspositionen als positiv beurteilt werden (vgl. Unternehmen 3 IP5:114-115). Hier wird auch das Thema ‚Stutenbissigkeit‘ thematisiert, wobei beschrieben wird, dass Männer sich gegenseitig im Karriereaufbau helfen, Frauen hingegen fördern einander nicht (vgl. Unternehmen 3 IP5:115-117). Als weiterer Grund für das Nicht-Fördern wird beschrieben, dass wenn Frauen sich gegenseitig fördern, die Angst da ist, dass es zum Vorurteil kommt, dass diese Frau ja nur Frauen fördern würde (vgl. Unternehmen 3 IP 5:134-137).

Sustainable Development Goals

IP 5 beschreibt, die Integration einzelner SDGs als wesentlich für zukünftige Geschäftsstrategien. Laut IP 5 müssen besonders in Zeiten des Mangels (Fachkräftemangel) Unternehmen auf solche Strategien setzen, hier wird beschrieben, dass SGD 4 „Gleichberechtigte Bildung“ wesentlich sind (vgl. Unternehmen 3 IP 5:294-298).

Vorteile Frauen in Führung

„Du kannst auch andere Zielgruppen ansprechen. Stärker auch die Frauen miteinbinden und so und auch als Zielgruppe ansprechen. Das wissen glaube ich die Frauen besser, worauf sie reagieren.“ (Unternehmen 3 IP 5:455-456).

IP 5 spricht davon, dass besonders Kundinnen leichter akquiriert werden können, wenn Frauen die Ansprechpersonen sind. Diese Erfahrung hat IP 5 im vorherigen Job gemacht, wobei bemerkt wurde, dass sich Frauen weniger um die Finanzvorsorge kümmern, obwohl das Unternehmen, in ihren Bestandsdaten gleich viele Frauen wie Männer hatten (vgl. Unternehmen 3 IP 5:18-35). Ebenso wird beschrieben, dass Frauen in Führungspositionen Vorteile beispielsweise in „Bewerbungsprozesse[n], [dem] Klima, Umgang [...] miteinander bessere Entscheidungen [treffen] im Mix“ (Unternehmen 3 IP 5:449-450) bringen. Auch das Potential, welches sich durch die Diversität erhöht, wird als Vorteil genannt, wobei als Beispiel die besseren Qualifikationen, als auch die größere Auswahl an qualifiziertem Personal genannt wird (vgl. Unternehmen 3 IP 5:439-441).

„Es kommen unterschiedliche Sichtweisen hinein, das ist so. Das habe ich selber erlebt und das wurde mir selber auch immer gesagt, ja, sobald du dabei bist, ist eine andere Stimmung im Konferenzraum, nicht nur weil *ich*, sondern als *Frau*. Die gehen anders miteinander um. Wir bringen wie gesagt andere Sichtweisen ein“ (Unternehmen 3 IP:441-444).

IP 5 beschreibt von eigenen Erfahrungen, dass die Stimmung beispielsweise in Konferenzräumen bei Meetings eine andere ist, wenn Frauen dabei sind. Sie beschreibt, dass nicht nur die Stimmung sich ändert, wenn Frauen anwesend sind, sondern auch dass sich die Sichtweisen ändern (vgl. Unternehmen 3 IP 5:441-444). IP 5 fügt hinzu, dass Gruppen, die männlich und weiblich besetzt sind, fürs Unternehmen bessere Entscheidungen treffen (vgl. Unternehmen 3 IP 5:298-304).

Ebenfalls beschreibt IP 5, dass Frauen anecken und dieses Anecken von den Männern eher als negativ beurteilt wird. IP 5 beschreibt aus eigener Erfahrung, dass IP 5 in der vorherigen Arbeitsstelle Dinge angesprochen hat, wenn etwas nicht rund lief. Jedoch wurde das von den männlichen Kollegen vermehrt als kritisierend und nicht als konstruktive Kritik wahrgenommen (Unternehmen 3 IP 5:109).

Frauenförderung bringt Gleichberechtigung

Vor 20 Jahren wurden Frauen noch unter dem Ansatz „wir machen was für die Frauen“ (Unternehmen 3 IP 5:503) gefördert. Jedoch ist dieser Ansatz zu wenig, um eine funktionierende Förderung von Frauen voranzutreiben. IP 5 beschreibt auch, dass sich manche Männer fragen, ob diese sich Frauen in Führungspositionen „antun sollen“ (vgl. Unternehmen 3 IP 5: 155). Dennoch funktioniert die Förderung von Frauen nicht, wenn Männer sich nicht mitentwickeln. Sie erkennt auch, dass es zu dieser umfassenden Förderung immer mehr Angebote am Markt gibt, da die Erkenntnisse auch gestiegen sind. Besonders vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels steigt die Relevanz der Frauenförderung (vgl. Unternehmen 3 IP 5: 499-509). Wesentlich jedoch ist es, die Individualität zu fördern und auf die ‚Gleichmacherei‘ zu verzichten. Chancengleichheit ist somit von Gleichberechtigung zu unterscheiden (vgl. Unternehmen 3 IP 5, Pos. 532-537). Programme, welche beispielsweise für Mitarbeiterinnen entworfen wurden, kommen ebenfalls den männlichen Mitarbeitenden zu. Dies besonders, weil auch immer mehr junge Männer Karenz in Anspruch nehmen (vgl. Unternehmen 3 IP 5:205-212). IP 5 beschreibt auch, dass manche revolutionären Frauenbewegungen eher schaden. IP 5 beschreibt, hier als Beispiel das Thema ‚MeToo‘: „Das hat den Frauen in Führungspositionen sehr geschadet. Ich habe einen Kollegen, wir unterrichten beide an einer Fachhochschule, der sorgt immer dafür, dass er nie alleine im Raum mit einer Studentin ist.“ (vgl. Unternehmen 3 IP 5:160-162).

Frauen stärken

„[W]eil wir haben auch Frauen in unserem Programm die sagen ‚Hey, ich habe Teilzeit gemacht für die erste 2 Jahre, jetzt wollte ich wieder Vollzeit arbeiten und es geht schlecht. Wie schaffst du das?‘ Die tauschen das auch in Gruppen aus, das ist auch etwas ganz Schönes natürlich.“ (Unternehmen 1 IP 1:230-237).

IP 1 beschreibt, dass das Thema Frauenförderung viel umfassender ist, als „Teilzeitarbeit und mit Kindern, Familie“ (Unternehmen 1 IP 1: 425-426). Dennoch ist es für viele Frauen schwer, wieder eine Vollzeitstelle zu finden, nachdem diese einige Jahre in Teilzeit beschäftigt waren. Hier sieht IP 1 den Austausch in Gruppen als besonders wertvoll, um von anderen Müttern zu lernen und sich wieder Vollzeit am Arbeitsmarkt zu integrieren (vgl. Unternehmen 1 IP 1:230-237). IP 5 beschreibt, dass viele Frauen zu lange in Jobs bleiben, die ihnen nicht gefallen oder wo ihnen die Karrierechance verwehrt wird. IP 5 meint, dass hier als nächsten Schritt der Wechsel in eine andere Firma erfolgen soll, denn die Organisationsstruktur kann nicht von unten heraus verändert werden. (vgl. Unternehmen 3 IP 5:467-469) IP 1 sagt, dass das Einfordern dessen, was eigentlich gebraucht wird im Unternehmen, um beispielsweise nach der Karenz wieder einzusteigen, wesentlich ist (vgl. Unternehmen 1 IP 1:455-466).

IP 1 spricht von ‚Self Leadership‘ wobei es darum geht, wie die eigenen Stärken gestärkt werden können. (vgl. Unternehmen 1 IP 1:30-32) Selbiges beschreibt auch IP 5: „[i]m Prinzip ist es Mut machen, ja. Im Prinzip ist es Mut machen, weil ein Thema ist nach wie vor das Selbstwertgefühl“ (Unternehmen 3 IP 5:96-97). Besonders wichtig für Frauen wären „Skills wie zum Beispiel ‚negotiation‘ oder wie kann ich [einen] ‚Buy-In‘ schaffen?“ (Unternehmen 1 IP 1:62-63). Weiter sagt IP 1 auch, dass es wesentlich wäre, sich selbst zu kennen, um von den einzelnen Bildungskonzepten zu profitieren. Als Tools, um die eigene Persönlichkeit zuordnen zu können, werden beispielsweise Persönlichkeitstests, wie ‚Meyers Briggs Personals‘ genutzt. (vgl. Unternehmen 1 IP 1:109-114) Eine weitere Möglichkeit ist das 360 Grad Feedback, wobei hier Rückmeldung von Kolleg*innen und den Vorgesetzten geholt wird und das mit der eigenen Einschätzung verglichen werden kann. Somit kann evaluiert werden, woran noch gearbeitet werden muss (vgl. Unternehmen 1 IP 1:115-119). Ferner spricht sich IP 1 für Mentor*innen für junge Frauen auf dem Weg zur Führungsposition aus. Besonders die Reflexion und Vorbildwirkung von anderen Frauen und zu sehen „OK, wie hast du das geschafft?“ (Unternehmen 1 IP 1:68) hilft, auch Themen wie Familiengründung usw. zu reflektieren (vgl. Unternehmen 1 IP 1:68). Unternehmen 1 hilft Frauen aus verschiedenen Firmen in den gleichen Branchen zusammen zu bringen, und somit einen Austausch zu ermöglichen, beispielsweise

darüber, wie mit verschiedenen Themen umgegangen werden kann (vgl. Unternehmen 1 IP 1:303-311).

5.2 Perspektive: Female Leader

Im Folgenden werden die Resultate des Interviewleitfadens der Personen beschrieben, welche als Frau in einer Führungsposition tätig sind.

Aufgaben Führungskräfte

„Mir ist auch immer ganz wichtig, wir haben eben Themen, die bei uns auf der Agenda sind, als Gesamtgeschäftsführung, das gehört dazu, Retention zu verbessern oder zu erhalten, da gehört natürlich Diversity dazu und das ist auch immer ganz wichtig, dass das in den individuellen Gesprächen vermittelt wird, das macht aber jeder auf seine[*ihre] Art und Weise.“ (Unternehmen 6 IP 9:140-143).

IP 9 und 11 beschreiben die Wichtigkeit jeder Führungskraft, die Retention zu verbessern, wobei hier das Thema Diversität auch inkludiert wird (vgl. Unternehmen 6 IP 9:140-143; Unternehmen 5 IP 11:417). IP 2 beschreibt, dass besonders die Vereinbarkeit der Themen des Mutterkonzerns, der eigenen Projekte und der Bedürfnisse der Mitarbeitenden eine Herausforderung in der Führung sind (vgl. Unternehmen 2 IP 2:58-69). Trotzdem ist in der Führung wichtig darauf zu achten, „dass man die Leute gut auflädt, dass die gut ‚empowered‘ sind, dass sie gut dastehen“ (vgl. Unternehmen 2 IP 2:162-163) und zu wissen, wieviel den Mitarbeitenden auch aufgeladen werden kann (vgl. Unternehmen 2 IP 2:303-310). Auch für IP 8 ist es wichtig, die richtigen Aufgaben den Mitarbeitenden zuzuteilen, sodass diese auch motiviert bleiben (vgl. Unternehmen 4 IP 8:403-407). IP 2 und IP 11 ist es wichtig, Expert*innen in ihren Teams sichtbar zu machen und zu fördern, beispielsweise indem IP 2 ihnen die Möglichkeit gibt, ihr Wissen auch zu präsentieren (vgl. Unternehmen 2 IP 2:163-167; Unternehmen 5 IP 11:178-183). Im Führungsstil von IP 11 ist Vertrauen in ihre Mitarbeitenden wesentlich. Es gibt keine Kontrolle der Arbeit, sondern Vertrauen, dass jede*r die Dinge gut erledigt (vgl. Unternehmen 5 IP 11:164-173). IP 8 beschreibt, dass eine der Herausforderungen bei ihrem Einstieg in die Führungsposition war, dass sie zunächst mit den Mitarbeitenden auf derselben Stufe war und dann plötzlich diese Person führen musste (vgl. Unternehmen 4 IP 8:63-72).

Frauen in Führung sind unterrepräsentiert

„Frauenförderung bedeutet für mich auch sehr viel Bewusstseinsbildung, weil es doch, sowohl bei Unternehmen, mit denen wir arbeiten, als auch bei uns oft zu wenig Verständnis gab: Wo das Problem herkommt, warum es so wenige Frauen gibt“ (Unternehmen 6 IP 9:449-452).

IP 9 beschreibt, dass die Unterrepräsentation von Frauen in der Führungsetage in Unternehmen 6 daran liegen kann, dass ihr Job schwer planbar und viel Arbeitszeit erfordert (vgl. Unternehmen 6 IP 9:295-297). Auch beschreibt sie, dass in der Vergangenheit oft Sätze wie: „Naja, die Frauen wollen ja alle nicht.“ (Unternehmen 6 IP 9:452), oder „Wir würden ja gerne eine Frau zur Partnerin machen, aber wir haben ja keine Kandidaten.“ (Unternehmen 6 IP 9:453-454) als Begründung für die wenigen Frauen in der Führung hören musste. Dennoch wird in Unternehmen 6 jährlich im Kreis der gesamten Partner*innenschaft (Geschäftsführungsebene) erörtert, welche Gründe es haben kann, dass Frauen in der Führungsebene noch immer unterrepräsentiert sind. Dies schaffe enorm viel Bewusstsein für dieses Thema (vgl. Unternehmen 6 IP 9:456-461). Auch beschreibt sie, dass die Bildungs- und Policymaßnahmen „der vergangenen 15 Jahren gefruchtet haben, dass einfach mehr Frauen nachkommen, die keine Angst davor haben was zu machen, was technisch ist oder was in irgendeiner Form risikoreicher ist.“ (Unternehmen 6 IP 9:522-529). IP 2 beschreibt, dass es ein großes Bewusstsein in der Vorstandsetage für Frauen in Führung besonders aufgrund des Know-Hows gebe (vgl. Unternehmen 2 IP 2:236-238). Dennoch können selbstaufgelegte Stereotypen der Grund dafür sein, dass Frauen sich Dinge eher nicht zutrauen (vgl. Unternehmen 2 IP 2:226-239). „[D]as ist ja ein Prozess, Frauen müssen ja auch empowered werden“ (Unternehmen 2 IP 2:226). IP 9 meint, dass Frauenförderung mit Bewusstseinsbildung zusammenhängt, um auch zu erörtern, woher das Problem kommt (vgl. Unternehmen 6 IP 9:449-452). IP 8 ist der Meinung, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, weil sich diese zu wenig durchsetzen, aber auch weil sie aufgrund von Kinderbetreuung oder Krankheit eher ausfallen (vgl. Unternehmen 4 IP 8:299-301). Diese Themen spielen auch beim Vorgesetzten von IP 8 bei der Einstellung von neuem Personal eine Rolle. IP 8 hört das in Gesprächen heraus, und hat selbst beim Mitarbeiter*innengepräch gesagt bekommen, dass sie aufgrund der zuvor genannten Themen nicht sehr weit aufsteigen würde (vgl. Unternehmen 4 IP 8:307-332).

„Man denkt halt ja, es ist immer, wenn man eine Frau einstellt, oder es bewirbt sich jemand, dann höre ich halt schon von meinem Vorgesetzten eine Bemerkung in Richtung des Alters, des Familienstands bzw. -gründung,. Damals bei mir war das auch so, das war gleich ein Einstellungsgespräch quasi Vorstellungsgespräch, da kam auch so ein Satz, dass er mich wahrscheinlich auch nicht so weit oben sieht.“ (Unternehmen 4 IP 8:307-312).

IP 11 ist der Meinung, dass Frauen in der Führung unterrepräsentiert sind, weil zu viele Männer an der Macht sind und Entscheidungen treffen (vgl. Unternehmen 5 IP 11:267). „Warum das so ist? Zu viele Männer an der Macht. Zu viele Männer noch die Entscheidungen treffen“ (Unternehmen 5 IP 11:267). Aber auch das Thema Care-Arbeit, und dass es schwierig wäre, alles unter eine Hut zu bringen, spielt eine Rolle (vgl. Unternehmen 5 IP 11:268-270).

(Weiter-)Bildung zur Spitze

„Logischerweise war das Studium mal eine sehr gute Basis für ganz viele Dinge und dann aber individuell auf dem Weg viele kleine Weiterbildungen.“ (Unternehmen 5 IP 11:38-39).

IP 11, 2 und 8 beschreibt, dass das Studium eine gute Basis für die berufliche Laufbahn war, dennoch waren die Weiterbildungen essenziell für ihren Karriereweg (vgl. Unternehmen 5 IP 11:38-39; Unternehmen 2 IP 2:18-19; Unternehmen 4 IP 8:23-26). Auch IP 9 beschreibt, dass Weiterbildung ein wesentlicher Faktor in ihrem Karriereaufstieg war (vgl. Unternehmen 6 IP 9:18-25). Besonders wichtig ist das regelmäßige Auffrischen der Führungskräftethemen, sodass immer wieder neue Inputs erhalten und Trends verfolgt werden können (vgl. Unternehmen 4 IP 8:34-43; Unternehmen 5 IP 11:30-33). Auch IP 2 beschreibt, dass sie viele Seminare zum „Thema Konflikt und Verhandeln, natürlich [auch zum Thema] Social Media Management, Public Affairs, so in die Richtung auch, weil natürlich Stakeholder Management ein großes Thema ist in dieser Funktion ist“, besucht hat (Unternehmen 2 IP 2:32-37).

Beginn der Förderung von Führungsqualitäten

IP 11 ist der Meinung, dass der richtige Zeitpunkt zum Fördern von Potenzialen dann ist, wenn dies von jemandem erkannt wird, denn „[o]ft ist es so, ich glaube in jungen Jahren weiß man oft noch gar nicht, wo man hinwill, wie man sich entwickeln kann und ob man wirklich Potenzial dazu hat“ (Unternehmen 5 IP 11:387-392). Laut IP 9 muss sehr früh mit der

Förderung von Potential in jungen Frauen begonnen werden. Sie beschreibt, dass das spätestens zu dem Zeitpunkt gefördert werden muss, wenn Mitarbeiter*innen mit Führungsaufgaben betraut werden (vgl. Unternehmen 6 IP 9:387-402). Insbesondere, weil man, wenn man neu in der Führung ist, noch offener für Führungstricks sei (vgl. Unternehmen 6 IP 9:402-408).

Sprache

„Es ist eine Entwicklung, wir wissen alle Sprache macht was. Es ist ein wichtiges Thema und ist immer noch sehr polarisierend unterwegs, aber schon viel, viel, viel, viel besser, als es mal war und man merkt langsam, dass es sich so richtig schleichend bei vielen mittlerweile sogar in der verbale Sprache annimmt.“ (Unternehmen 5 IP 11:217-224).

IP 2 ist das Gendern allgemein wichtig, denn „Sprache schafft Kultur und wenn es nicht erwähnt wird, dann ist man nicht erwähnt“ (vgl. Unternehmen 2 IP 2:191-198). Auch IP 11 beschreibt, dass Gendern im Unternehmen 5 ein wesentlicher Teil ist. Es wird bereits seit 2 Jahren gegendert, wobei dies bereits in der internen und externen offiziellen Kommunikation etabliert ist. Auch merkt man bei den Mitarbeitenden und IP 11 vor allem bei sich selbst, wie sich die Sprache in der verbalen Kommunikation diesbezüglich anpasst (vgl. Unternehmen 5 IP 11:217-224). IP 9 beschreibt ähnliches, wobei auch zuerst in der schriftlichen Kommunikation darauf geachtet wurde, dass diese möglichst diskriminierungsfrei ist und dies sich später in die verbale Kommunikation integriert hat (vgl. Unternehmen 6 IP 9:215-222). Unternehmen 6 stellt auch Sprachguides zur Verfügung, welche im Bereich Qualitätssicherung unterstützen, die offizielle Kommunikation orientiert sich an diesem Standard (Unternehmen 6 IP 9:227-234). Dennoch beschreibt IP 9, dass Verträge oder Formvorlagen nicht gegendert sind, auch verlangen viele Kund*innen das nicht, da diese nicht mehr für einen abgeänderten, also gegenderten Vertrag bezahlen wollen (vgl. Unternehmen 6 IP 9:211-215).

„Weil sie sagen ‚naja, ich zahle ja nicht mehr dafür, dass der Vertrag gegendert wird.‘ Also wir sind einerseits sehr Kundengetrieben und gerade in der Wirtschaftsprüfung auch in der Steuerberatung hat man auch sehr viele Formenvorlagen, die per se nicht gegendert sind. Das heißt, unsere offizielle Kommunikation ist oft aufgrund der Vorlagen, die uns zur Verfügung stehen, nicht gegendert.“ (Unternehmen 6 IP 9:210-215).

IP 8 beschreibt, dass die offiziellen Dokumente zwar gegendert sind, dies aber außerhalb dessen kein Thema ist (vgl. Unternehmen 4 IP 8:234-237).

Werte

IP 2 inkludiert die Werte des Unternehmens in ihren Führungsstil, wobei ihr hier der Bezug auf die Mitarbeiter*innen wichtig ist. Diese sind beispielsweise die Bedürfnisse des Teams vor die eigenen zu stellen, oder auch zu wissen, wo die einzelnen Mitarbeiter*innen unterfordert sind oder einen Ausgleich brauchen (vgl. Unternehmen 2 IP 2:141-156). Die Inklusion dieser Werte wird einmal im Jahr in Form von Strategieworkshops evaluiert (vgl. Unternehmen 2 IP 2:156-157). „Definitiv, ich würde sagen es gibt viele Werte, die mich dazu verleitet haben, dass ich überhaupt in das Unternehmen komme“ (Unternehmen 5 IP 11:162-163). IP 11 war sich schon vor dem Eintritt in das Unternehmen der Werte bewusst und trägt diese Bewusst in ihrem Führungsstil weiter. Insbesondere sind für sie Offenheit und Vertrauen wichtige Leitlinien (vgl. Unternehmen 5 IP 11:163-164). Auch IP 9 beschreibt, dass es Richtwerte in der Mitarbeiter*innenführung gibt, diese jedoch nur als Richtwerte gelten und die Führungspersonen im Unternehmen in der Gestaltung des Führungsstils frei sind (Unternehmen 6 IP 9:143-145). IP 8 führt nach den Werten, welche ihr in den Weiterbildungen mitgegeben wurden und sagt, dass jede*r Mitarbeiter*in sich gemäß den Grundwerten verhalten muss (Unternehmen 4 IP 8:247-252).

Schritte in die Führung

IP 9 beschreibt, ihre eigene Entwicklung in der Führungsrolle, dass sie mehr Sicherheit in der Rolle entwickelt hat. Das vor allem durch den unternehmensinternen hierarchischen Aufstieg, aber auch durch die Rolle des Performance Managers gewann IP 9 immer mehr an Selbstverständlichkeit in der Führung (vgl. Unternehmen 6 IP 9:30-41). Auch IP 2 beschreibt einen Wandel im Führungsstil. Zu Beginn ihrer Karriere hatte sie eher Mikro-Management betrieben, einfach um den Überblick zu behalten.

„Also ich finde der Führungsstil hat sich sehr verändert. Jetzt in der Retrospektive. Ich habe zuerst schon sehr Mikro-Management betrieben, also so was man eigentlich nicht machen soll, aber um eben den Überblick zu bekommen und irgendwie zu schauen, dass alle das machen und ob wir eh gut auf Plan sind.“ (Unternehmen 2 IP 2:42-45).

Das größte Learning für sie war, die Mitarbeitenden zu ermutigen, als Expert*innen in der eigenen Rolle aufzutreten. Aber es war auch ein Prozess des Loslassens und des Darauf-Vertrauens (vgl. Unternehmen 2 IP 2:42-54). Dennoch ist sie auch der Meinung, dass ein Karriereaufstieg nicht einfach so kommt, man muss „selber einen Plan haben oder zumindest

eine Richtung wissen“ (Unternehmen 2 IP 2:388-394), aber auch der richtige Nährboden ist wesentlich (vgl. Unternehmen 6 IP 9:6-13). IP 8 beschreibt den Grund für ihren Aufstieg die berufliche Erfahrung und ihr Fachwissen (vgl. Unternehmen 4 IP 8:6-10). IP 2 hat zunächst verschiedene Positionen im Unternehmen, aber auch in anderen Unternehmen bekleidet, wobei ihr Aufstieg in die Leitung mit dem Verlassen des Unternehmens ihres damaligen Chefs verbunden war (vgl. Unternehmen 2 IP 2:20-28).

Quotenregelungen

IP 2 beschreibt, dass auch in der Logistik, welches eher ein männerdominierter Bereich ist, vermehrt darauf geachtet wird, dass bei gleicher Qualifikation die Frau eingestellt wird, sodass die Quote erhöht werden können (vgl. Unternehmen 2 IP 2:204-208). Unternehmen 2 hat diesbezüglich Zielwerte, welche erreicht werden müssen (vgl. Unternehmen 2 IP 2:212). IP 9 beschreibt, dass nicht nur in Unternehmen 6 die Frauenquote noch nicht so gut sind, sondern bei vielen ihren Kund*innen auch nicht (vgl. Unternehmen 6 IP 9:192-193). Es gibt aber keine Quotenregelung. In Unternehmen 6 wird dennoch darauf geachtet, wie viele Frauen und Männer befördert werden und einmal im Jahr wird bei der Strategie-Klausur analysiert, wieso zu wenige Frauen in Führung sind (vgl. Unternehmen 6 IP 9:280-288).

„Es wird aber ganz klar darauf geachtet, also es wird kommuniziert, auch wenn Beförderungen vorgenommen werden, also wir haben meistens so einen Zeitpunkt, wo die Beförderungen beschlossen werden, da wird immer analysiert, wie viele Frauen und wie viele Männer sind darunter, und warum sind zu wenig Frauen?“ (Unternehmen 6 IP 9:281-286).

Unternehmen 4 hat keine Zielquote, die zu erreichen ist. IP 8 beschreibt jedoch, dass aufgrund des Fachkräftemangels die offenen Stellen sowieso eher schwer zu besetzen sind (vgl. Unternehmen 4 IP 8:276-279).

Diversitätsförderung

„Frauenförderung ist natürlich essenziell, aber wie ich schon gesagt hab, also vielleicht nicht *nur*, also das muss ja irgendwie gut ausgewogen und ausgeglichen sein“ (Unternehmen 2 IP 2:368-370). IP 2 beschreibt, dass im Allgemeinen das Thema Diversität etwas lockerer gesehen werden soll, um dies ins Unternehmen zu integrieren. Die Förderung von Frauen ist essenziell, aber nicht nur, sondern hier muss auch eine Ausgewogenheit stattfinden. Allgemein

muss sich das Unternehmen auch trauen, Dinge auszuprobieren, denn dies ist eine Chance, dass die Mitarbeitenden, aber auch das Unternehmen von den Errungenschaften und den Veränderungen profitieren (vgl. Unternehmen 2 IP 2:368-383). Unternehmen 2 und 6 setzen stark auf Weiterbildungen, welche fachspezifisch sind, aber auch Führungskräfte Themen aufgreifen. Wobei die jeweiligen Kurse auch persönlichkeits- und bewusstseinsbildend sind (vgl. Unternehmen 2 IP 2:278-284; Unternehmen 6 IP 9:18-25). IP 9 beschreibt, dass so lange Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gleichen Maße gefördert werden, sich das Diversität Thema verbessern wird (vgl. Unternehmen 6 IP 9:160-168). IP 9 ist der Meinung, dass Frauen genauso in die Führungsetage kommen, wenn beide Geschlechter gleichbehandelt werden (vgl. Unternehmen 6 IP 9:150-154). Auch IP 11 ist der Meinung, dass die gleichberechtigte Förderung wesentlich ist und aufgepasst werden muss, dass nicht nur noch Frauen bevorzugt werden. Dennoch müssen Frauen dort unterstützt werden, wo sie zu kurz kommen, nur so kann Gleichberechtigung geschaffen werden (vgl. Unternehmen 5 IP 11:397-402). Hierbei werden Beispiele wie: Unterstützung in der „Care Arbeit, richtige Arbeitszeiteilung“, aber auch, dass Weiterbildungsangebote zeitlich so aufgeteilt werden, dass diese auch von Müttern wahrgenommen werden können „und nicht 2 Wochen am Stück Blockveranstaltungen“, genannt (Unternehmen 5 IP 11:408). Es gibt bei Unternehmen 5 auch Stellenprofile, mit der Option, nicht mehr 100% zu arbeiten, um so auch Frauen für verschiedene Positionen zu gewinnen (vgl. Unternehmen 5 IP 11:258-262). IP 8 beschreibt, dass es in Unternehmen 8 keine spezifischen Frauenförderprogramme gibt: „Nein, nein, nein für Frauen nein, da unterscheidet man nicht“ (Unternehmen 4 IP 8:155).

Mütter in Führung

„Also ich habe selber ein kleines Baby mit eineinhalb Jahren. Und ich habe nach dem Mutterschutz Geringfügig gearbeitet, nach einem halben Jahr 30 Stunden jetzt wieder Vollzeit. Das kann man alles auch organisieren.“ (Unternehmen 2 IP 2:247-249).

IP 2 beschreibt ihren Wiedereinstieg nach dem Mutterschutz, dieser ist organisatorisch möglich. (vgl. Unternehmen 2 IP 2:247-249). Auch IP 11 hat, als ihr Kind 8 Monate war, begonnen geringfügig zu arbeiten und ist nach einem Jahr wieder mit 50 Prozent eingestiegen. Dies konnte sie vor allem, weil ihre große Unterstützung von familiärer, aber auch beruflicher Seite zukam (vgl. Unternehmen 5 IP 11:133-137). Dennoch ist das Verständnis für das Fernbleiben, wenn beispielsweise ihr Kind krank ist, noch zu wenig vorhanden (vgl. Unternehmen 5 IP 11:98-105). IP 8 beschreibt, dass in Unternehmen 4 die Mütter, welche nach der Karenz wieder

ins Unternehmen zurückkommen, meistens nicht in dieselbe Position einsteigen, von der sie gegangen sind. Hier wird dann basierend auf dem Stundenmaß und der Flexibilität der rückkehrenden Person eine geeignete Stelle gesucht (vgl. Unternehmen 4 IP 8:283-290). Auch Rückführungsprogramme nach der Karenz gibt es nicht (vgl. Unternehmen 4 IP 8:292-294). IP 9 beschreibt, dass mittlerweile immer mehr Männer auch in Karenz gehen und sich um die Kinderbetreuung kümmern und durch dieses Aufteilen Frauen auch wieder leichter in den Beruf einsteigen können (vgl. Unternehmen 6 IP 9:307-312).

Mentoring

IP 8 beschreibt, dass es in Unternehmen 4 keine Möglichkeiten des Mentorings gibt, jedoch sieht IP 8 ihren Vorgesetzten im Bereich Führungsqualitäten als Vorbild (vgl. Unternehmen 4 IP 8:160-165). IP 9 beschreibt, dass es bei ihnen im Unternehmen Mentoringprogramme als eines der firmeninternen Frauenförderprogramme gibt, (vgl. Unternehmen 6 IP 9:68-69) und sich somit auch immer mehr Männer mit diesem Thema beschäftigen müssen (vgl. Unternehmen 6 IP 9:454-456). Mitarbeitende können sich ab der Hierarchieebene ‚Managerin‘ bewerben und bekommen dann eine*n Mentor*in zugeteilt. Diese Unterstützung ist besonders Mentee getrieben, und kann dazu genutzt werden, um sich im Unternehmen weiterzuentwickeln, oder um ein Netzwerk zu knüpfen (vgl. Unternehmen 6 IP 9:69-78). Ebenso ist es möglich, zu einer*einem anderen Mentor*in zu gehen, wenn sich diese*r besser mit dem jeweiligen Themenbereich auskennt (vgl. Unternehmen 6 IP 9:125-128). IP 11 sah besonders ihre vorherige Chefin als Mentorin, welche ihr viel Raum gegeben hat, um sich fachlich und persönlich zu entwickeln: „Aber sehr prägend war, definitiv meine Chefin, die vor mir das Team geleitet hat.“ (Unternehmen 5 IP 11:129). Auch IP 2 hatte bereits externe Erfahrung mit Mentoring machen können, wobei sie von männlichen Kollegen mehr lernen konnte, wenn es um ‚Self-Esteem‘, aber auch um Auftreten geht, als von den weiblichen Kolleginnen (vgl. Unternehmen 2 IP 2:124-127).

„Ich weiß nicht, ob es in einem Programm unbedingt wichtig ist, dass es nur Frauen sind. Vielleicht kann man von einem Mann viel mehr lernen. Also ich glaube, ich habe von meinen männlichen Kollegen was für ‚Self-Esteem‘ und Auftreten betrifft mehr lernen können als von den Frauen im Unternehmen“ (Unternehmen 2 IP 2:124-127).

Ähnliches berichtet auch IP 11. (vgl. Unternehmen 5 IP 11:154-155) Auch IP 9 beschreibt, dass die männlichen Mentoren in ihrem Unternehmen nicht vor Themen wie

beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Job scheuen (vgl. Unternehmen 6 IP 9:124-125). Dennoch suchen sich die Mentees, welche eine Familienplanung haben tendenziell eher weibliche Mentorinnen, welche bereits eine Familie haben (vgl. Unternehmen 6 IP 9:117-124).

„Schwer zu sagen, weil wir sehr unterschiedlich sind. Also wir haben ja alle ganz unterschiedlichen fachlichen Ausrichtungen und sind auch von der Art in der Geschäftsführung sehr unterschiedlich. Was man merkt ist, dass sich natürlich Mentees, die definitiv eine Familienplanung haben tendenziell eher für Mentorinnen bewerben, weil sie glaube ich, da schon den Eindruck haben, offener sprechen zu können. Das heißt gerade den Mentees, denen es wichtig ist, dieses Thema Vereinbarkeit zwischen Kind und Karriere abzudecken, die bewerben sich tendenziell eher für die weiblichen Partnerinnen, bei denen sie auch wissen, dass die eine Familie haben.“ (Unternehmen 6 IP 9, Pos. 117-124).

Networking

„Ich glaube Networking an sich ist ganz ein wichtiges Thema im Karriereweg, weil meiner Wahrnehmung nach Frauen da häufiger Hemmungen haben. Also es gibt ja auch viele Studien, wo man sagt Frauen haben größere Schwierigkeiten, das Netzwerk auch zu nutzen, weil sie sich oft nicht fragen trauen. Also sie haben meistens genauso gute Kontakte wie Männer, haben aber größere Hemmungen, ein Netzwerk zu nutzen, oder mal Sachen zu fragen. Und haben immer so das Gefühl sie müssen was Zurückgeben, wenn wir mal was brauchen. Von dem her ist es glaube ich auch ganz wichtig, dass Frauen da mehr Sicherheit in diesen Netzwerken bekommen und auch mehr Selbstvertrauen bekommen“ (Unternehmen 6 IP 9:182-189).

IP 8 hatte vor, sich nach einem Weiterbildungsseminar mit verschiedenen Frauen aus dem Unternehmen erneut zu treffen, da sie ähnliche Herausforderungen in der Führung haben. Jedoch gibt es keine Networking-Veranstaltungen des Unternehmens (vgl. Unternehmen 4 IP 8:214-222). In Unternehmen 6 gibt es das „[Unternehmen 6] Network of Women“, wobei hier zweimal im Jahr Vorträge über soziale Themen gehalten werden (vgl. Unternehmen 6 IP 9:83-86). Ferner gibt es auch Networkingevents nur unter Frauen, wobei IP 9 beschreibt, dass besonders Frauen Unterstützung brauchen, um die eigenen Vorteile aus diesem Netzwerk zu ziehen. Diese haben ein ebenso gutes Netzwerk wie Männer, jedoch haben Frauen öfter Hemmungen, das Netzwerk zu nutzen (vgl. Unternehmen 6 IP 9:182-201). Die Treffen sollen

den Frauen helfen, Sicherheit in den Netzwerken zu bekommen, um dann später, wenn man selbst was braucht, oder etwas bieten kann, wieder an diese zu denken. (Unternehmen 6 IP 9:197-201) Ebenso gibt es Events, welche von den Mitarbeiterinnen selbst organisiert werden. Diese finden fünf bis sechs Mal im Jahr in der Früh statt. Hierbei wird in einem Zoom-Call über Diversitätsthemen diskutiert, oder auch Partnerinnen aus dem Unternehmen als Keynote-Speakerinnen eingeladen (vgl. Unternehmen 6 IP 9:242-256). Auch in Unternehmen 2 gibt es explizite Frauennetzwerke, wobei hier monatlich ein Treffen stattfindet und sich die Frauen untereinander vernetzen können (vgl. Unternehmen 2 IP 2:81-88). IP 2 beschreibt, dass gerade dieses ungezwungene, nicht-hierarchische Vernetzen es erleichtert, in Kontakt zu treten (vgl. Unternehmen 2 IP 2:131-134). Networking hat in der Karriere von IP11 einen enorm hohen Stellenwert, mittlerweile nutzt IP 11 ihr aufgebautes Netzwerk für sehr vieles: „wenn man irgendwo ansteht, eine Herausforderung vor sich hat, wenn es um Weiterbildungen geht, wenn es um Trends geht, Themen wo man dabei sein will, wenn man Lieferanten, Partner [...] braucht“ ist ihr Netzwerk ihr Go-To (Unternehmen 5 IP 11:188-190).

Klassische „Frauenthemen“

IP 9 beschreibt, dass Mitarbeitende mit klassischen Diversität Themen eher zu ihr kommen, „weil da kennst du dich ja besser aus“ (Unternehmen 6 IP 9:49-50). Obwohl sie das Thema interessiert, gibt es auch viele männliche Führungskräfte, welche sich für dieses Thema interessieren (vgl. Unternehmen 6 IP 9:52-53). Auch Fragen zur persönlichen Diskriminierung als Frau in der Firmenpartnerschaft werden ihr häufig von den Mitarbeitenden gestellt (vgl. Unternehmen 6 IP 9:61-64). IP 2 beschreibt, dass Frauen empowered werden müssen, sodass diese sich trauen in Führungspositionen aufzusteigen (vgl. Unternehmen 2 IP 2:226-228).

„Frauen müssen ja auch empowered werden, damit sie sich das überhaupt trauen. Frauen haben das Problem dass sie sich das nicht zutrauen, weil sie denken ‚Uff, das kann ich sicher nicht‘.“ (Unternehmen 2 IP 2:226-228).

IP 11 beschreibt, dass Frauen in Unternehmen 5 besonders dann adressiert werden, wenn es um Auseinandersetzungen, oder Themen in Richtung Sozialkompetenz geht (vgl. Unternehmen 5 IP 11:88-92).

Führungsstil: Unterscheidung zwischen den Geschlechtern

„Ich würde schon behaupten, dass Frauen feinfühlicher sind, wenn es Kolleg*innen vielleicht nicht so gut geht und das vielleicht stärker spüren. Also, dass man auch jetzt gerade in einem stressigen Beruf auch das soziale wahrscheinlich besser spürt und erkennen kann und damit auch für mehr Harmonie im Team sorgen kann. Frauen sind ja auch laut Studien, harmoniebedürftiger und das merkt man schon, dass man da tendenziell auch für Mitarbeiter, für Mitarbeiterinnen die Möglichkeit schafft, dass sie sensibler geführt werden“ (Unternehmen 6 IP 9:481-488).

Im Allgemeinen kann IP 2 und 11 keine Unterscheidung zwischen dem männlichen oder weiblichen Führungsstil machen, dies hängt eher von der Persönlichkeit ab (vgl. Unternehmen 2 IP 2:291-297; Unternehmen 5 IP 11:324-327). IP 9 beschreibt auch, dass der Führungsstil eher Persönlichkeitsabhängig ist, obwohl sie einen Unterschied in der Selbstsicherheit der Teamleitungen machen kann. Sie beschreibt, dass besonders Männer sich weniger leicht verunsichern lassen, und den Fehler nicht immer bei sich selbst suchen, (vgl. Unternehmen 6 IP 9:368-373) aber auch, dass Frauen harmoniebedürftiger sind, und somit Mitarbeiter*innen sensibler führen (vgl. Unternehmen 6 IP 9:481-488). Selbes beschreibt auch IP 11 (vgl. Unternehmen 5 IP 11:315-319). IP 8 beschreibt, dass in männergeführten Teams eher eine Ausdrucksweise herrscht, wo sich IP über die Tonalität wundert. Dem entgegen ist ihr Team eher ruhiger (vgl. Unternehmen 4 IP 8:370-383). Auch beschreibt sie, dass andere männliche Führungskräfte in ihrem Unternehmen weniger oft Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen (vgl. Unternehmen 4 IP 8:129-133). In Unternehmen 4 hängen keine Bilder von der weiblichen Geschäftsführerin, dies hat einerseits zur Folge, dass diese nicht als Geschäftsführerin im Unternehmen erkannt wird, aber auch dass sie nahbarer auf die Mitarbeiter*innen wirkt (vgl. Unternehmen 4 IP 8:450-455).

Vorteile von Female Leader für Unternehmen

„Unabhängig davon, aber das mag ich eigentlich nicht anführen, ich sag es jetzt trotzdem, weil es der Vollständigkeit halber dazu gehört, ist es auch ein ökonomischer Faktor, weil es auch von sehr vielen Kunden inzwischen Gegenstand von Ausschreibungen ist, dass Frauenquoten angeführt werden. Und ich finde es gut, es wird auch bei Ausschreibungen teilweise als Kriterium behandelt, wo man sagt, man

bekommt 5% mehr, wenn man eine bessere Frauenquote hat.“ (Unternehmen 6 IP 9:496-501)

IP 9 beschreibt, dass mittlerweile die Geschlechterdiversität auch ein wirtschaftlicher Faktor ist. Für manche Aufträge wird beispielsweise 5% mehr bezahlt, wenn die Frauenquote höher ist (vgl. Unternehmen 6 IP 9:496-501). IP 11 gibt an, dass die Genderdiversität zum einen ein Vorteil für die Arbeitgebermarke ist, sich aber auch auf das Betriebsklima oder die Employee Retention positiv auswirkt (vgl. Unternehmen 5 IP 11:415-419). Auch IP 8 beschreibt, dass wenn Frauen Führen, dies in der Regel harmonischer ist (vgl. Unternehmen 4 IP 8:417-420). IP 9 hat die Erfahrung gemacht, dass ihr Team besser funktioniert, wenn es divers ist. Der Mix aus Männern und Frauen, aber auch unterschiedlichen Charakteren ist förderlich für die Zusammenarbeit (vgl. Unternehmen 6 IP 9:462-469).

Job-Sharing-Modelle

IP2 ist der Ansicht, dass Modelle des Jobsharings in Zukunft kommen werden,

„[a]nsonsten glaube ich profitieren da viele dran. Es muss ja nicht unbedingt ein Kind sein. Es kann ja auch sein man will Bildungskarenz machen und dann irgendwas anderes tun und man macht so halb-halb. Solche Modelle werden einfach kommen, da bin ich davon überzeugt.“ (vgl. Unternehmen 2 IP 2:354-357).

Auch IP 11 sieht klare Vorteile in diesem Modell (vgl. Unternehmen 5 IP 11:348-352). Besonders wichtig ist die klare Aufgabenaufteilung, sodass alle wissen, wer für welche Aufgaben zuständig ist (vgl. Unternehmen 2 IP 2:349-354). Ebenso wird das als ein sinnvoller Weg beschrieben, um in Führungsaufgaben ‚hineinzuschnuppern‘. IP 2 hat, als sie in Karenz war, selbst schon eine Kollegin im Team nominiert, um sie in Form von Top-Sharing bei den Führungsaufgaben zu unterstützen. Diese hatte somit die Möglichkeit sich mit Führungsthemen vertraut zu machen (vgl. Unternehmen 2 IP 2:329-335). IP 9 beschreibt, dass wenn zum Beispiel Entscheidungen von verschiedenen Geschlechtern gemeinsam getroffen werden, die Ideenvielfalt steigt. Sie beschreibt:

„wenn es um neue Projekte geht, um neue Ideen geht, denkt jeder so, wie er erzogen wurde, was er für Erfahrungen im Leben gemacht hat, was er für Werte hat und die sind halt auch zwischen Männern und Frauen, sehr oft unterschiedlich und da merkt man, dass

es wahnsinnig bereichernd ist, wenn man beide Perspektiven hat“ (vgl. Unternehmen 6 IP 9:489-493).

Dennoch gibt es das klassische Shared-Lead Modell inoffiziell in der Management-Ebene schon, doch in der Partner*innen-Ebene nicht. IP 9 beschreibt, dass diese zwar viele Aufgaben delegieren kann, schlussendlich jedoch ein*e Verantwortliche*r unterschreiben muss und somit nicht alle Aufgaben geteilt werden können (vgl. Unternehmen 6 IP 9:432-440).

5.3 Perspektive: Verantwortliche Person für Weiterbildung

Im Folgenden werden die Resultate des Interviewleitfadens der Personen beschrieben, welche in den jeweiligen Firmen für die Organisation der Weiterbildungen zuständig sind.

Rahmenbedingungen Gesellschaft

IP 10 berichtet aus eigener Erfahrung, dass sie noch immer Sätze wie „Na ja, magst du nicht lieber daheim sein?“ (Unternehmen 6 IP 10:230-234) hört, nur weil sie in einer Führungsposition zwei Kindern hat. Hier muss sich ganz klar gesellschaftspolitisch etwas ändern, wobei als Beispiel angeführt wird, dass es in Amerika auch selbstverständlich ist, dass die Frau arbeiten geht. „Nur bei uns ist das so ein ‚Hooh, du gehst schon wieder arbeiten‘ - Thema“ (Unternehmen 6 IP 10:593-595). Auch IP 7 plädiert dafür, dass die Rahmenbedingungen verbessert werden, sodass „weibliche Führungskräfte wirklich nachhaltig“ (Unternehmen 5 IP 7:662-667) gewonnen werden können. IP 3 und 7 beschreiben, die Ungleichheit, die ihnen begegnet als Mutter in einer Führungsposition: beispielsweise bekommen Männer, wenn diese in Karenz gehen, die Fragen gestellt: „Ist dir deine Karriere gar nicht wichtig? Wie ernährst du deine die Familie?“ (Unternehmen 5 IP 7:628-633). Aber auch die Reaktion, wenn Männer aus einem Meeting gehen, da sie ihr Kind abholen „boah, toll, Wahnsinn. Boah, du bist ein Held.“ ist ein Ausdruck der ungleichen Wahrnehmung (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:506-509).

Rahmenbedingungen Unternehmen

In Unternehmen 5 werden Weiterbildungen großzügig unterstützt. Es werden die Kosten übernommen, aber auch Weiterbildungstage explizit zur Verfügung gestellt (vgl. Unternehmen 5 IP 7:32-40). Im Unternehmen 2 werden verschiedene Arbeitszeitmodelle angeboten, wobei nicht hinterfragt wird, wenn das Arbeitsstundenpensum erhöht oder verringert wird. IP 3 sieht

das als Voraussetzung, sodass auch die eigenen Bedürfnisse mit den Bedürfnissen des Unternehmens verbunden werden können (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:739-748). Unternehmen 5 ist es wichtig, die Mitarbeitenden im Change Prozess da zu fördern, wo die jeweiligen Personen sind, denn „nicht jede Person ist zur gleichen Zeit in der gleichen Phase“ (Unternehmen 5 IP 7:330-337), außerdem ist es auch wichtig, den Widerstand zu äußern, denn dann weiß das Unternehmen, wo die einzelnen Mitarbeitenden abzuholen sind. (vgl. ebd.)

Unternehmen 4 ist in der Industriebranche tätig, der Mangel an weiblichen Führungskräften im Unternehmen wird damit begründet, dass sich Frauen nicht so sehr mit dieser Tätigkeit identifizieren (vgl. Unternehmen 4 IP 6:320-326). Auch in Unternehmen 6 ist es in manchen Bereichen schwerer, dass sich Frauen bewerben, da es beispielsweise allgemein weniger IT-Technikerinnen gibt (vgl. Unternehmen 6 IP 10:53-55).

„Aber wir sehen natürlich, dass in gewissen Spezialbereichen schwerer tun, dass sich Frauen bewerben, wie zum Beispiel im IT-Advisory. Also die richtigen IT-Techniker*innen sind leider noch nicht so viel vertreten.“ (Unternehmen 6 IP 10:53-55).

Dies spiegelt die Realität auf den Universitäten wider (vgl. Unternehmen 6 IP 10:55-56). Auch Unternehmen 2 beschreibt, dass manche Bereiche eher weiblich besetzt sind, wie zum Beispiel Kommunikation und HR, dem entgegen sind Staplerfahrer*innen meist Männer. Es muss also immer berücksichtigt werden: „Wo ist es möglich, wo kämpfe ich eine verlorene Schlacht“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:86-94)?

Unternehmen 2 hat in jedem österreichischen Bundesland eine*n Gleichstellungsbeauftragte*n, wobei diese die Ansprechperson für Diversitätsthemen, als auch diesbezügliche Weiterbildungen, für verschiedene interne Lösungen und Weiterentwicklungen ist (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:165-170). Laut IP 7 ist es schwer möglich, Vorurteile in sozialen Interaktionen ganz auszuschließen. Ein relevanter Schritt, um eben diesen Vorurteilen zu begegnen, sind standardisierte Prozessschritte, welche die Diskriminierung durch Vorurteile verhindern.

„Bewusstmachen hilft, aber es ist immer viel schwieriger, den Bias aus einem Menschen herauszubekommen, als aus einem Prozess. Das heißt, [...] ‘Awareness-Building‘ bei einem Menschen macht Sinn, aber man sagt zu ‚De-Bias the Processes‘ ist sehr viel erfolgsversprechender.“ (Unternehmen 5 IP 7:426-429).

In Unternehmen 4 ist die Möglichkeit gegeben, 40% im Homeoffice zu Arbeiten (vgl. Unternehmen 4 IP 6:199-200). Auch Unternehmen 6 setzt auf flexible Arbeitszeitgestaltung in jeder Hinsicht, es gibt die Möglichkeit Stunden beliebig zu reduzieren oder zu erhöhen, als auch Homeoffice in Anspruch zu nehmen (vgl. Unternehmen 6 IP 10:326-341). In Unternehmen 5 gibt es Shared-Lead-Modelle, flexible Arbeitszeitmodelle, aber auch individuelle Lösungen werden vereinbart (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:322-329).

Formen der Weiterbildung

In Unternehmen 2 werden meist Weiterbildungen in einer Mischung von E-Learnings und Präsenzs Schulungen angeboten (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:416-417). In Unternehmen 5 werden die Weiterbildungen in einer internen ‚Academy‘ organisiert, wobei umfangreiche Angebote in Anspruch genommen werden können. Dieses reiche von Kommunikation über Persönlichkeitsentwicklung zu Führungsthemen, so auch beispielsweise „Leading without Formal Authority“ (Unternehmen 5 IP 7:23-29). Es werden auch Möglichkeiten geboten, in einzelnen Themenbereichen eine führende Rolle einzunehmen, wobei hierzu auch Coachings angeboten werden (vgl. Unternehmen 5 IP 7:29-31).

Unternehmen 2, 4 und 6 haben Weiterbildungsprogramme, welche auf die Tätigkeit einer Führungskraft vorbereiten sollen (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:285-298; Unternehmen 4 IP 6:33-36; Unternehmen 6 IP 10:368-372). In Unternehmen 5 sind die Weiterbildungsangebote mit dem Fokus auf Diversität für Führungskräfte großteils verpflichtend, für Mitarbeitende noch nicht (vgl. Unternehmen 5 IP 7:296-305). Im Unternehmen 2 werden diese Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte als „teilfreiwillig“ beschrieben, wobei es keine Konsequenzen gibt, wenn die Angebote nicht besucht werden (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:42-49). Teilfreiwillig bedeutet: „es ist eine sehr starke Aufforderung, daran teilzunehmen, aber es passiert de facto nichts, wenn ich verhindert bin, wo wir jetzt auch geschlechterneutral unterschiedliche Themen bearbeiten“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:43-47). IP 6 beschreibt, dass Weiterbildungen in Unternehmen 4 nicht für private Bedürfnisse genutzt werden darf und die Motivation hinter der Weiterbildung zunächst geklärt werden muss (Unternehmen 4 IP 6:237-239).

Ein spezifisches Angebot, welches in Unternehmen 5 mehr Frauen in Führung holen soll, beschäftigt sich mit den verschiedenen Rollen, welche Menschen im Leben haben. IP 7 beschreibt, dass dieses Angebot besonders für Frauen wichtig ist, denn diese finden sich oft in vielen verschiedenen Rollen wieder (Unternehmen 5 IP 7:41-47).

Zum Thema Diversität gibt es Weiterbildungsangebote in Richtung Awareness-Building aber auch gendersensitiver Sprache (vgl. Unternehmen 5 IP 7:296-305). Ähnliche Themen forciert Unternehmen 2, wobei hier besonders im „Thema Recruiting und Kommunikation“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:249-254) Angebote gestellt werden. Auch hier können interessierte Mitarbeitende teilnehmen, wobei es den Führungskräften (wie bereits erwähnt) nahegelegt wird, diese zu besuchen (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:249-254). Eine ähnliche Strategie wird bei Unternehmen 6 verfolgt: hier können Führungskräfte zum Thema Diversität freiwillige Trainings besuchen, wobei das Ziel ist, diese verpflichtend zu machen: „Wir haben das in unseren ‚Compliance Trainings‘, aber was wir machen wollen, ist, dass wir so verpflichtende Führungskräfte Trainings machen“ (Unternehmen 6 IP 10:134-140).

Unternehmen 5 bietet auch Kurse an, die eher als Sport oder Freizeitkurse beschrieben werden können. IP 7 erzählt, dass im Unternehmen beispielsweise Trainings mit der Wim-Hof Technik angeboten werden ⁸, wobei hier frei gewählt werden kann, ob in einer Frauengruppe, oder in einer gemischten Gruppe trainiert wird (vgl. Unternehmen 5 IP 7:104-111).

Frauenspezifische Förderung

„Und auf der anderen Seite, oder auch so diese Idee, die früher da war, es gilt Frau das beizubringen, was Männer schon natürlich mitbringen, zum Beispiel. Und das ist ein Bild, von dem man ja mehr und mehr wegkommt, zum Glück, und es hingeht zu einfach individuell Talente zu fördern und Stärken zu stärken. Da möchten wir grundsätzlich keinen Unterschied machen zwischen Frauen und Männer, im Sinne von jede Person ist individuell und jede Person soll so gefördert werden, wie es am besten für den Menschen ist.“ (Unternehmen 5 IP 7:69-75).

IP 3 und 7 sind der Ansicht, dass das „One-Size-Fits-All“ nicht möglich ist, sondern auf individueller Ebene Weiterbildungen ausgesucht werden müssen (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:325-327; Unternehmen 5 IP 7:69-75). In Unternehmen 4 ist eine frauenspezifische Förderung in den nächsten fünf Jahren nicht geplant (vgl. Unternehmen 4 IP 6:78-81). Unternehmen 2 bietet in einem Diversität Programm mit speziellen Themen für Frauen vor der Führung und in

⁸ Hof begann mit der Wirkung von Kälte zu experimentieren und fügte nach und nach Atem- und Yogaübungen hinzu. Heute starten Menschen weltweit mit dem Wim-Hof-Ritual in den Tag. (<https://www.carpediem.life/a/wim-hof-methode>)

der Führung an, wobei hier auch die persönliche Entwicklung im Fokus steht (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:49-51). IP 3 und 4 beschreiben, dass sich manche Männer in Unternehmen 5 ausgeschlossen fühlen, wenn etwas explizit zur Frauenförderung gemacht wird: „Außer dass sich mittlerweile die Männer diskriminiert fühlen.“ (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:422-425). In Unternehmen 5 ist ein „Leadership Retreat“ in Planung, wobei hier Teamübergreifend nur weibliche Führungskräfte teilnehmen können (vgl. Unternehmen 5 IP 7:60-66). Dennoch beschreibt IP 7, dass diese spezifischen Frauenförderprogramme einen „Fixing The Women“-Anschein machen und daher zu hinterfragen sind (Unternehmen 5 IP 7:66-69). In Unternehmen 6 werden keine Schulungen spezifisch für Frauen abgehalten, jedoch sind Trainings für Führungskräfte zum Thema Diversität, Gender und Women Empowerment in Planung (Unternehmen 6 IP 10:368-376).

Verantwortlichkeit für Weiterbildung

IP 7 beschreibt, dass in Form von Mitarbeiter*innengespräche einmal jährlich, aber auch durch Gespräche im Jahr die jeweilige Entwicklung evaluiert werden kann. Hierbei können auch Vorschläge für weitere Fortbildungsangebote an die Academy gegeben werden (vgl. Unternehmen 5 IP 7:32-40). Auch in Unternehmen 2 wird Weiterbildung geplant in Form dieser Strategie, und durch das Feedback in den Mitarbeiter*innengesprächen (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:400-402). Ähnlich geschieht dies auch in Unternehmen 4, wobei hier der wesentliche Teil der Weiterbildung vom HR-Team geplant wird. Dann kann es auch sein, dass Mitarbeitende oder Führungskräfte auf das HR-Team mit Bildungsvorschlägen zukommen (vgl. Unternehmen 4 IP 6:229-237).

Klischee Einstellung unterschied Männer-Frauen

IP 3 und 10 berichtet, dass bei den Bewerbungsprozessen die klischeehafte Unterscheidung zwischen Männern und Frauen noch immer zutrifft. Männer tendieren dazu zu sagen: „Na gut, ich kann es noch nicht alles, aber 60% und den Rest werde ich schon lernen, ich mache es einfach“ (Unternehmen 6 IP 10:345-348). „Und die Frau erfüllt 95% und das sind Klischees, aber sie kommen ja von irgendwoher: „Na kann ich mir das Zutrauen?““ (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:585-587). Dennoch bewerben sich in Unternehmen 6 mehr Frauen als Männer, wobei IP 10 meint, dass es eher schwierig ist, die Frauen zu halten (vgl. Unternehmen 6 IP 10:445-450).

Themen als Führungskraft

Führungskräfte müssen in der Regel lernen, Dinge loszulassen, denn „Je höher du aufsteigst, desto weniger kannst du operativ aktiv sein“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:636). IP 3 beschreibt, dass niemand als Führungskraft geboren wird und somit auch der Nachfolgeneration zugestanden werden soll, die einzelnen Tätigkeiten zu lernen, obwohl die Führungskraft weiß, sie kann das sicher schneller und besser (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:636-641). IP 3 beschreibt, dass eine Mischung der Geschlechter in den einzelnen Teams wichtig ist. Somit kann sich gegenseitig ergänzt werden. Obwohl IP 3 der Meinung ist, dass es wichtig ist, Stärken zu stärken, kann manches ganz einfach nicht erlernt werden: „Ist vergebene Liebesmüh und lohnt sich auch nicht. Auch nicht für das Unternehmen“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:683-693). IP 3 sieht auch einen Wandel in der Führung, nämlich „von dem alten klassisch hierarchischen Führen zu diesen neuen Führungsmodellen“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:778-779). Auch IP 7 beschreibt, dass es neue Formen der Führung braucht, wenn die Teams diverser werden (Unternehmen 5 IP 7:133). IP 6 beschreibt, dass sich Führungskompetenzen klar von Fachkompetenzen unterscheiden, wobei das in Unternehmen 4 noch nicht klar differenziert wird (vgl. Unternehmen 4 IP 6:308-312). Ebenso beschreiben IP 3 und 7, dass gelernt werden muss, wie die Energie auf die Führungsaufgaben aufgeteilt werden kann (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:644-647; Unternehmen 5 IP 7:505-508). Auch immer mehr im Fokus ist das situationsabhängige Führen (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:612-622). IP 3 beschreibt auch, dass es wesentlich ist, authentisch in der Führungsrolle zu wirken, und nicht „einen vermeintlich männlichen Führungsstil zu imitieren“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:670-678). IP 7 beschreibt besonders „Fähigkeiten im Sinne von sozialer, emotionaler Intelligenz, [...] Kommunikationsfähigkeit, Empathiefähigkeit aber auch Resilienz“ als wichtige Führungsqualitäten (Unternehmen 5 IP 7:484-494). Ebendies beschreiben auch IP 3 und 10, und ergänzen, dass Fachwissen ebenfalls elementar in einer Führungsrolle ist (vgl. Unternehmen 6 IP 10:381-389; Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:403-417). IP 3 spricht die diametralen Erwartungen an die Führungskräfte an, da 4 verschiedene Generationen geführt werden müssen (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:598-613).

Rechtliches/Reporting

„[D]as heißt der rechtliche Druck, der steigt und wir möchten auf jeden Fall die Chance noch nutzen zu gestalten, bevor uns irgendwas auferlegt wird, das vielleicht suboptimal ist, im

Sinne der internen Umsetzung. So können wir das auf unsere Art gestalten, aber ich denke das ist eine kurze Zeit.“ (Unternehmen 5 IP 7:159-162).

IP10 beschreibt, dass die Regularien und Reportinganforderungen, welche zum Thema Diversität bald gesetzlich verankert werden, wichtig für einen weiteren Schritt in Richtung Chancengleichheit sind (Unternehmen 6 IP 10:559-563). Unternehmen 5 sieht eben diese bevorstehenden Gesetze als Anlass, diesen Prozess der Unternehmenskultur selbst zu gestalten, bevor dies unter Druck geschehen muss (vgl. Unternehmen 5 IP 7:159-162). Ebenso wird laut Unternehmen 5, beispielsweise bei der Beantragung von Fördergeldern immer mehr das Kriterium der Genderdiversität als Voraussetzung gestellt. (vgl. Unternehmen 5 IP 7:172-176)

Gendersensible Sprache

„Na ja, wir haben es in unserer Korrespondenz ist natürlich schon hinterlegt sozusagen. Aber es gibt jetzt keinen Strafpunkten, wenn man jetzt Mitarbeiter sagt und nicht Mitarbeiterinnen oder so, also das nicht. Aber ich meine, es ist eh so wie es überall ist, man sagt auch manchmal im Scherz ‚und Mitarbeiterinnen‘ wenn es einem besonders auffällt. Aber meistens ist es einfach ehrlichweise auch etwas das man nicht absichtlich macht, sondern aus der Gewohnheit heraus. Das heißt nicht, dass es gut ist, aber das ist ein Umdenkprozess“ (Unternehmen 6 IP 10:264-269).

In Unternehmen 6 wurde der Doppelpunkt im Schriftverkehr zum Gendern eingeführt. Es wurden auch alle Angebotsvorlagen auf diese Schreibweise hin abgeändert. Ebenso hat dies zu einem Prozess geführt, dass mehr Bewusstsein auch in die gesprochene Sprache kommt und somit „nicht nur von Mitarbeitern, sondern auch von Mitarbeiterinnen“ (Unternehmen 6 IP 10:255-259) gesprochen wird. Auch Unternehmen 6 gendert in deren Korrespondenz. Die Umsetzung in die gesprochene Sprache wird ebenfalls als Prozess beschrieben, der sich bereits entwickelt (vgl. Unternehmen 6 IP 10:264-269). Auch IP 6 beschreibt, dass bereits im Unternehmen in den offiziellen Dokumenten gendert wird, jedoch ist die Inkludierung dessen in die alltägliche Sprache noch nicht im Fokus (Unternehmen 4 IP 6:77-78). Ein größeres Sprachenthema sind Sprachkurse, welche für Leasingmitarbeitende aus dem Ausland organisiert werden, um sich auch im Unternehmen untereinander verständigen zu können (vgl. Unternehmen 4 IP 6:254-269). Auch Unternehmen 5 ist sich der Wichtigkeit des Genderns bewusst und versucht dies in die Unternehmens- und Arbeitskultur zu integrieren (vgl. Unternehmen 5 IP 7:393-400). IP 7 beschreibt von einem Vortrag des Unternehmens an einer

Universität, wobei am Ende des Vortrags die Studierenden hinterfragt haben, wieso nicht gegendert wurde (vgl. Unternehmen 5 IP 7:597-606). Es wird beschrieben, dass das Gendern noch nicht ganz in den alltäglichen Sprachgebrauch inkludiert wird, dennoch werden Mitarbeitende ermutigt, beispielsweise die „Gender Sensitive Language Trainings“ zu machen, wobei beobachtet wird, „dass einfach immer mehr Menschen [mit]machen und andere aufspringen auf den Zug“ (Unternehmen 5 IP 7:386-391).

Beratungsprogramme

Unternehmen 2 bietet Programme an, in welchen Unterstützung geholt werden kann, wenn Fragen zu Angehörigenpflege und Kinderversorgung aufkommen (beispielsweise: „Wo kann ich mich beraten lassen? Wo muss ich hingehen, wenn plötzlich wieder zu pflegen ist? Wie kann ich mir schnell eine Auszeit nehmen? Sehr unkompliziert wie kann ich auch ein Darlehen bekommen?“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:427-437)). Auch Unternehmen 5 bietet Beratungsgespräche für werdende Eltern, bezüglich den Möglichkeiten wie zum Beispiel Kinderbetreuung oder der weiteren Karriereentwicklung an (vgl. Unternehmen 5 IP 7:224-238). Unternehmen 2 werden auch Rückkehrgespräche für Mitarbeitende, welche zum Beispiel auf Grund von Krankheit länger dem Unternehmen ferngeblieben sind, geführt (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:40-42). Unternehmen 5 veranstaltet Treffen mit Mitarbeitenden, welche beispielsweise auf Karenz sind. Diese sollen sich durch Veranstaltungen und laufende Firmen-Informationen weiterhin stark mit dem Unternehmen identifizieren können (vgl. Unternehmen 5 IP 7:231-235).

Unternehmen 6 kooperiert mit *respACT*⁹ (vgl. Unternehmen 6 IP 10:276-277), aber auch mit einer externen Beraterin, welche das Unternehmen bei der Umsetzung des Projekts „Women-Empowerment-Project“ unterstützt (vgl. Unternehmen 6 IP 10:31-81). Auch Unternehmen 5 hat Unterstützung von externen Berater*innen in Anspruch genommen, für das Thema Sprache, aber auch um mehr weibliche Teammitglieder gewinnen zu können (vgl. Unternehmen 5 IP 7:369-372; 412-414).

⁹ respAct ist „Österreichs führende Unternehmensplattform für nachhaltiges Wirtschaften. [Sie] informieren, vernetzen und treiben CSR in Österreich als Themenführer voran.“ (<https://www.respect.at/portal/de/ueberuns>)

Quotenfrau

Als wichtige Zitate zum Thema Diversität wurde von IP 7 einerseits genannt: “Privilege is Invisible for those who have it“ (Unternehmen 5 IP 7:695). Damit ist gemeint, dass besonders das ‚Awareness-Building‘ in diesem Thema wesentlich ist, und insbesondere für Menschen, welche diese Form der Diskriminierung nicht erfahren mussten, und andererseits: „It won’t correct itself“ (Unternehmen 5 IP 7:695). Hiermit ist gemeint, dass Unternehmen Akzente setzen müssen, um Chancengleichheit unternehmensintern herzustellen. IP 3 und 10 beschreiben, dass sie eigentlich gegen die Quotenregelung wären, denn „keiner will die Quoten-Frau sein“ (Unternehmen 6 IP 10:206), „ich möchte meinen Job haben, weil ich gut bin und nicht, weil ich eine Frau“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:369-371) bin. Trotzdem wird in Unternehmen 6 überlegt, wie mehr Frauen in die Führungsebene gebracht werden könnten, wobei auch eine Quotenregelung überlegt wird, (vgl. Unternehmen 6 IP 10:198-201) zumal die Quotenregelung schon Wirkung beim Frauenanteil in den Vorstandsetagen zeigt (vgl. Unternehmen 6 IP 10:206-211). Unternehmen 2 hat bereits eine Quotenregelung, wobei von 2018 bis 2026 eine rollierende¹⁰ Mitarbeiter*innenplanung durchgeführt, und somit kontinuierlich der Frauenanteil erhöht wird (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:98-109). Ein weiterer Schritt den Unternehmen 2 macht ist, dass für einzelne Programme „mindestens 50% Frauen nominiert“ werden, „was jetzt bei 70% Männer Anteil sozusagen überproportional ist und das ist uns ganz wichtig“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:147-156). In Unternehmen 4 werden momentan noch keine Schritte gesetzt, um die Frauenquote intern zu erhöhen (vgl. Unternehmen 4 IP 6:151-155).

Mentoring

Unternehmen 5 arbeitet an Konzepten, Mentoring für Frauen im Unternehmen zugänglich zu machen. Die Motivation dahinter wird beschrieben:

¹⁰ „Der Begriff "Rollierende Planung" beschreibt eine Form der Planung, bei der die bereits erfolgte Planung nach bestimmten Zeitintervallen das ganze Jahr über überprüft und ggf. aktualisiert wird. Die Unternehmenssteuerung wird also unterjährig an die laufenden Gegebenheiten angepasst.“ (Definition: Was bedeutet “Rollierende Planung”?)

„Wir haben mehr probiert zu analysieren, diese Karriere-Pfade und warum sind Menschen, wo sie sind? Warum ist es mir gelungen neben 2 Kindern eine Führungspositionen zu haben?, zum Beispiel. Dann zu schauen, wo waren da Menschen? Wer war das? Was haben die gemacht? Um einfach zu schauen, wie können wir mehr Menschen zugänglich machen, wo ich jetzt vielleicht einfach Glück hatte? Wie zum Glück auch viele andere, aber nicht alle anderen.“ (Unternehmen 5 IP 7:458-462).

In Unternehmen 6 gibt es ein Mentoringprogramm nur für Frauen. Die Mitarbeiterinnen werden ein Jahr lang von Partner*innen des Unternehmens gementored (vgl. Unternehmen 6 IP 10:61-65). Ebenfalls bekommen in Unternehmen 6 Mitarbeitende Unterstützung von sogenannten Buddys und Performance Managern, welche einem bei der Zielerreichung unterstützen. Jedoch wird auch beschrieben, dass dies und der Aufstieg in der Karriere auf einem Geben und Nehmen basiert (vgl. Unternehmen 6 IP 10:101-108). Auch in Unternehmen 2 gibt es Mentoringprogramme speziell für Frauen, wobei hier auch Kooperationen mit anderen Firmen eingegangen werden (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:258-259). Unternehmen 4 hat ein Mentoringprogramm, bei welchem eine Zuweisung erfolgt und sich die Partnerschaft nicht selbst ausgesucht werden kann (vgl. Unternehmen 4 IP 6:45-51). IP 3 und 10 sind der Meinung, dass Mentor*innen nicht unbedingt dasselbe Geschlecht wie die Mentees haben müssen, sondern dass ein guter Match eher „eine Personen-Frage“ (Unternehmen 6 IP 10:158-163) ist (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:264-270).

„Also ich glaube, dass es Personen abhängig ist. Also ich habe mir wie ich in dem Konzern gekommen bin bewusst einen männlichen Mentor gesucht, weil ich gesagt hab ich verstehe nichts von [Branche] also ich muss irgendwie das System mal verstehen und ich muss diese Männerwelt verstehen also ich glaube, je nachdem wo der Absprungpunkt ins Mentoring hinein ist, würde ich einer Kollegin einen Mann oder eine Frau empfehlen. Also wir überlegen das wirklich sehr, sehr zielgerichtet: Was ist die Fragestellung? Wo sind die Entwicklungsfelder, in denen man arbeitet?“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4, Pos. 264-270).

Networking

IP 10 beschreibt, dass je mehr sich die einzelnen Mitarbeitenden sichtbar machen, desto mehr werden diese auch von den einzelnen Partner*innen in der Firma unterstützt (vgl.

Unternehmen 6 IP 10:109-117). Das Netzwerk „World of Women“ (Unternehmen 6 IP 10:67-70) wurde von Mitarbeitenden des Unternehmens ins Leben gerufen, wobei hier ein Austausch zwischen Frauen in allen Karrierestufen stattfinden kann (vgl. Unternehmen 6 IP 10:67-70). Unternehmen 5 war mit 30 Frauen auf dem Female Future Festival, dies wurde vom Unternehmen kostenmäßig übernommen, auch die Stunden konnten als Arbeitsstunden geschrieben werden. Hier wird es unternehmensintern ein Follow-up geben, als auch der Versuch gestartet, ein Female Network im Unternehmen selbst zu etablieren (vgl. Unternehmen 5 IP 7:75-84). Auch Unternehmen 2 hat ein Frauennetzwerk, welches einmal im Monat organisiert wird und den Mitarbeiterinnen die Möglichkeit des Vernetzens bietet (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:471-475).

Unternehmensziele / Sustainable Development Goals

Unternehmen 6 hat fünf Leitlinien, welche den Purpose des Unternehmens, nämlich „Vertrauen durch Wissen und Handeln“ (Unternehmen 6 IP 10:306-312), beschreiben: „Integrity also: ‚wir tun das Richtige‘; Excellence: ‚wir entwickeln uns immer weiter, weil bei uns geht es ja sehr stark um Kompetenz und Bildung und Expertise‘; Courage: ‚Wir haben eine klare Haltung und übernehmen Verantwortung‘; Together: ‚die Vielfalt gegenseitiger Respekt machen uns stark‘; und For better: ‚wir tun, was wirklich zählt““ (Unternehmen 6 IP 10:306-312). Auch die ESG (Environmental, Social and Governance) und SDG spielen eine wesentliche Rolle in der Ausrichtung des Unternehmens, sowohl intern als auch am Markt (vgl. Unternehmen 6 IP 10:274-276). Unternehmen 5 fokussiert sich auf zwei Bereiche der SDG, nämlich auf Environmental Sustainability und auf Gender Equality (vgl. Unternehmen 5 IP 7:200-201). Unternehmen 2 steuert deren Ziele durch die MBO-Ziele (Management by Objectives), wobei auch eine klare Strategie zur Erhöhung des Frauenanteils verfolgt wird (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:57-62). Ebenso werden Nachhaltigkeitsthemen in das unternehmerische Handeln integriert. Hier werden Themen wie lebenslange Bildung (bis zur Pension) und die Geschlechterquoten genannt (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:357-364). Unternehmen 6 definiert die Ziele durch KPI (Key-Performance-Indicator), wobei es wichtig ist, dass die Ziele erreichbar und unternehmerisch sinnvoll sind (vgl. Unternehmen 6 IP 10:187-194). In Unternehmen 5 wird auch bei Partnerfirmen darauf geachtet, welchen Bezug diese zum Thema Sustainability haben:

„Auch ähnlich wie wir jetzt unsere Lieferant*innen anschauen, wie die agieren zum Thema Sustainability, werden wir auch angeschaut werden, von anderen, mit denen wir

zusammenarbeiten möchten, denen wir was verkaufen möchten, oder von denen wir was beziehen möchten und von dem her halten wir das für unumgänglich. Das ist tatsächlich eines der Argumente, das bei allen hilft, die es noch nicht verinnerlicht haben, dass es einfach das Richtige sein könnte zu tun, genau“ (Unternehmen 5 IP 7, Pos. 184-189).

Entwicklung Führungskräfteelemente

IP 3, 4 und 10 sind der Meinung, dass man so früh wie möglich mit der Entwicklung von Führungsfähigkeiten beginnen soll, wobei hier eher die Entwicklung von Werten wesentlich sind. Beispielsweise mit dem gegenseitigen respektvollen Umgang, welcher bereits im Kindergarten oder zuhause gelernt werden soll (vgl. Unternehmen 6 IP 10:405-408; Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:588-592). Aber auch in Hinblick auf die geschlechtersensible Erziehung in unserem Bildungssystem, welche unser ganzes Leben prägt, sollte ein reflektierter Ansatz verfolgt werden.

„Ich glaube spätestens im Studium ist es viel, also da wird dann gegendert, aktuell in den meisten Studiengängen. Das erlebst du in einer Volksschule nicht, also mein Kleiner, der gendert die Fürbitten in der Volksschule und wird von seinen Lehrpersonen blöd angeredet. Und er sagt, ‚aber es ist falsch‘.“ (Unternehmen 5 IP 7:563-596).

Besonders wichtig sind die Voraussetzungen, welche vom Unternehmen gegeben werden, um sich wohlfühlen und sich Dinge zuzutrauen, um auch Frauen zu fördern (vgl. Unternehmen 6 IP 10:234-236).

Recruiting

In Unternehmen 2 werden Fortbildungsmöglichkeiten angeboten, um speziell auch im Recruiting auf Diversität zu achten (vgl. Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:249-254). In Unternehmen 5 hat das HR-Team intensive Trainings gemacht, sodass ein Bewusstsein für die „Biases“ bei den Bewerbungsprozessen entwickelt werden kann (vgl. Unternehmen 5 IP 7:126-128). Es gab auch bereits die Erkenntnis, dass sich tatsächlich mehr Frauen bewerben, wenn eine inklusivere Sprache verwendet wird (vgl. Unternehmen 5 IP 7:417-421). Ebenso

„installieren [wir] gerade ein neues HR System da sind wir auch am Schauen, ob wir vielleicht eine ‚Blind Recruiting Phase‘ einbauen, um wieder zu ‚De-Bias the Process‘ was wir als Mensch einfach nicht ausschalten können, dass wenn ich ein Foto sehe, dass ich dann halt einen ‚Mini Effekt‘ habe. Und das mich negativ beeinflusst, selbst wenn

ich es rational probiere auszuschalten, wissen wir einfach, dass 95% einfach in der Unbewusstheit passiert und 95% ist einfach sehr viel.“ (Unternehmen 5 IP 7, Pos. 431-438).

Wobei Bewusstseinsbildung alleine nicht ausreichen würde (vgl. Unternehmen 5 IP 7:438). Unternehmen 6 macht bei den Bewerbungsprozessen keine Unterscheidung, trifft aber auch keine expliziten Maßnahmen (vgl. Unternehmen 6 IP 10:52-53). Unternehmen 5 hofft, dass der Fokus auf Diversität ein Vorteil für die Arbeitgebermarkt am Arbeitsmarkt darstellt (vgl. Unternehmen 5 IP 7:554-556).

Laut IP 10 spielen in der Beförderung unbewusste Vorurteile sicher eine Rolle, zumal in der Partner*innenebene auch historisch bedingt noch mehr Männer sind (vgl. Unternehmen 6 IP 10:88-91). In Unternehmen 4 werden Frauen in den Jobangeboten nicht explizit angesprochen, nur im Marketing wird das etwas inkludiert „ja schaut man halt, dass Frauen auf den Bildern sind“ (vgl. Unternehmen 4 IP 6:150-151).

Kinderbetreuung

„Da haben wir gesagt, wir müssen als Nächstes wieder Themen setzen, die komfortabler sind, im Sinne von wieder mehr Türen öffnen. Und das ist das Thema ‚Child Care‘ zum Beispiel. Das ist ein super Türöffner, jeder und jede versteht, warum das wichtig ist für uns als Unternehmen, warum es für unseren ‚USP‘ ist, selbst wenn ich keine Kinder habe, interessiert das Menschen, dass das Unternehmen sowas macht. Danach ist es dann wieder leichter ein Thema zu platzieren, wo wieder mehr Widerstand da ist, weil die Tür schon offener ist, dem Thema insgesamt gegenüber.“ (Unternehmen 5 IP 7:346-352).

Unternehmen 5 versucht, Diversitätsinitiativen unternehmensintern abzuwechseln. So wurde beispielsweise zuerst das Gendern fokussiert, und aktuell ist es das Thema Kinderbetreuung. Auch können in Unternehmen 5 Mitarbeitende die nahegelegene Kinderbetreuung in Anspruch nehmen, welche ebenfalls vom Unternehmen gefördert wird (vgl. Unternehmen 5 IP 7:238-244). Ebenso wird ein zweiwöchiges Sommercamp angeboten, aber auch finanziell unterstützt das Unternehmen die Kinderbetreuung (vgl. Unternehmen 5 IP 7:249-264). Unternehmen 2 bietet Ferienbetreuung für Kinder, Kindergärten, aber auch Flying-Nannys (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:437-441). Unternehmen 6 hat in [Ort 2] einen Betriebskindergarten, nicht jedoch in [Ort1]. Als Grund hierfür wird genannt, dass viele

Mitarbeitende nicht ins Büro gehen, sondern zu Kund*innen und ein Betriebskindergarten somit einen längeren Arbeitsweg für die Mitarbeitenden bedeutet (vgl. Unternehmen 6 IP 10:326-341). Unternehmen 4 hat keinen Betriebskindergarten, unterstützt die Mitarbeitenden jedoch finanziell in der Kinderbetreuung (vgl. Unternehmen 4 IP 6:192-200).

Ernennung Führungskräfte

Zur Ernennung weiterer Kandidat*innen für die Führungsebene, müssen die Führungskräfte eine Nachfolgeplanung machen. Diese wird auf der Entwicklungskonferenz des Unternehmens 2 besprochen und reflektiert, wie ausgewogen die Geschlechterverhältnisse sind, aber auch auf kulturelle Hintergründe wird geachtet (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:285-298). IP 10 sieht, dass noch viel getan werden muss, bis die besetzten Posten auch gleich verteilt werden „Der CFO ist noch immer relativ männlich dominiert und auch das CEO und das ist leider auch das Bild das Österreich zeigt und das ist echt tragisch.“ (Unternehmen 6 IP 10:544-547). Dennoch können in Unternehmen 6 alle Geschlechter die einzelnen Karrierestufen gleichermaßen durchlaufen, wobei der Arbeitseinsatz und die Bewertungen wesentlich für den Aufstieg sind (vgl. Unternehmen 6 IP 10:12-19). IP 10 sieht zukünftig auch mehr weibliche Führungskräfte als Ziel der unternehmensinternen Entwicklung (vgl. Unternehmen 6 IP 10:503-506). IP 7 hofft, dass der politische Druck in diese Richtung steigen wird.

„Ich glaube, dass wir an Kraft im Sinne von Beitrag, den wir leisten können als weibliche Führungskräfte erst gewinnen werden, wenn wir über diesen ‚Minority Effekt‘ hinauskommen, der glaube ich bei 27% ist. Das heißt, solange wir weibliche Führungskräfte so unterrepräsentiert sind, haben wir immer noch nicht die gleiche Möglichkeit mitzugestalten. Also ich glaube, dass wenn das überschritten wird, in vielen Kontexten, dass es wirklich auch die Qualität erhöhen wird, von wo auch immer man tätig ist.“ (Unternehmen 5 IP 7:637-647).

Unternehmen 5 beschreibt, dass diese die talentierten weiblichen Führungskräfte behalten wollen, obwohl diese die Stunden reduzieren, weil sie vielleicht Mutter geworden sind, „Hauptsache *sie* kommt wieder“ (Unternehmen 5 IP 7:525-528).

In Unternehmen 4 werden weibliche Führungskräfte tendenziell eher extern rekrutiert als die internen Bewerbungen zu fördern (vgl. Unternehmen 4 IP 6:215-216). Dennoch wird in der internen Förderung nicht zwischen Männern und Frauen unterschieden (vgl. Unternehmen

4 IP 6:27-30). In Unternehmen 4 kehren Mütter, welche in Karenz gegangen sind, nicht in dieselbe Position zurück, in der sie zuvor waren (vgl. Unternehmen 4 IP 6:204-209).

Selbstwert und Selbstreflexion

IP 3 ist der Meinung, dass die Verantwortung der Karriere besonders auf dem „Mut, Dinge einzufordern“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:568-569) beruht, den, aber auch manchmal das Glück zu haben, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:568-569). IP 10 beschreibt, dass manche Mitarbeiterinnen noch einen Schubser ins kalte Wasser brauchen, „weil ich weiß sie kann das schon“, doch die Mitarbeiterinnen noch unsicher sind (Unternehmen 6 IP 10:355-361). Unternehmen 5 hat viele Angebote zum Thema Achtsamkeit, „wo es wirklich darum geht, sich selbst besser kennen zu lernen. Ich glaube, das ist der Schlüssel, um eine gute Führungskraft zu sein, ein wichtiger Teil der Persönlichkeitsentwicklung und dann aber auch zum Lernen, OK wie kann ich in meiner Kraft bleiben?“ (Unternehmen 5 IP 7:504-507). Dieses Angebot können nicht nur Mitarbeitende, die in Führungspositionen sind in Anspruch nehmen, sondern auch jene, die sich in herausfordernden Situationen befinden (vgl. ebd.).

Vorteile Frauenförderung

Unternehmen 5 sieht in der Förderung von Frauen und Diversität auch den wirtschaftlichen Aspekt. Die Überzeugung liegt in der Änderung der Kund*innenstruktur, dies insbesondere in der Diversität und auch die größere Vielfalt in den anzubietenden Produkten (vgl. Unternehmen 5 IP 7:167-172). Unternehmen 6 sieht ähnliche Vorteile in der Förderung von Frauen, aber auch die steigende Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt wird genannt (vgl. Unternehmen 6 IP 10:511-515; Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:723-730). Ebenso ist IP 10 überzeugt, dass durch die Diversität in den Führungsebenen bessere Entscheidungen getroffen werden können und das Unternehmen allgemein erfolgreicher sind, durch die differenzierte Herangehensweise der Frauen (vgl. Unternehmen 6 IP 10:515-516). IP 10 beschreibt, dass sich durch den Generationenwechsel diese klassischen Rollenbilder auch verändern werden, und immer mehr männliche Führungskräfte und Mitarbeitende ihre Kinder abholen wollen. Durch das gemeinsame Fördern, werden auch solche Rollenbilder immer selbstverständlicher (vgl. Unternehmen 6 IP 10:521-529).

IP 10 beschreibt, dass Frauen in der Regel mehr kommunizieren (vgl. Unternehmen 6 IP 10:478-481).

„Ja, ich glaube schon, dass Frauen wahrscheinlich mehr kommunizieren. Das hätte ich schon so gesagt ja. Und Männer denken sich oft, das ist eh klar. Ja, es ist sehr unterschiedlich, das kann man, glaube ich, sehr schwer verallgemeinern. Ich kenne auch Partnerinnen bzw. Partner wo es genau andersrum ist.“ (Unternehmen 6 IP 10:478-481).

IP 6 beschreibt, ein gutes Arbeitsklima Frauen in der Regel wichtig ist (vgl. Unternehmen 4 IP 6:121-123). Auch IP 7 beschreibt, dass der Mehrwert einer weiblichen Führungsperson firmenintern groß ist, „weil wir einfach sehr gute Erfahrungen machen mit Frauen in der Führung“ (Unternehmen 5 IP 7:528-536). IP 3 beschreibt, dass Frauen in der Regel Emotionen besser auffangen können, „[w]eil es leichter ist, über die eigene[n] auch zu sprechen.“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:679-682).

Role Model

IP 10 beschreibt, dass das Vorleben von verschiedenen Rollen in Organisationen wichtig ist, um verschiedene Wege der Karriere vorzuzeigen (vgl. Unternehmen 6 IP 10:242-248). Auch IP 3 beschreibt dieses Vorleben als wesentlich für weitere Frauen und deren Karriere „die hat es geschafft, dann denke ich mir, ‚Warum, schaffe ich ja auch.‘“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:535-547). Unternehmen 5 arbeitet mit dem ‚Role Model-‘ und ‚Success Stories Konzept‘, und versucht so, verschiedene Transformationsprozesse durch das Vorleben zu unterstützen (vgl. Unternehmen 5 IP 7:352-353). Ferner geht Unternehmen 5 mit deren aktuellen Transformationsprozessen nach außen, und versucht so auch für andere Firmen als Vorbild zu wirken (Unternehmen 5 IP 7:549-554). Auch Unternehmen 6 legt Wert auf das Vorleben von Rollen in der Führungsetage, zumal die Nachfolger*innen im Unternehmen großgezogen werden (vgl. Unternehmen 6 IP 10:41-44). Ebenso hat Unternehmen 6 erhoben, wieso bei ihnen so wenige Frauen in Führungspositionen sind, und ist zum Schluss gekommen, dass der ausschlaggebende Faktor das Alter ist, „in dem man Managerin, Senior Managerin, Direktorin ist, genau das Alter, wo man sich meistens auch mit dem Thema Familiengründung auseinandersetzt“ (Unternehmen 6 IP 10:33-41).

6. Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Teil werden die empirisch erhobenen Daten diskutiert. Es werden zunächst die Ergebnisse der empirischen Erhebungen der drei Interviews in thematische Kategorien zusammengefasst und dann mit theoretischen Ansätzen der Sekundärliteratur vertieft. Schlussendlich werden die Kategorien mit einer Diskussion der jeweiligen Ergebnisse geschlossen. Die Diskussion wird in drei Ebenen unterteilt, wobei sich Kapitel 6.1 auf die kultur- beziehungsweise weiterbildungstheoretische Ebene bezieht, in Kapitel 6.2 werden die Ergebnisse der individuumszentrierten Ebene diskutiert und in Kapitel 6.3 werden die Ergebnisse der organisationalen und politischen Ebene dargestellt und diskutiert. Diese drei Ebenen beziehen sich auf die Subforschungsfragen, welche in den jeweiligen Kapiteln nochmals dargestellt werden. Ebenso werden zum einen die Zusammenhänge anhand des Modells von Bronfenbrenner (1979) beschrieben, aber auch die Punkte des Modells von Shore et al. (2018) diskutiert.

6.1 Kultur- und weiterbildungstheoretische Ebene

Im Rahmen dieses Kapitels wird diskutiert, wer für die Entwicklung der Unternehmenskultur und auch der unternehmensinternen Weiterbildung zuständig sein sollte. Ebenso wird beschrieben, welche Möglichkeiten der Weiterbildung sinnvoll sein können und welchen Einfluss Sprache auf eine kulturelle Organisationsentwicklung hat. Es werden die Ergebnisse der Subforschungsfrage *Welche Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung von Frauen werden in Österreichs Unternehmen umgesetzt?* diskutiert.

6.1.1 (Um-)Bildung von Unternehmenskultur

IP 5 und IP 6 beschreiben, dass Weiterbildungen zu diesem Thema meist vom HR-Team initiiert werden, jedoch die Geschäftsführung die finalen Entscheidungen trifft. Dennoch muss darauf geachtet werden, dass die Themen so eingeführt werden, dass die Mitarbeitenden diese auch annehmen. IP 5 erklärt die Wichtigkeit der richtigen Kommunikation der Weiterbildungsthemen, sodass sich Männer nicht ausgeschlossen fühlen. IP 3 und IP 4 beschreiben, dass sich manche Männer in Unternehmen 5 ausgeschlossen fühlen, wenn etwas explizit zur Frauenförderung gemacht wird. In Unternehmen 2, 4, und 5 können Mitarbeitende einmal jährlich bei den Mitarbeiter*innengesprächen Vorschläge für weitere Weiterbildungsprogramme oder -möglichkeiten einbringen. Laut IP 1, arbeiten Frauen, die sich

bei Unternehmen 1 weiterbilden, in männerdominierten Bereichen, und schätzen somit den Austausch nur unter Frauen.

Auch Macha et al. (2016) beschreiben, dass nicht nur die Entscheidungsmacht für Weiterbildungen in der Führungsetage liegt, sondern dort auch mit Themen zur Unternehmenskulturveränderung angefangen werden sollte. Die Führungsetage hat also besonderen Einfluss auf die Unternehmenskultur- und Unternehmensveränderungsthemen (vgl. Macha u. a. 2016:213). Smykalla (2010) empfiehlt, um alle Geschlechter in die Entwicklung hin zu Diversität im Unternehmen zu inkludieren, Gendertrainings durchzuführen. Hierbei soll der Organisationsentwicklungsprozess durch Haltungsänderungen im gleichstellungsorientierten Handeln vorangetrieben werden. Dies soll auch die Sensibilisierung und das Gender Mainstreaming am Arbeitsplatz als Resultat haben (vgl. Smykalla 2010a:233).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für eine erfolgreiche Integration von Veränderungen in die Unternehmenskultur, das Einbinden aller Teammitglieder in diesen Prozess wichtig ist, sodass dieser von allen mitgetragen wird. Dies spiegelt auch das Modell von Shore et al. (2018) wider, nämlich dass Inklusion den Einbezug aller Mitarbeitenden voraussetzt. In der Unterscheidung der von Shore et al. (2018) vorgestellten Modelle, lässt sich diese Herangehensweise in die Förderhaltung des Managements („management promotion orientation“) einordnen. Dies insbesondere, weil inklusive Entwicklungspraktiken Anwendung finden. Wesentlich bei frauenspezifischen Weiterbildungen ist, dass der Zweck und der Nutzen dieser gut kommuniziert werden, denn sonst könnten sich Männer ausgeschlossen fühlen. Hierbei können verschiedene Trainings (z.B. Gendertraining) helfen, eine Haltungsänderung hervorzurufen, und Männer, welche sich möglicherweise von dem Veränderungsprozess ausgeschlossen fühlen, zu inkludieren. Elementar in der Kulturveränderung ist auch die Initiative der Geschäftsführung und deren Umsetzungswillen für die jeweiligen Themen. Wesentliche Punkte sind hier die Gestaltung der Weiterbildungsangebote und deren Umsetzung im Unternehmen. Das Modell von Bronfenbrenner (1979) kann hier beispielsweise auf der Ebene des Unternehmens (Mesosystem 2) angesetzt werden, wenn durch Bildungsmaßnahmen kulturelle Veränderungen ausgelöst werden soll. Hierbei werden die Mitarbeitenden durch Bildungsmaßnahmen beeinflusst.

6.1.2 Formen der Weiterbildung

Laut IP 5 sind geschlechtergetrennte Weiterbildung im Bereich Persönlichkeitsentwicklung sinnvoll, jedoch ist diese Trennung in fachlichen Weiterbildungen

irrelevant. Auch IP 1 beschreibt, dass es für jedes Geschlecht in Führung wesentlich ist, Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen. Die Expert*innen IP 3, IP 5 und IP 7 sehen Weiterbildung als vom Individuum abhängiges Thema und sprechen sich gegen das Konzept ‚One-Size-Fits-All‘ aus. In Unternehmen 5 wird ein umfassendes internes Weiterbildungsangebot zu Themen wie Persönlichkeitsentwicklung, Führungsthemen, aber auch Coachings angeboten. Führungskräfte sind verpflichtet Weiterbildungsangebote zum Thema Diversität zu besuchen, in Unternehmen 2 und 6 dagegen werden sie als teilfreiwillig beschrieben. Mitarbeitende von Unternehmen 2 und 5, welche nicht in einer Führungsposition sind, haben keine Verpflichtung solche Weiterbildungen zu besuchen. Unternehmen 2, 4, 5 und 6 bieten Weiterbildungsprogramme an, welche auf eine Führungsrolle vorbereiten. In Unternehmen 5 gibt es auch Weiterbildungen, welche nur für Frauen sind, aber auch welche, die explizit mehr Frauen in Führung bringen sollen. Auch exklusive Sportkurse für Frauen, werden in Unternehmen 5 angeboten. Im Allgemeinen beschreiben IP 2, 8, 9 und 11, dass Weiterbildung maßgebend zu deren Karriereaufstieg beitrug.

Um Frauen auch in die oberen Reihen der Führungsetage zu befördern, empfiehlt Clarke (2011) Frauenspezifische Förderprogramme. Durch das gegenseitige Stärken wird das Selbstvertrauens gefördert, aber auch durch die Vorbildwirkung anderer Frauen können mehr Frauen in Führung gebracht werden (vgl. Clarke 2011:498). Ähnliches beschreibt auch Haager et al. (2023), nach einer italienischen Studie, welche den ‚Spillover-Effekt‘ untersucht hat (vgl. Haager u. a. 2023:53). Es dauert eine längere Zeit, auf natürliche Weise tradierte Muster in einer Organisation zu überwinden, so könnte beispielsweise durch eben diesen Effekt die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Frauen in höhere Positionen kommen (vgl. Bozhinov u. a. 2021:1326).

Im Allgemeinen ist die Meinung der Interviewpartner*innen, dass Weiterbildung Individuums-bezogen gestaltet werden soll, und die Ebene der Geschlechter zweitrangig ist. In einem von vier Unternehmen ist die Weiterbildung der Führungskräfte zum Thema Diversität verpflichtend, in zwei von vier kann diese freiwillig besucht werden. Zwei von vier Unternehmen bieten explizite ‚Awareness-Building‘-Weiterbildungen an. Auch zwei von vier Unternehmen haben explizite Frauenförderungen bei sich im Unternehmen, wobei ein Unternehmen keine Ambitionen zum Thema Frauenförderung erklärt. Die verpflichtende Teilnahme beider Geschlechter an Weiterbildungen zu diesem Thema kann ebenfalls den Veränderungsprozess fördern. Das lässt sich besonders gut an der Quotenregelung erkennen. Ebenso ist ersichtlich, dass Länder, welche die Quotenregelungen gesetzlich verankert haben, ein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis aufweisen als Länder, welche keine

Quotenregelung haben. Es kann also angenommen werden, dass wenn spezifische Weiterbildungen verpflichtend für Führungskräfte oder am besten für die ganze Belegschaft angeboten werden, eine Kulturveränderung besser umgesetzt werden kann. Auch zeigt die Literatur, dass spezifische Frauenförderprogramme sinnvoll sind, um die Repräsentanz der Frauen durch die gegenseitige Vorbildwirkung in Führungspositionen zu erhöhen. Auch hier kann die Dynamik anhand des Modells von Bronfenbrenner (1979) erörtert werden. Treten auf der Ebene des Makrosystems (4) Regularien in Kraft, wie zum Beispiel die Frauenquote, so müssen die Organisationen die nötigen Schritte setzen, um dieses Ziel zu erreichen. Dies wiederum beeinflusst das Individuum in Form von Personalentwicklungsmaßnahmen. Diese hier genannten Maßnahmen wirken primär in der Förderhaltung von Unternehmen. Insbesondere die Weiterbildungsmaßnahmen zu Themen wie Awareness-Building können das Maß an Integration in Organisationen erhöhen.

6.1.3 Sprache vermittelt Kultur

IP 2 ist der Ansicht, „Sprache schafft Kultur und wenn es nicht erwähnt wird, dann ist man nicht erwähnt“ (Unternehmen 2 IP 2:191-198). In Unternehmen 2, 5 und 6, wird in der offiziellen Kommunikation gegendert, wobei sich dies allmählich in den verbalen Sprachgebrauch integriert. Unternehmen 5 bietet „Gender Sensitive Language Trainings“ für Mitarbeitende an, um sich den inklusiven Sprachgebrauch anzueignen. Trotzdem wären in Unternehmen 6 die standardisierten Formvorlagen und Verträge nicht gegendert. In Unternehmen 4 werden Sprachkurse für Leasingmitarbeitende aus dem Ausland höher priorisiert, als der gendersensible Sprachgebrauch. Außerdem wird in Unternehmen 4 in offiziellen Dokumenten gegendert, dies ist aber außerhalb des Arbeitskontextes kein Thema.

Verschiedene Studien konnten aufzeigen, dass ein gendersensibler Sprachgebrauch in Bewerbungsprozessen ein Zugehörigkeitsgefühl zu verschiedenen beruflichen Tätigkeiten bewirkt (vgl. Collier und Zhang 2016:2; Gaucher u. a. 2011:119). Ebenso kann Sprache als elementar für soziale Interaktionen und somit also auch für Bewerbungsprozesse beschrieben werden. Appiano (2022) beschreibt Sprache als „Ort sozialen Lebens“ (Appiano 2022:319), und kann somit nach Friesenbichler (2008) als wirklichkeitskonstruierendes Mittel dargestellt werden (vgl. Friesenbichler 2008:4). Auch in der Ausführung von Sökefeld (2021) wird deutlich, dass ein gendersensibler Sprachgebrauch in der schriftlichen Kommunikation Einfluss auf die Wahrnehmung des Geschriebenen hat (vgl. Sökefeld 2021:113–116).

Alle vier befragten Unternehmen verwenden in ihrer externen Kommunikation die geschlechtsneutrale Form, aber nur in drei der vier Unternehmen wird sie allmählich in den alltäglichen Sprachgebrauch integriert. In Unternehmen 4 sei dies im alltäglichen Sprachgebrauch kein Thema. IP 2 formuliert recht treffend: „Sprache schafft Kultur und wenn es nicht erwähnt wird, dann ist man nicht erwähnt“ (vgl. Unternehmen 2 IP 2:191-198). Auch in der Theorie wird beschrieben, dass Sprache als wirklichkeitskonstruierend begriffen werden kann. Somit ist der Einfluss, welcher Sprache auf unser Wahrnehmen und Handeln hat wesentlich und sollte nicht ignoriert werden. Obwohl Unternehmen 6 in der internen und externen Kommunikation gendert, werden extra Gebühren verrechnet, um beispielsweise Verträge oder andere Formvorlagen für Kund*innen in einer gendersensiblen Sprache vorzubereiten. Der Aufwand der Änderung dieser Verträge in eine genderte Form ist nicht bekannt, dennoch kann argumentiert werden, dass aus der inklusiven und diversitätsorientierten Sichtweise genderte Formvorlagen mittlerweile zu einem Standardprodukt gehören sollten. Dies kann auch mit dem Modell der Präventionshaltung (nach Shore et al. (2018)) unterstützt werden. Nicht herausgefunden werden konnte, welchen Einfluss Sprachkonzepte im Sinne der gendersensiblen Sprache auf den Wachstum des Anteils an Frauen in Unternehmen hat. Hier kann nach dem Modell von Bronfenbrenner (1979) argumentiert werden, dass wenn Einfluss auf der Ebene des Individuums genommen wird (also Sprache) dies zwangsläufig auch die Ebene des Unternehmens (2) beeinflusst. Somit kann angenommen werden, dass Sprache eben das Bewusstsein beeinflusst und diese Beeinflussung auf unternehmensinterne Änderungen (Kultur, Strategie, Personal,...) wirkt.

6.2 Individuumszentrierte Ebene

Im Rahmen dieses Kapitels wird diskutiert, welche individuumszentrierten Maßnahmen Unternehmen setzen können, um Frauen zu fördern. Es wird auf wesentliche Punkte der Frauenförderung, wie Empowerment, Mentoring und Networking eingegangen. Ebenso werden beispielsweise Job-Sharing-Modelle, aber auch der Einfluss des Geschlechts auf den Führungsstil diskutiert. Es werden die Ergebnisse der Subforschungsfrage *Welche Rahmenbedingungen bieten österreichische Unternehmen, für die Frauenförderung?* diskutiert.

6.2.1 Raum für Empowerment

Laut IP 1 ist Frauenförderung viel umfassender, als die Balance zwischen Familie und (Teilzeit-)Arbeit zu unterstützen. Viele Frauen lernen in den Kursen von Unternehmen 1

voneinander, wie sie sich selbst am Arbeitsmarkt etablieren und möglicherweise wieder in eine Vollzeitbeschäftigung kommen können. Laut IP 5 tendieren Frauen dazu, zu lange in Situationen zu verweilen, welche ihnen nicht zusagen. Auch IP 1 und IP 3 beschreiben, dass das Einfordern dessen, was die jeweilige Person im Unternehmen braucht, wesentlich ist. Es muss auf jeden Fall ‚Self-Leadership‘ und laut IP 5 das Selbstwertgefühl gestärkt werden. Wesentliche Punkte sind das Lernen zu verhandeln, und somit auch das Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten. IP 10 beschreibt, dass manche Mitarbeiter*innen in gewissen Aufgaben noch unsicher sind, deswegen muss ihnen auch gezeigt werden, dass das Vertrauen ihrer Führungskraft in die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden sehr wohl gegeben ist.

Ähnliches beschreibt auch Jann und Hupka-Brunner (2020), nämlich dass die Selbstkompetenzen junger Frauen gestärkt werden sollen, sodass sich diese der eigenen Kompetenzen bewusst sind (Jann und Hupka-Brunner 2020:404). Eine weitere Möglichkeit zum Empowern von jungen Frauen ist die Veränderung ihrer Sozialisationserfahrungen. Dies kann zu mehr Selbstkompetenz, aber auch zu geschlechteruntypischen Interessen und Berufsentscheidungen führen (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:393). Der Ausdruck der Genderidentität, auf Basis welcher unterbewusste Entscheidungen getroffen werden, wird stark von unseren Sozialisationserfahrungen geprägt (vgl. Kressdorf 2022:21). Laut Groß et al. sind wichtige Faktoren für Frauen, welche in Führungspositionen wollen, „Ausbildung und Qualifikation, Erwerbstätigkeit sowie Aufstiegschancen“ (Groß u. a. 2021:50) in Unternehmen.

Frauenförderung kann, wie das in Unternehmen 1 angestrebt wird, bedeuten, dass ein Raum geschaffen wird, in welchem voneinander gelernt werden kann. Dies funktioniert zum einen über den Austausch über ein bestimmtes Vorgehen in herausfordernden Situationen, aber auch durch das Stärken des eigenen Selbstwertgefühls. Wichtige Selbstkompetenzen sind das Self-Leadership, die Kenntnis der eigenen Fähigkeiten und das Einfordern von Dingen. Besonders die Sozialisationserfahrung und die Unterstützung im Treffen von Entscheidungen sind essentiell, wenn es um das Treffen von genderuntypischen Bildungs- und Berufsentscheidungen geht. Neben den individuellen Voraussetzungen und Ambitionen sind die unternehmensinternen Möglichkeiten und Unterstützungsfaktoren zum Karriereaufstieg wesentlich. Um also mehr Frauen in ‚frauenuntypische Berufe‘ zu fördern, sollten bereits im schulischen Kontext Maßnahmen gesetzt werden, sodass sich Mädchen und junge Frauen für diese Berufsausbildungen entscheiden. Hierbei spielt auch die Stärkung des Selbstwertgefühls eine maßgebende Rolle, um Frauen zu empowern. Dieser Ansatz kann klar als Präventionshaltung nach Shore et al. (2018) beschrieben werden. Dieser geht jedoch nicht von den einzelnen Unternehmen aus, sondern von dem gesellschaftlichen/politischen oder sozialen

Umfeld. Hierbei können inklusive Unterstützungsmaßnahmen (Meso- oder Makroebene) dazu beitragen, dass sich das Individuum (Mikroebene) für einen bestimmte Berufs- oder Bildungsweg entscheidet.

6.2.2 Mentoring

Hilfreich für das Entwickeln der beruflichen Karriere ist laut IP 1 ein*e Mentor*in. Die Vorbildwirkung anderer Frauen, beispielsweise zur Familiengründung ist förderlich, für den eigenen Karriereaufbau. IP 8 und IP 11 hatten kein explizites Mentor*innenverhältnis als Unterstützung auf deren Karriereweg, dennoch wirkten die Vorgesetzten als Vorbild. IP 11 beschreibt, dass ihre vorherige Chefin ihr viel Raum gab, um sich fachlich und persönlich zu entwickeln. In Unternehmen 6 werden Mentoringprogramme als interne Frauenförderprogramme betrachtet. Laut IP 9 ist das auch eine unternehmensinterne Chance, dass sich Männer mit dem Thema Frauenförderung beschäftigen. Es ist anzunehmen, dass IP 9 ebenfalls gementored wurde, zumal sie in Unternehmen 6 ihre Karriere aufgebaut hat und sie aktuell in der Führungsposition ‚Partnerin‘ ist. Auch IP 2 hat bereits als Mentee Erfahrung gesammelt, wobei sie in einem Mentoring-Programm teilgenommen hat, welches außerhalb von Unternehmen 2 stattfand. IP 9 beschreibt, dass die Tendenz der Mentees eher in Richtung Frauen geht, obwohl Männer bei den jeweiligen Themen genauso unterstützen können.

Obwohl laut Biemann und Weckmüller (2014) der messbare wirtschaftliche Effekt von Mentoring gering ist (vgl. Biemann und Weckmüller 2014:46–48), kann ein sozialer Effekt erkannt werden. So zum Beispiel, kann die Barriere zu leitenden oder führenden Positionen überwunden werden (vgl. Dworkin u. a. 2012:363–65), durch die Erhöhung der Sichtbarkeit des Mentees oder dem Vermitteln von Verhaltensregeln. Aber auch das Thema Role Modelling, der Aufbau von Selbstkompetenz und des Vertrauens in die Führungsqualitäten (vgl. Haghanipour 2013:119–20) können als Resultate von Mentoring beschrieben werden. Laut Haghanipour (2013) profitieren Frauen mehr von einer Mentor*innenverbindung als Männer, wobei hier die oben genannten sozialen Effekte als Gründe genannt werden. Auch wird eine gleichgeschlechtliche Partnerschaft im Mentoring empfohlen (vgl. Haghanipour 2013:133–135).

Das Individuum (Mikrosystem (1)) kann nach Bronfenbrenner (1979) primär im Spannungsfeld zwischen der Mentoring-Partnerschaft (Mesosystem (2)) und dem Unternehmen (Makrosystem (4)) verortet werden. Die Berührungspunkte finden zwar primär zwischen der Ebene 1 und 2 (nach Brinfenbrenner (1979) statt, jedoch sind durch das Unternehmen die

notwendigen Voraussetzungen gegeben, um ebendiese Entwicklungsmaßnahmen umzusetzen. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass wesentlich in Karriereaufbau die Vorbildwirkung und Unterstützung anderer, die bereits in den oberen Führungsreihen sind, ist. Dies kann durch Mentoring, aber auch durch die Unterstützung von Vorgesetzten erreicht werden. Obwohl der wirtschaftliche Effekt in der Literatur als gering beschrieben wird, werden Vorteile von Mentor*innenverbindungen erkannt. Diese können beispielsweise durch den Aufbau des Selbstvertrauens, dem Vermitteln von Verhaltensregeln und der Vorbildwirkung zum Aufstieg der Karriere führen. Ebenso wird der Mehrwert einer weiblichen Mentoring-Partnerschaft beschrieben, wobei Frauen mehr von Mentoring profitieren. Die Frage danach, wieso Mentoring einen geringen wirtschaftlichen Effekt unterstellt bekommt, konnte durch die Erhebung weder belegt noch widerlegt werden. Faktoren wie der Aufstieg der Karriereleiter, aber auch mehr Diversität in der Führungsebene als Resultat von Mentoring zeigen jedoch klare wirtschaftliche Vorteile für das Individuum, als auch das Unternehmen. Diese Unterstützungsmaßnahmen können auch als Förderhaltung nach Shore et al. (2018) verortet werden.

6.2.3 Networking

Unternehmen 4 bietet keine expliziten Networking-Angebote für ihre Mitarbeiterinnen an. Unternehmen 2 und 6 bieten regelmäßige Networking-Events an, wobei diese ausschließlich für Frauen sind. Besonders ein ungezwungenes Vernetzen erleichtert es Frauen, sich ein Netzwerk aufzubauen. Unternehmen 5 versucht einen Rahmen aufzubauen, in welchem Frauen ermöglicht wird, zu Netzwerken. IP 11 beschreibt, dass ihr Netzwerk einen hohen Stellenwert in ihrer Karriere hat und sie dieses auch regelmäßig nutzt.

Clarke (2011) beschreibt, dass Networking für Frauen als wesentlich im Karriereaufbau, insbesondere, da diese dazu tendieren ‚Kaleidoskop-Karrieren‘ zu verfolgen (vgl. Clarke 2011:510). Wölfl (2023) und Onaran (2020) betonen die Wichtigkeit dieser Netzwerke, wobei besonders die Diversität und die gegenseitige Unterstützung im Karriereaufbau wichtig sind (vgl. Onaran 2020:84; Wölfl 2023:103). Laut Krasnova et al. (2017) hat die Sozialisation von Frauen einen maßgebenden Einfluss darauf, wie Frauen in Beziehung treten (vgl. Krasnova u. a. 2017:265). Generell wird Frauen eine erhöhte Sozialkompetenz zugeschrieben (vgl. Sczesny 2003:142), wobei dann eigentlich angenommen werden könnte, dass diese dadurch Vorteile im Netzwerken hätten. Jedoch unterscheidet sich das Netzwerk dadurch, dass Frauen

(Stabsfunktionen) in der Regel andere Positionen belegen als Männer (Leitungsfunktionen) (vgl. Shen und Joseph 2021:6).

Networking wird als wesentlich im Karriereaufbau beschrieben, wobei dies auch gelernt werden muss und Frauen tendenziell mehr Unterstützung brauchen. Drei von vier Unternehmen haben die Wichtigkeit des Netzwerks für Frauen erkannt, wobei zwei Möglichkeiten zu unternehmensinternen Netzwerken anbieten, und in einem dies noch entwickelt wird. Eine Erklärung dafür, wieso Frauen eher Unterstützung im Networking brauchen kann sein, dass diese eher ‚Kaleidoskop-Karrieren‘ haben, somit vermehrt Brüche in der Erwerbsarbeit, und dadurch auch in den beruflichen Kontakten aufweisen. Auch die Funktionen, in welchen Frauen und Männer tendenziell tätig sind, können als Grund für unterschiedliche Netzwerke gesehen werden. Nicht herausgefunden werden konnte, welche Bedeutung die unterschiedliche Zusammensetzung der Netzwerke für die berufliche Karriere von Frauen und Männer hat. Es kann jedoch auch davon ausgegangen werden, dass ein möglichst diverses Netzwerk am nützlichsten ist. Hier kann wieder die Verbindung zu Shore et al. (2018) erkannt werden, nämlich Inklusion auch im eigenen Netzwerk zu fördern. Hier lässt sich in das Modell der Präventionshaltung erkennen.

6.2.4 Geschlechtliche Unterscheidungen im Führungsstil

Laut IP 5 ist die Leistungsbeurteilung von Frau zu Frau anders als von Frau zu Mann. Dies kann ein Grund dafür sein, dass Frauen Frauen nicht fördern. IP 5 beschreibt aber auch das mögliche Vorurteil gegenüber weiblichen Führungskräften, dass eine Frau nur Frauen fördere, als Grund. IP 2 und IP 11 können keine Unterscheidung zwischen den männlichen oder weiblichen Führungsstilen ausmachen, dieser hängt eher von der jeweiligen Persönlichkeit ab. Auch IP 9 beschreibt die Abhängigkeit der Persönlichkeiten, aber sieht auch, dass sich Männer in schwierigen Situationen weniger leicht verunsichern lassen. IP 9 und 11 beschreiben Frauen als eher harmoniebedürftig. IP 8 sieht die Unterschiede in der Führung, dass männlich geführte Teams eher laut sind und männliche Führungskräfte das Weiterbildungsangebot weniger in Anspruch nehmen. Allgemein ist es als Führungskraft laut IP 2 und IP 8 besonders wichtig, Mitarbeitende zu empowern und ihnen die richtigen Aufgaben zu geben, sodass diese motiviert im Job bleiben. IP 2 und 11 machen die einzelnen Mitarbeitenden im Unternehmen als Expert*innen für verschiedene Themen sichtbar. Auch das Macht-Thema ist laut IP 5 in Karrieren wesentlich, denn um etwas verändern zu können, brauchte es den richtigen Zugang dazu.

Ähnliches beschreiben Shen und Joseph (2020), nämlich dass Führungspositionen mit Macht assoziiert werden und Frauen eher dazu tendieren, machbezogene Ziele nicht als erstrebenswert zu erkennen (vgl. Shen und Joseph 2021:6). Im Diskursfeld der Macht lässt sich auch das Bienenköniginnen-Syndrom einordnen. Hier wird beschrieben, dass wenn Frauen in einer Arbeitsumgebung als „weniger karriereorientiert eingestuft [werden] als Männer“ (Ternès und Wilke 2018:273), dies das Bienenköniginnen-Syndrom verstärkt. Ein weiterer Unterschied kann in der Risikobereitschaft von Männern und Frauen beschrieben werden. Männer tendieren eher zu narzisstischem Verhalten, wobei dies das Selbstvertrauen und somit auch die Risikobereitschaft steigert (vgl. Shen und Joseph 2021:6). Ebenso wird ein Unterschied in der „Leadership Effectiveness“ der beiden Geschlechter erkannt, so werden in der Regel weibliche Führungskräfte als effektivere Managerinnen beschrieben als männliche (vgl. Wölfl 2023:32f). Ferner beschreibt Sczesny (2003), dass Frauen eine höhere Sozialkompetenz zugeschrieben wird und sie sich diese auch selbst zuschrieben (vgl. Sczesny 2003:142).

Die empirische Erhebung zeigt, dass ein Teil der Befragten die Unterschiede in den Führungsstilen als persönlichkeitsabhängig sehen, für einen anderen Teil haben geschlechterspezifische Zuschreibungen mehr Einfluss darauf. Die Literatur hingegen zeigt, dass nicht nur der Charakter einer Person, sondern auch das Arbeitsumfeld Einfluss auf den Führungsstil haben kann. So kann beispielsweise der Grund dafür, dass Frauen Frauen nicht fördern, darin liegen, dass das Arbeitsumfeld im Allgemeinen Frauen keine Führungsrolle zugesteht. Hierbei fehlt der Inklusionsgedanke nach Shore et al. (2018) im Arbeitsumfeld. Dies kann durch die Beschreibung zweier Female Leader veranschaulicht werden: für sie als Führungskraft ist es wesentlich, die Mitarbeitenden zu empowern und zu themenspezifischen Expert*innen zu machen. Das Arbeitsumfeld in diesen Beispielen ist wahrscheinlich allgemein unterstützend (,empowernd‘), egal für welches Geschlecht. Dieses Beispiel des Vertrauens in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, indem ihnen eine Expertise zugesprochen wurde, trägt zu einem inklusiven Arbeitsumfeld bei, wobei die Förderhaltung der Vorgesetzten elementar ist. Ebenso tendieren Männer, welche narzisstische Veranlagungen haben, eher dazu, mehr Selbstvertrauen auszudrücken und auch mehr Risikobereitschaft zu zeigen. Das erklärt auch die Annahme der Expert*innen aus den erhobenen Daten, nämlich dass sich Männer weniger leicht verunsichern lassen. Auch die erhöhte Sozialkompetenz kann die Zuschreibung durch die Expert*innen der Harmoniebedürftigkeit von Frauen erklären. Dass Männer das Weiterbildungsangebot weniger wahrnehmen, lässt sich durch die Literatur nicht erklären. Die Beeinflussung des Individuums (1) durch das gegebene Vertrauen der Vorgesetzten und der

anderen Mitarbeitenden (2) wirkt sich auf das Selbstvertrauen und ferner auch auf die Inklusion am Arbeitsplatz aus.

6.2.5 Familienfreundlichkeit durch Flexibilität

IP 2 und 11 sehen klare Vorteile im Job-Sharing-Modell. Insbesondere das Hineinschnuppern in Führungsaufgaben wird hier als Vorteil genannt. IP 1 beschreibt, dass durch neue Arbeitsmodelle, wie beispielsweise Job-Sharing mehr Mütter die Möglichkeit haben eine Führungsposition zu übernehmen, und nennt sich selbst als Beispiel. Wenn mehr Frauen in Führung sind, ergibt sich eine neue Normalität, wobei die nordischen Länder als Beispiel genannt werden. Auch IP 9 beschreibt die Chancen dieses Modells, beispielsweise die unterschiedlichen Herangehensweisen und Betrachtungsmöglichkeiten. Dennoch ist dieses Modell nur auf niedrigeren Stufen möglich. IP 2 sieht zukünftig Arbeitsmodelle wie Job-Sharing in Unternehmen, denn dieses braucht es besonders, um Frauen in die Führung zu bekommen. In Unternehmen 2 und 3 gibt es diese Optionen bereits. Unternehmen 2, 5 und 6 bieten variable Arbeitszeitmodelle, wobei das Stundenpensum flexibel erhöht oder verringert werden kann. Ebenfalls bieten Unternehmen 2, 4, 5 und 6 eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit mit Homeoffice-Optionen. IP 3 und IP 7 beschreiben, dass ein Wandel in der Führung stattfindet und es neue Formen der Führung geben muss, vor allem wenn die Teams diverser (Gender, Alter, Nationalität) werden.

Laut Angerer und Graf (2017) sind Arbeits(zeit)modelle wesentliche Stellschrauben zur Mitarbeiter*innenretention und -gewinnung (vgl. Angerer und Graf 2017:118). Unternehmen können durch „agile Organisations- und Arbeitsformen“ (Rump und Eilers 2022:104) an Attraktivität am Arbeitsmarkt gewinnen. Beispiele hierfür sind: Homeoffice, Job- oder Top-Sharing, Job-Splitting, aber auch verschiedene Arten von Vergütungsmodellen (vgl. Redmann 2022:23–24). Karlshaus und Kaehler (2023) beschreiben besonders das Modell von Job-/Top-Sharing als nachhaltige Möglichkeit die Familien-Phase in der Frauenkarriere zu überbrücken und somit Frauen in Führungspositionen zu halten (vgl. Karlshaus und Kaehler 2023:251). Als weitere Vorteile werden das Steigen der Motivation, der Kreativität und Produktivität beschrieben, sowie geringere Fehlzeiten und Krankenstandstage (vgl. ebd. 2023:247).

In der empirischen Erhebung werden Arbeitszeitmodelle wie Job-Sharing/-Splitting, Homeoffice, aber auch die Flexibilität der Stunden- und Arbeitszeiteinteilung genannt. In zwei der vier Unternehmen ist Job-, beziehungsweise Top-Sharing möglich. In einem Unternehmen kann das in niederen Karrierestufen praktiziert werden, im Vierten wird diese Möglichkeit nicht

angeboten. Es wird auch beschrieben, dass durch diese Möglichkeit nach der Karenz mehr Mütter in Berufe beziehungsweise in Führung wieder einsteigen können. Drei Unternehmen bieten die flexible Anpassung des Stundenpensums an. Alle vier Unternehmen bieten die Option Home-Office zu machen an. Auch die aus der Literatur gewonnenen Daten zeigen, dass solche Arbeitszeitmodelle wesentlich sind, um zum einen am Arbeitsmarkt an Attraktivität zu gewinnen und zum anderen um allgemein familienfreundlicher zu werden. Diese Modelle setzen ein inklusives Arbeitsumfeld nach Shore et al. (2018) voraus, wobei hier eine präventive Haltung in Sinne der Inklusion erkannt werden kann. Die Arbeitszeitmodelle haben den Vorteil für Unternehmen, dass wenn Eltern nach der Karenz wieder in ihren vorherigen Beruf einsteigen, das Wissen im Unternehmen gehalten werden kann, aber auch die neuen elterlichen Fähigkeiten genutzt werden können.

6.3 Organisationale und politische Ebene

Im Rahmen dieses Kapitels wird diskutiert, welche gesellschaftlichen als auch unternehmerischen Rahmenbedingungen Female Leadership unterstützt. Die Thematik um die Entwicklung der Frauenquote, als auch um die Integration von Unternehmenszielen werden aufgegriffen. Es werden die Gründe zur Frauenförderung diskutiert, als auch Möglichkeiten diskutiert, wie Diskriminierung begegnet werden kann. Es werden die Ergebnisse der Subforschungsfrage *Wie können Organisationen von Female Leadership profitieren?* Diskutiert.

6.3.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Laut IP 1 ist der Mutterschutz wesentlich für Frauen in Führung, ebenso muss die ‚Power Frau‘ normalisiert werden, um so einen Einfluss auf die Sozialisation der neuen Generation zu gewinnen. Die Expert*innen IP 7 und IP 10 bestätigen das. In Unternehmen 6 gehen immer mehr Männer in Karenz oder teilen sich die Kinderbetreuung mit deren Partner*innen auf. IP 2 und IP 11 beschreiben, dass als ihre Kinder noch unter einem Jahr alt waren, sie wieder in ihre Führungsrolle zurückgekehrt sind. Dies zeigt, dass mit den richtigen Voraussetzungen Mütter in Führungspositionen erfolgreich sein können. In Unternehmen 4 kehren Mütter, welche nach der Karenz wieder in den Beruf einsteigen, nicht in dieselbe Position zurück, wie vor deren Karenzantritt. Diese werden basierend auf deren zeitlichen Verfügbarkeit und Flexibilität neuen Positionen zugeteilt. Auch gibt es keine Rückführungsprogramme nach der Karenz. IP 3,4,7 und 10 sind der Meinung, dass man so früh

wie möglich mit der Entwicklung von Führungsfähigkeiten beginnen soll, wobei hier der Fokus auf der Entwicklung von Werten liegt.

Jann und Hupka-Brunner (2020) empfehlen, nicht nur bildungs-, sondern auch arbeitsmarktpolitische Änderungen vorzunehmen. So könne durch familienfreundlichere Maßnahmen mehr Frauen am Arbeitsmarkt integriert werden und dem Fachkräftemangel (beispielsweise im MINT-Bereich) entgegengewirkt werden (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:405; Kressdorf 2022:158). Der Mangel an Frauen in diesem Bereich hat vor allem das Fehlen von Vorbildern als Ursache. Die Folge des Mangels an Frauen sind insbesondere auch das Fehlen wichtiger Perspektiven (vgl. Kressdorf 2022:18;155). Um mehr Frauen am Arbeitsmarkt zu halten, ist ein Karenz-Management wesentlich. Wölfl (2023), beschreibt vier mögliche Schritte, wobei Unternehmen in der Verantwortung sind, diese umzusetzen. Zunächst soll eine allgemeine (1) Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitenden zu diesem Thema stattfinden, bei (2) Schwangerschaft können standardisierte Gespräche mit beiden Elternteilen geführt werden. Bereits durch die Unternehmenskultur soll den Mitarbeitenden gezeigt werden, dass ihr Potential auch nach der Rückkehr geschätzt werde. Ebenso wichtig ist das (3) Aufrechterhalten des Kontakts zu Mitarbeitenden, welche gerade in einer Auszeit sind. Auch der (4) Wiedereinstieg der Mitarbeitenden kann durch verschiedene Programme erleichtert werden. Solche Programme können Coaching, Mentoring, Netzwerkprogramme oder flexible Arbeitszeitgestaltung sein (vgl. Wölfl 2023:112).

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass wesentlich für die weibliche Karriere insbesondere der Mutterschutz, aber auch die unternehmensinternen Angebote zum Wiedereinstieg nach der Karenzzeit oder einer längeren Auszeit sind. Dies hilft nicht nur, dass Frauen in ihre Jobs zurückzukehren können, sondern diese Frauen wirken dann als Vorbilder für Andere und auch für nachfolgende Generationen. Diese Vorbildwirkung, aber auch die explizite, möglichst frühe Förderung von Führungsfähigkeiten beziehungsweise dementsprechenden Werten unterstützt junge Menschen dabei, in Führungspositionen zu wachsen. Die Unterstützung zur Rückkehr könnte beispielsweise sein, dass auch Männer in Karenz gehen und die Kinderbetreuung übernehmen, was im Umkehrschluss bedeutet, dass die Mütter wieder in deren Karrieren zurückkehren können. Auch unternehmensintern müssen die Voraussetzungen für eine Rückkehr gegeben sein. Das Spannungsfeld nach Bronfenbrenner (1979) erstreckt sich von der Mutter (Mikroebene) über die Angebote des Unternehmens (Mesoebene), aber auch die Bereitschaft des Partners oder der Partnerin in Karenz zu gehen (ebenfalls Mesoebene). Die Voraussetzung der Unternehmen beider Elternteile beeinflussen zum einen die Möglichkeit der geteilten Elternkarenz, zum anderen können politische

Gegebenheiten (Makroebene) die Voraussetzung für eine geteilte Elternkarenz eröffnen. Der Profit für Unternehmen in der Förderung von Diversität liegt besonders in der Gewinnung einer zusätzlichen (weiblichen) Perspektive. Ebenso kann relevantes Wissen im Unternehmen gehalten werden, welches durch Ressourcen des Unternehmens aufgebaut wurde. Es ist also nicht nur aus einer sozialen Perspektive sinnvoll, Mitarbeiter*innen zurückzuholen und die Verbundenheit und Integration mit dem Unternehmen zu fördern, sondern ist auch von ökonomischem Vorteil für das Unternehmen. Nach Shore et al. (2018) können diese Maßnahmen in die Präventionshaltung des Managements (Möglichkeiten der Väterkarenz) eingeordnet werden.

6.3.2 Unternehmerische Rahmenbedingungen

IP 5 beschreibt, dass Frauen eher die Unternehmenskultur reflektieren, hierzu zählt beispielsweise auch die Repräsentanz von Frauen, also wenn Bilder von CEOs an der Wand hängen, welche meist nur Männer seien. Es braucht eine Veränderung. Ähnliches beschreibt IP 8, nämlich dass von ihrer Geschäftsführerin kein Bild im Unternehmen hängt. Dies hat zum einen den Effekt, dass die Geschäftsführerin von Unternehmen 4 bei den Arbeitnehmer*innen im Unternehmen nicht erkannt wird und sie dadurch nahbarer ist. Was jedoch nicht bekannt ist, ob Bilder der männlichen Geschäftsführung im Unternehmen aufgehängt sind. Das Weiterbildungsthema, wie in Unternehmen eine Kultur entwickelt werden kann, wird auch in Unternehmen 1 angeboten. IP 5 beschreibt, dass ein Diversitätsansatz allein noch nicht zielführend ist. Es braucht eine explizite Frauenförderung. Auch IP 11 sieht besonders in der Unterstützung der Care Arbeit und der Arbeitszeitaufteilung Handlungsbedarf. Dennoch ist klar, dass die Förderung von Frauen nicht funktioniert, wenn Männer nicht mitgefördert werden. Ähnlich sieht das IP 2 und IP 11, denn sie beschreiben, dass es eine Ausgewogenheit in der Förderung der Geschlechter geben soll. Auch plädiert IP 2 dafür, dass sich Unternehmen trauen, Dinge auszuprobieren. Unternehmen 5 unterstützt ihre Mitarbeitenden für die Change Prozesse dort, wo sie individuell stehen. IP 9 ist davon überzeugt, dass sich die Diversität verbessert, wenn Männer und Frauen gleichermaßen gefördert werden. Unternehmen 2 hat eine*n Gleichstellungsbeauftragte*n in jedem österreichischen Bundesland. Unternehmen 5 und 6 kooperieren bzw. haben, mit einer externen Firma zur Unternehmensberatung kooperiert, um bei der Integration verschiedener Projekte zum Thema Diversität in die Unternehmenskultur unterstützt zu werden. Unternehmen 5 unterstützt Mitarbeitende finanziell in der Kinderbetreuung, wobei auch ein Sommercamp organisiert wird. Ebenso gibt es in der Nähe

von Unternehmen 5 einen Kindergarten, mit welchen das Unternehmen eine Kooperation abgeschlossen hat. Auch Unternehmen 2 bietet Sommercamps, aber auch Flying-Nannys und Betriebskindergärten an. Unternehmen 6 hat in [Ort 2] einen Betriebskindergarten, nicht aber in [Ort 1]. Dies wird damit begründet, dass sich nach internen Umfragen herausgestellt hat, dass diese Maßnahme für die meisten Mitarbeitenden in [Ort 1] keine Vorteile mit sich bringt. Unternehmen 4 unterstützt die Mitarbeitenden finanziell in der Kinderbetreuung.

Nötzold empfiehlt in Entwicklungsprozessen der „Corporate Identity oder Corporate Culture“ (vgl. Nötzold 2002:94) die Integration der Mitarbeitenden, denn so würde dieser Change Prozess mehr Wirkung zeigen. Um Chancengleichheit in eine Unternehmenskultur zu etablieren, kann mit Konzepten wie ‚Diversity Management‘ und ‚Gender Mainstreaming‘ gearbeitet werden (vgl. Krell 2011b:4). Der FKi (Frauen-Karriere-Index) ist ein Messinstrument, mit welchem die Entwicklung von Frauen erfasst und gefördert werden kann. In Unternehmen, in welchen mit diesem Instrument gearbeitet wird, kann eine Verdreifachung der Frauen in Führungspositionen festgestellt werden (vgl. Lutz 2018:34–35). Es gibt unzählige Tools zur Organisationsentwicklung für mehr Frauen in Führungspositionen. So wurde beispielsweise das Projekt ‚The Future is Female‘ 2013 entwickelt. Hier wird durch TOP-Prozesse unternehmensinterne Prozesse zur Unternehmenskulturveränderung unterstützt (vgl. Römer 2013:3). Auch in der Literatur werden wichtige familienfreundliche Maßnahmen beschrieben, wie zum Beispiel: „Betriebskindergarten, Eltern-Kind-Büros im Unternehmen, Babyfrühstück für Karenzierte und deren Kinder, Karenzmanagement für den Wiedereinstieg, Proaktive (sic!) Angebote von Familienzeit für Väter, Öffentlichkeitsarbeit zu familienfreundlichen Engagement des Unternehmens“, Homeoffice, „Jobsharing/Topsharing, Sabbatical, individuelle Arbeitszeitregelungen, Integration des Themas Familie und Beruf ins Mitarbeiter*innen-/Bewerbungsgespräch“ (ebd. Bundeskanzleramt 2021:67f). Zur Entwicklung könnte das Messinstrument ‚berufundfamilie-Index‘ herangezogen werden, wobei hier Dialog, Leistung und Kultur im Mittelpunkt der Messung stehen (vgl. Rolle 2018:54). Werden Unternehmen familienfreundlicher, so können folgende Vorteile beschrieben werden:

- eine höhere Motivation der Mitarbeitenden (12% höher als der Durchschnitt),
- höherer Leistungseinsatz (8% höher als der Durchschnitt),
- verringerte Fehlzeiten oder Krankenstandstage (vergleichsweise mit anderen Unternehmen um 23% geringer),
- niedrigere Fluktuation (10% geringer als der Durchschnitt),
- einfachere Personalsuche (10% mehr Bewerbungen),

- raschere Rückkehr aus der Elternkarenz (9% verkürzt) (vgl. Bundeskanzleramt 2021:14).

Zwei der vier untersuchten Unternehmen haben mit eine*m externe*n Unternehmensberater*in kooperiert, um Neuerungen zum Thema Diversität im Unternehmen zu integrieren. Ebenfalls haben zwei von vier Unternehmen explizite Diversitätsbeziehungsweise Gleichstellungsbeauftragte. Die Sekundärdaten zeigen, dass durch die Einführung verschiedener (Diversitäts-)Konzepte, ein Wandel der Unternehmenskultur besser und zielgerichteter möglich ist. Dennoch beschreiben zwei Interviewpartner*innen, dass der Diversitätsansatz im Unternehmen alleine nicht ausreicht, es muss eine explizite Unterstützung für Frauen geben. Hier kann zum Beispiel der FKİ genannt werden. Drei von vier Unternehmen bieten Kinderbetreuung vor Ort an, ebenfalls drei von vier Unternehmen unterstützen die Eltern finanziell bei der Kinderbetreuung. Ein Unternehmen bietet einen Flying-Nanny-Service an. Auch hier werden die Angebote in den Sekundärdaten unterstützt, jedoch werden noch einige weitere Möglichkeiten als familienfreundliche Maßnahmen beschrieben („Eltern-Kind-Büros im Unternehmen, Babyfrühstück für Karenzierte und deren Kinder, Karenzmanagement für den Wiedereinstieg, Proaktive (sic!) Angebote von Familienzeit für Väter, Öffentlichkeitsarbeit zu familienfreundlichen Engagement des Unternehmens“ (Bundeskanzleramt 2021:67f)). Eben solche familienfreundlichen Maßnahmen sind im Sinne der Inklusion am Arbeitsplatz wesentlich. Die Möglichkeiten während der Karenzzeit trotzdem mit dem Unternehmen in Kontakt zu bleiben und Kinderbetreuungsangebote nutzen zu können, ist ein Indiz auf einen inklusiven Arbeitsplatz. Laut IP 5 muss beispielsweise auch reflektiert werden, wieso Bilder von den CEOs an der Wand hängen, das sind meist nur Männer. Dies beeinflusst die Mitarbeitenden und fungiert auch als Vorbildwirkung. Interessanterweise wird in Unternehmen 4 kein Bild der Geschäftsführerin aufgehängt. Die Vorbildwirkung, welche diese Geschäftsführerin haben könnte, um auch mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, wird also nicht ausgelebt. Der Nutzen eines Aufgehängten Bildes von Geschäftsführer*innen ist im Allgemeinen zu hinterfragen. Jedoch ist die Botschaft, wenn auf den Bildern nur Männer oder nur Frauen sind jene, dass es in diesem Unternehmen nur dieses eine Geschlecht in die Führungsebene schaffen kann. Wo entgegen eine divers dargestellte Führungsebene auch eine ermutigende Vorbildwirkung für beide Geschlechter haben kann. Weiters tendieren Frauen eher dazu, die Unternehmenskultur zu reflektieren. Ergänzend hierzu können noch Konzepte zu Change-Prozessen, aber auch die Integration von Messinstrumenten zur Familienfreundlichkeit von Unternehmen helfen, Potentiale unternehmensintern auszuschöpfen. Somit kann evaluiert werden, welche Maßnahmen zu mehr Familienfreundlichkeit sinnvoll und umsetzbar sind, und

welche, wie in Unternehmen 6, keinen Nutzen für die Mitarbeitenden haben. Dennoch können klare Vorteile von familienfreundlichen Maßnahmen nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für das Unternehmen selbst erkannt werden. Solche familienfreundlichen Maßnahmen lassen sich nach Shore et al. (2018) in das Modell der Förderhaltung von einem inklusiven Arbeitsklima einordnen.

6.3.3 Frauenquote

IP 3 und 10 sind eigentlich gegen die Quotenregelung, denn „keiner will die Quoten-Frau sein“ (Unternehmen 6 IP 10:206), „ich möchte meinen Job haben, weil ich gut bin und nicht, weil ich eine Frau“ (Unternehmen 2 IP 3 u IP 4:369-371) bin. IP 2 beschreibt, dass in Unternehmen 2 vermehrt darauf geachtet wird, dass bei gleichen Qualifikationen Frauen eingestellt werden. Auch gibt es in Unternehmen 2 diesbezügliche Zielwerte, welche erreicht werden müssen. Unternehmen 4 und 6 haben keine Zielquoten, jedoch wird in Unternehmen 6 einmal im Jahr analysiert, wieso wie viele Frauen und Männer befördert werden. In Unternehmen 6 wird auch eine Quotenregelung überlegt. Ebenso beschreiben beide Unternehmen, dass es Bereiche gibt, für welche sich nicht viele Frauen bewerben. IP 6 sieht hier als Grund, dass sich Frauen mit Berufen in der Industrie oft nicht identifizieren. Weiters sind aber laut IP 1 und IP 5 auch die Gesetzte, welche eine Frauenquote in verschiedenen Bereichen fordern, der Grund für eine erhöhte Nachfrage im Bereich Frauenförderung. Auch IP 10 erklärt, dass die Reportinganforderungen und Regularien im Bereich Diversität wesentlich für den Schritt in Richtung Chancengleichheit sind. In Unternehmen 5 sind diese bevorstehenden Änderungen in den Gesetzen maßgebend für den Veränderungsprozess in der Unternehmenskultur.

Am besten lässt sich die Wirksamkeit von Quotenregelungen im EU-Staaten-Vergleich festmachen: 2022 liegen 10 von 15 EU-Länder, mit einer gesetzlichen Quotenregelung, über dem EU-Durchschnitt bei von Frauen besetzten Aufsichtsrat- und Verwaltungsposten. Der Durchschnitt liegt bei 32,2 Prozent, wobei Österreich mit 33,2 Prozent knapp darüber liegt. Dem entgegen liegen 19 von 20 EU-Länder, welche keine gesetzlich verankerte Quotenregelung haben, unter dem EU-Durchschnitt (vgl. Haager u. a. 2023:41–42). Auch in Österreich kann in den meisten Betrieben, in welchen der Bund beteiligt ist, eine Frauenquote von 40 Prozent umgesetzt werden. Jedoch liegt der Frauenanteil in der Führungsetage bei nur 15,9 Prozent (vgl. Haager u. a. 2023:19–23). In Österreich ist der Frauenanteil im Industriesektor am niedrigsten, in der Geschäftsführungsetage liegt dieser bei nur 6,4 Prozent

(vgl. Haager u. a. 2023:23). Ein Grund dafür könnte die Sozialisation sein, welche beispielsweise einen großen Einfluss auf das Treffen von Entscheidungen hat. Wie im Kapitel ‚Formen der Weiterbildung‘ schon beschrieben, ist die Wahrscheinlichkeit größer, einen genderuntypischen Beruf zu wählen, wenn Bezugspersonen von Jugendlichen in diesem Beruf tätig sind (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:404). Zum anderen hat die Informiertheit einen wesentlichen Einfluss auf Entscheidungen. Ein Experiment an einer italienischen Schule hat gezeigt, dass sich Frauen weniger für gendertypischer Karrieren entscheiden, wenn diese zuvor über den Nutzen der jeweiligen Ausbildungsoptionen informiert wurden (vgl. Jann und Hupka-Brunner 2020:393).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Gesetze und Regularien zum Thema Diversität maßgebend dazu beitragen, dass Unternehmen diesbezüglich Handlungsbedarf erkennen. Hier ist die gegenseitige Beeinflussung zwischen den verschiedenen Ebenen nach dem Modell von Bronfenbrenner (2018) erkennbar. Gesetze, welche eine Frauenquote in gewissen Organisationen vorgeben, beeinflussen das Einstellungs- und Personalentwicklungsverhalten von Unternehmen. Überraschenderweise wird die Quotenregelung von vielen nicht als positiv betrachtet, denn „keiner will die Quoten-Frau sein“ (Unternehmen 6 IP 10:206). Dennoch wird es von den meisten als wirkungsvoller Weg beschrieben, um mehr Frauen in die Führungsetage zu holen. Nur eines der vier Unternehmen hat quotenbezogene Zielwerte, welche erreicht werden müssen. Ein weiteres Unternehmen reflektiert jährlich die Beförderungen bezogen darauf, wie viele Frauen beziehungsweise Männer im vergangenen Jahr befördert wurden. Zwei der vier Unternehmen beschreiben, dass es in ihrem Unternehmen Bereiche gibt, für welche sich tendenziell weniger Frauen bewerben. Ein Unternehmen sieht den Ursprung dessen darin, dass sich Frauen mit industriellen Berufen weniger stark identifizieren. Das lässt sich anhand der Literatur erklären, denn die Sozialisation beeinflusst maßgebend, wie wir uns auf der Bildungs- und Berufsebene entscheiden. Auch hier ist das Modell von Bronfenbrenner (1979) zu berücksichtigen, denn die Entwicklung des Individuums (Mikroebene) ist stark vom eigenen Umfeld (Mesoebene) und den gesellschaftlichen/politischen Gegebenheiten (Makroebene) beeinflusst. Um dem entgegenzuwirken, kann durch Bildungs- und Berufsberatung Unterstützung im Entscheidungsfindungsprozess gegeben werden. Ein weiterer Punkt ist die Vorbildwirkung von Bezugspersonen, welche ebenfalls Einfluss auf die Bildungs- und Berufsentwicklung nehmen.

6.3.4 Unternehmensziele und gesetzliche Vorgaben

IP 5 beschreibt die Integration einzelner SDGs als wesentlich für künftige Geschäftsstrategien. Unternehmen 6 hat fünf Leitlinien, anhand welcher sich die Mitarbeitenden von Unternehmen 6 orientieren. Ebenso spielen die SDGs und ESGs eine Rolle in der Ausrichtung des Unternehmens intern, als auch am Markt. Auch in Unternehmen 5 spielen ausgewählte SDGs eine wesentliche Rolle. Unternehmen 2 steuert die Unternehmensziele anhand von MBO-Zielen, wobei auch Nachhaltigkeitsziele definiert wurden. In Unternehmen 6 werden die Ziele anhand von KPIs gemessen.

Obwohl nicht alle Unternehmen die SDGs in ihre Unternehmensstrategie integriert haben, ist auch an den gesetzlichen Vorgaben ersichtlich, dass sich ein Trend in diese Richtung entwickelt. Das SDG Nummer vier: „Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern“ (Vereinte Nationen 2016:5) und das fünfte Ziel: die Sicherstellung der mit Männern gleichberechtigten Chancen und Teilhabe für Mädchen und Frauen am „politischen, wirtschaftlichen und öffentlichen Leben“ (ebd. 2016:5) drücken sich beispielsweise durch die Quotenregelung aus. Hier beschreiben Groß et al., dass vor allem Nationen mit einer Frauenquote einen erhöhten Frauenanteil in Entscheidungsgremien aufweisen, als Nationen nur mit einer diesbezüglichen Empfehlung (vgl. Groß u. a. 2021:44–46). Ebenso gibt es seit 2011 eine gesetzliche Transparenz der Gehälter, wobei Firmen ab 1000 Mitarbeiter*innen zweijährlich einen Bericht zu den Gehältern ihrer Mitarbeitenden erstellen müssen (vgl. Böheim und Gust 2022:25). Der Effekt dieser Maßnahmen ist jedoch überschaubar gering, denn die Nichteinhaltung ist nicht an gesetzlich verankerte Restriktionen oder Strafzahlungen geknüpft (vgl. Ceballos u. a. 2022:5). Ein weiterer Grund könnte auch sein, dass Arbeitnehmer*innen nicht über dieses Gesetz informiert sind und diese Transparenzmaßnahme dementsprechend nicht einfordern (vgl. Böheim und Gust 2022:27).

Drei der vier befragten Unternehmen haben Unternehmensziele, welche intern durch verschiedene Modelle definiert und kontrolliert werden. Diese Modelle können einerseits helfen, die unternehmensinternen Potentiale festzustellen und zu entwickeln, aber auch ein nachhaltigeres Wirtschaften, beispielsweise durch das Einführen der Frauenquote zu ermöglichen. Dieses Vorgehen kann im Sinne des inklusiven Arbeitsplatzes nach Shore (2018) als Präventionshaltung beschrieben werden. Werden Geschäftsstrategien geändert, so kann davon ausgegangen werden, dass dies auch mit einer Änderung der Unternehmenskultur

einhergeht. Hierbei ist die Kommunikation an die Mitabreitenden wesentlich, um eine gemeinsame zielgerechte Umsetzung zu ermöglichen. Der Zusammenhang dieser gegenseitigen Beeinflussung kann mit dem Modell nach Bronfenbrenner (2018) eingeordnet werden.

6.3.5 Gründe zur Frauenförderung

Laut IP 5 geben viele Unternehmen nach außen hin an, dass sie Frauen fördern, obwohl sie nicht dazu verpflichtet sind. Aus diesem Grund forcieren viele Unternehmen die Weiterbildung in diesem Bereich. In den Programmen von Unternehmen 1 nehmen viele Frauen teil, die berichten, dass besonders der ‚Safe Space‘ unter Frauen, in einer männerdominierten Arbeitswelt wichtig ist. Ebenso beschreibt IP 5, dass Programme, welche für Mitarbeiterinnen entworfen werden, auch zum Vorteil für männliche Beschäftigte sind, zumal beispielsweise immer mehr Männer auch Karenz in Anspruch nehmen. Dennoch beschreibt IP 5, dass manche Frauenbewegungen eher schaden, und nennt hier als Beispiel die Me-Too-Debatte.

Auch Griebel (2009) und Rolle (2018) beschreiben, dass immer mehr Väter an der Kindererziehung teilhaben und somit Unternehmen, um nicht an Attraktivität zu verlieren, familienfreundlicher werden müssen (vgl. Griebel 2009:11f; Rolle 2018:119). Familienfreundliche Maßnahmen erhöhen auch die allgemeine Motivation der Mitarbeitenden, den Leistungseinsatz, verringern die Fehlzeiten, die Fluktuation und sorgen für eine raschere Rückkehr nach der Elternkarenz und für eine einfachere Personalsuche (vgl. Bundeskanzleramt 2021:14). Ob Frauenbewegungen dem Fortschritt von Frauen in Führungspositionen schaden, kann nicht bestätigt werden

Die Förderung von Frauen und die damit einhergehenden Themen machen Unternehmen nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer attraktiver. Beispielsweise nehmen immer mehr Männer die Möglichkeit wahr, in Karenz zu gehen und tragen somit auch einen wesentlichen Beitrag zur Erziehung ihrer Kinder und somit auch zur Entlastung der Frauen in diesem Bereich bei. Unternehmen stehen also im Zugzwang, familienfreundliche Maßnahmen zu integrieren, um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. Andererseits werben viele Unternehmen mit Familienfreundlichkeit und Frauenförderung, sodass die Nachfrage an diesbezüglichen Weiterbildungsoptionen steigt. Unternehmen, welche sich als attraktive*r Arbeitgeber*in für potenzielle Arbeitnehmer*innen positionieren, müssen Schritte in Richtung Familienfreundlichkeit und inklusives Arbeitsumfeld setzen.

6.3.6 Vorteile von Frauen in Führung

IP 5 beschreibt, dass wenn mehr Frauen im Unternehmen tätig sind, auch leichter Frauen als Kundinnen angesprochen werden können. Auch steht mehr und qualifizierteres Personal zur Verfügung, wenn Frauen am Arbeitsmarkt integriert sind. IP 9 nennt ebenfalls den wirtschaftlichen Faktor als Vorteil von Frauen in Führung. Beispielsweise wird für manche Aufträge 5% mehr bezahlt, wenn die Frauenquote höher ist. Laut IP 7 wird Genderdiversität in den Unternehmen, beim Ansuchen von Fördergeldern oder der Vergabe von Krediten immer öfter als Kriterium erwartet. Als weitere Vorteile beschreibt IP 5 „Bewerbungsprozesse, Klima, Umgang [...] miteinander bessere Entscheidungen [treffen] im Mix“ (Unternehmen 3 IP 5:449-450). Die gleichen Vorteile nennt IP 11 und ergänzt auch den positiven Effekt auf die Arbeitgebermarke und die Retention. Ebenso ist durch die größere Diversität (Geschlecht als auch Charakterlich) laut IP 3, 5 und 9 eine andere Stimmung in Konferenzräumen, es ergeben sich mehr Sichtweisen und es können bessere Entscheidungen getroffen werden. IP 9 und IP 11 werden eher um Rat gefragt, wenn es um klassische Frauenthemen geht. Diese sind beispielsweise Themen zu Diversität, oder in Richtung Sozialkompetenz.

Der Zusammenhang von Frauen in Führungspositionen und der finanzielle Erfolg von Unternehmen wird in der Studie von Deloitte Österreich (2019) als Wettbewerbsvorteil beschrieben (vgl. Groß u. a. 2021:18–20). Dies vor allem bei gemischtgeschlechtlichen Führungsteams, wobei hier eine erhöhte Innovationsfähigkeit beschrieben wird. (Wölfl 2023:25) Aber auch im Bereich ‚Leadership Effectiveness‘ werden Frauen besser bewertet (vgl. Wölfl 2023:32f). Ferner gibt es zwei von Groß et al. (2021) beschriebene Effekte, welche sich positiv auf den Frauenanteil in Unternehmen auswirken: den Tickle-down-Effekt und den Bottom-up-Effekt. Gibt es einen Anstieg des Frauenanteils um 10 Prozent in Führungspositionen, so kann ein Anstieg des Frauenanteils von 38 Prozent in den darunterliegenden Positionen verzeichnet werden (vgl. Groß u. a. 2021:44–47). Der Bottom-up-Effekt beschreibt, dass wenn der Pool von qualifizierten Mitarbeiterinnen auf niedrigeren Positionen groß genug ist, der vermehrte Aufstieg von Frauen in Führungspositionen wahrscheinlicher ist (vgl. Groß u. a. 2021:50).

Als wesentliche Vorteile der Frauenförderung wird beschrieben: die Erweiterung der Zielgruppen, mehr und qualifiziertes Personal, aber auch der wirtschaftliche Vorteil für das Unternehmen. Ebenso wird das bessere Klima im Unternehmen und die bessere Entscheidungsfähigkeit, wenn mehr Diversität im Team gegeben ist, als Vorteil beschrieben. Außerdem werden Vorteile für die Arbeitgebermarke, die Retention und in der Vergabe von

Aufträgen erkannt. Auch in der ‚Leadership Effectiveness‘ schneiden Frauen besser ab als Männer. Maßnahmen von Frauenförderung bieten die Möglichkeit zu einem nach Bronfenbrenner (1979) ebenen-übergreifenden Mehrwert. Zum einen profitieren Unternehmen von der langjährigen Erfahrung der Frauen, wenn diese im Unternehmen bleiben, aber auch die anderen Mitarbeiter*innen, profitieren von der Diversität und den unterschiedlichen Perspektiven.

6.3.7 Diskriminierungen entgegenwirken

IP 1 schlägt vor, beispielsweise die jährlichen Performance Reviews auf genormten Vorgaben abzuhalten, um Diskriminierungen entgegenzuwirken. So könne also der Bias zu Geschlechtern verringert werden. IP 5, 3, 10 und 2 haben die Erfahrung gemacht, dass sich Männer eher Dinge zutrauen, obwohl sie in diesem Bereich noch wenig Erfahrung haben, als Frauen das tun. Dies zeigt sich auch in den Bewerbungsprozessen. IP 5 und 1 sehen den Ursprung dieses geschlechterabhängigen Selbstvertrauens in der kindlichen Erziehung. IP 5 sagt, dass dem entgegengewirkt werden kann, wenn Stellenausschreibungen so lange aktiv bleiben, bis sich eine Frau bewirbt, oder ganz umformuliert wird. Dennoch beschreibt IP 10, dass sich bei Unternehmen 6 mehr Frauen als Männer bewerben, trotzdem ist es schwieriger Frauen längerfristig im Unternehmen zu halten. IP 8 und IP 11 beschreiben hierfür als Grund, dass sich Frauen zu wenig stark durchsetzen, aber auch die Care-Arbeit spielt ein großer Faktor. Diese Vorurteile spielen auch bei dem Vorgesetzten von IP 8 eine Rolle, beim Einstellen von neuem Personal. In Unternehmen 5 können Weiterbildungsangebote zum Thema Awareness-Building, aber auch zu gendersensibler Sprache besucht werden. Unternehmen 2 bietet im Bereich Awareness-Building zum Thema ‚Recruiting und Kommunikation‘ Weiterbildungen an. Auch das Bewusstwerden des ‚Unconscious-Bias‘ ist wichtig in Trainings und Workshops. Außerdem gab es in Unternehmen 5 bereits die Erkenntnis, dass sich tatsächlich mehr Frauen bewerben, wenn eine inklusivere Sprache verwendet wird. Ebenso werden strukturierte Bewerbungsinterviews und eine Blind-Recruiting-Phase getestet, was den Vorurteilen im Recruiting Prozess entgegenwirken soll: Stichwort ‚De-Bias the Process‘. In Unternehmen 6 werden keine Unterschiede der Geschlechter beim Bewerbungsprozess gemacht. Unternehmen 2 und 5 haben explizite Frauenförderprogramme. Unternehmen 4 dagegen hat keine spezifische Frauenförderung in den nächsten fünf Jahren in Planung. IP 1 empfiehlt Mitarbeitenden, für Mitarbeiter*innengespräche, oder bei Lohndiskussionen, sich die erbrachte Leistung (die ‚Wins‘) vorab zu überlegen und somit die Führungskräfte vom jeweiligen Vorhaben zu

überzeugen. In Unternehmen 9 wird jährlich evaluiert, wieso Frauen in der Führungsebene noch unterrepräsentiert sind.

Haager et al. (2023) beschreiben als Grund für fehlende weibliche Führungskräfte, dass die Auswahl dieser vorwiegend „unstrukturiert, individuumszentriert, eigenschaftszentriert und ohne Prozessbegleitung“ stattfindet. Laut Kay (2011) kann ein diskriminierungsfreier Bewerbungsprozess ermöglicht werden, beispielsweise bei Vorstellungsgesprächen durch die Anwesenheit beider Geschlechter, oder aber auch durch das Vorlegen bestimmter Standards anhand welcher die Ausschreibungen geprüft und Gespräche geführt werden (vgl. Kay 2011:255). Weitere Diskriminierungsgefahren liegen in der Beförderung von Personal, wobei hier beispielsweise der ‚Similar-to-me-Effekt‘ (Krell 2011a:267), der ‚Kleber-Effekt‘ (Krell 2011a:267) oder der ‚Hierarchieeffekt‘ (Krell 2011a:267) auftreten kann. Um Beurteilungen und Beförderungen diskriminierungsfrei zu gestalten, sollten diese durchschaubar, einheitlich und angemessen die zu beurteilende Leistung erfassen (vgl. Krell 2011a:267).

Fünf von zehn Interviewpartner*innen beschreiben, dass der Unterschied zwischen dem männlichen und weiblichen Selbstvertrauen wesentlich dafür verantwortlich ist, dass sich Männer mehr zutrauen als Frauen. Die restlichen fünf Interviewpartner*innen haben sich diesbezüglich nicht geäußert. Es wurde herausgefunden, dass insbesondere Care-Arbeit, welche meistens von Frauen erledigt wird, den Unternehmen erschwert, Frauen langfristig zu beschäftigen. Lediglich eine Person beschreibt, dass Vorurteile gegenüber Frauen (z.B. Ausfall wegen Kinderbetreuung) die künftige Einstellung dieser beeinflusst. Im Sinne des inklusiven Arbeitsumfelds nach Shore et al. (2018) kann dies als Beispiel für ein nicht inklusives Handeln beschrieben werden. Maßnahmen, die ergriffen werden, um solchen Ungleichheiten entgegenzuwirken und ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen sind beispielsweise:

- Genormte Performance Reviews
- Blind Recruiting Prozesse
- Awareness-Building Angebote
- Unternehmensinterne Reflexion zum Personalbestand und -verteilung
- Unterstützung in der Kinderbetreuung

Ähnliche Empfehlungen werden auch in der Literatur gegeben, wobei hier noch ergänzt werden kann, dass bei Bewerbungsgesprächen, um Diskriminierung entgegenzuwirken, die Anwesenheit beider Geschlechter helfen kann. Auch kann durch eben solche Angebote verschiedenen Diskriminierungseffekten, wie dem ‚Similar-to-me-Effekt‘, ‚Kleber-Effekt‘ oder der ‚Hierarchieeffekt‘, entgegengewirkt werden.

7. Fazit, Limitationen, Ausblick

Ziel der Masterarbeit war es herauszuarbeiten, welche Maßnahmen Unternehmen in Österreich treffen, um Frauen in Führungspositionen zu befördern. Im Fokus der Untersuchung lagen, welche Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen werden, aber auch unternehmerische Rahmenbedingungen um den Effekt rund um das Thema frauenfördernde Maßnahmen, aufzuarbeiten.

Es hat sich herausgestellt, dass es vielfältige Möglichkeiten gibt, welche je nach Standort und Wünschen des Personals angepasst und im Laufe der Zeit adaptiert werden müssen. Durch die Standortunterscheidung nach ländlich und städtisch lassen sich nur bedingt Unterschiede der gesetzten Maßnahmen der Firmen erkennen. So werden Weiterbildungsmaßnahmen auf der Führungsebene und des Personals als wichtigster Faktor zur Änderung der Unternehmenskultur erkannt. Freiwillige Bildungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Awareness-Building, Self-Leadership, Gender Sensitive Language Trainings, Recruiting und Kommunikation oder Coachings und Mentoringangebote werden von Unternehmen für ihr Personal zur Verfügung gestellt. Wesentlich dabei ist, dass diese Bildungsangebote nicht nur Frauen, sondern auch Männer in Anspruch nehmen, um beispielsweise Vorurteile zu reflektieren und so durch eine Förderhaltung des Managements ein inklusives Arbeitsumfeld geschaffen wird. Das Prinzip des ‚One-Size-Fits-All‘ wird im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung nicht als gewinnbringende Strategie beschrieben. Auch passende Rahmenbedingungen begünstigen, dass Frauen in ihren Berufen und Positionen bleiben. Hierbei wird die flexible Arbeitszeitanpassung, die gebotene Option für Homeoffice und in zwei Firmen die Option auf Shared-Lead beschrieben. Auch Leave- und Rückführungsgespräche vor beziehungsweise nach der Karenz werden von zwei Firmen angeboten. Ebenfalls zu den Rahmenbedingungen werden aufgezählt, dass Netzwerktreffen organisiert, und Angebote zur Kinderbetreuung teilweise durch Kindergärten oder der direkten finanziellen Unterstützung der Kinderbetreuung geboten werden. Diese Maßnahmen können als Präventionshaltung des Managements für ein inklusives Arbeitsfeld beschrieben werden.

Auf Basis der Primär- und Sekundärdaten können für die Praxis folgende Handlungsanweisungen abgeleitet werden: Wie bereits in der Diskussion der Ergebnisse klar wird, ist dieses Thema vielschichtig und kann auf verschiedenen Ebenen (Mikro-, Meso- und Makroebene) adressiert werden. Es werden drei Stellschrauben beschrieben, an welchen gleichzeitig angesetzt werden sollte, um Female Leadership zu fördern. Diese drei Punkte können nicht trennscharf unterschieden werden, denn ein Ansetzen auf der einen Stufe hat

Auswirkungen auf die anderen Stufen. Somit kann ein Diskursfeld zwischen der individuumszentrierten Ebene, der Unternehmensebene und der Weiterbildungsebene (Kulturentwicklungsebene) definiert werden. Wichtig ist, dass unternehmensintern zunächst eine Analyse gemacht wird, wobei die aktuelle Situation erhoben und zukünftige Handlungsfelder definiert werden. Auf Unternehmensebene macht es Sinn zunächst durch verschiedene Messinstrumente, wie zum Beispiel mit dem berufundfamilie-Index, oder der FKI eine Situationsanalyse durchzuführen und dann anhand verschiedener Strategien eine Ausarbeitung und Umsetzung möglicher Maßnahmen zu identifizieren. Diese Strategien können durch verschiedene Maßnahmen der SDG, ESG, MbO, KPI oder anderen Instrumenten zur Zielerreichung erfolgen. Hierbei kann auch die Integration von Quoten als bedeutend beschrieben werden. Durch die Integration familienfreundlicher Maßnahmen gewinnen Unternehmen zum einen auch allgemein an Attraktivität am Arbeitsmarkt, können aber auch eine steigende Motivation und Leistungsbereitschaft, verringerte Fehlzeiten, Krankentage und Fluktuation, einfachere Personalsuche und eine rasche Rückkehr nach der Elternzeit erkennen. Hierbei können auch Modelle zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, wie Homeoffice oder die flexible Anpassung des Stundenpensums, oder auch Arbeitsmodelle wie beispielsweise Job-Sharing genannt werden. Auch Eltern-Kind-Büros, Betriebskindergärten, Proaktivität im Vermitteln der Familienzeit auch für Väter, sowie Karenzmanagement und die vier Schritte von Wölfl (2023) zum Elternzeitmanagement können großen Einfluss auf eine familienfreundliche Unternehmenskultur haben. Neben den reflektierten und standardisierten Bewerbungsprozessen und Performance Reviews ist das Schaffen einer Unternehmenskultur, in welcher Frauen in Führungspositionen normalisiert und geschätzt werden, wesentlich. Auf der individuumszentrierten Ebene können Handlungsansätze zur Persönlichkeitsentwicklung, wie zum Beispiel Awareness-Building, Mentoring, Stärkung des Selbstvertrauens, Sportkurse, gendersensible Sprachkurse getätigt werden. Hierbei ist es sinnvoll, Kurse anzubieten, welche zum einen geschlechtergetrennt, aber auch gemischtgeschlechtlich stattfinden. Vorbildwirkende Maßnahmen, wie die Normalisierung von Männern in Karenz, oder der Power-Frau helfen, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Auch das Schaffen einer Unternehmenskultur, in welcher Frauen in Führungspositionen normalisiert und geschätzt werden, ist förderlich für Diversität. Im Bereich Awareness-Building steht die Sprache im Fokus, wobei hier der Einfluss auf die Wahrnehmung und somit auch auf das Bewusstwerden, wesentlich ist. Diese Aspekte der Kulturveränderung hin zu mehr Diversität und Frauen in Führungspositionen muss sich durch verschiedene Ansätze und einem Ausbau im unternehmensinternen und -externen Bildungsangebot widerspiegeln. Diese Maßnahmen

können anhand der Modelle von Shore et al. (2018) oder Bronfenbrenner (1979) sortiert und definiert werden, auf welchen Ebenen zuerst angesetzt werden soll. Ausgehend davon müssen dann weitere Schritte gesetzt werden, denn um ein Umfassend inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, müssen Maßnahmen auf der Ebene der Präventionshaltung und der Förderhaltung ergriffen werden. Ebenso müssen für einen Ansatz der Integration und der vollständigen Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene angesetzt werden.

Die Forschungsergebnisse dieser Masterarbeit unterliegen folgenden Limitationen: zunächst wird eine Generalisierung der Forschungsergebnisse nicht angestrebt, da das Forschungsdesign auf explorativen, qualitativen Interviews basiert. Die methodischen Limitationen lassen sich insbesondere dadurch begründen, dass Interviews immer als Ausschnitt aus der subjektiven Realität zu betrachten sind und die erhobenen Daten eine Quer- und keine Längsschnitterhebung darstellt. Weitere Limitationen beziehen sich auf die Organisationen, wobei hier Unternehmen aus vier verschiedenen Branchen interviewt wurden und die Verallgemeinerung auf weitere Branchen nur in Teilen möglich ist. Ebenso hatte eines der vier untersuchten Unternehmen keine Strategien, um frauenfördernde Maßnahmen umzusetzen, dementsprechend waren diese Interviews nicht besonders aufschlussreich. Auch eine Generalisierung hinsichtlich der örtlichen oder kulturellen Unterschiede kann nicht getroffen werden, da sich in der empirischen Erhebung kein Trend zeigte. Als weitere Limitation kann der österreichische Kontext genannt werden, denn die Datenerhebung wurde nur in Unternehmen durchgeführt, welche hauptsächlich in Österreich agieren.

Ein Ausblick für weitere Forschung im Bereich Female Leadership, um zuvor beschriebene Limitationen zu überbrücken, kann beispielsweise durch ein quantitatives Forschungsdesign erfolgen. Hierbei könnte untersucht werden, welchen Einfluss gendersensible Sprache auf Bewerbungsprozesse hat. Ebenso kann durch die Spezifizierung auf eine einzelne Branche erörtert werden, ob geografische Unterschiede in gewissen Bereichen zum Thema Diversität und Frauenförderung festzustellen sind. Auch interessant zu untersuchen ist, ob gendersensible Sprache und Diversität beziehungsweise Inklusion in Unternehmen im Zusammenhang stehen. Weiters könnte auch vergleichend festgestellt werden, ob die Integration dieser Themen in die Unternehmenskultur von Faktoren wie Firmengröße, global agierender Unternehmen, Unternehmensalter oder der Etablierung am Markt abhängig ist.

8. Zusammenfassung

Verschiedene Forschungsergebnisse und Medienberichte weisen immer wieder auf die Ungleichheit der Geschlechter in beruflichen Kontexten hin. Hierzu wird einerseits der finanzielle Aspekt und andererseits die Repräsentanz der Geschlechter auf der Ebene der Führungskräfte thematisiert. Die vorliegende Masterarbeit untersucht, welche Maßnahmen Unternehmen in Österreich bereits setzen, sodass mehr Frauen in Führungspositionen kommen, und auch die Wahrnehmung der Frauen in Führungspositionen zu deren Karriereaufstieg. Hierzu wurden 10 leitfadengestützte explorative Expert*inneninterviews mit Mitarbeiter*innen von Unternehmen, welche in Österreich ansässig sind, geführt. Die Ergebnisse zeigen, dass das Thema Frauenförderung in Unternehmen nach einer feinfühligem Integrations- und Kulturveränderungsarbeit verlangt. Die Wichtigkeit des Einbezugs der Führungskräfte, aber auch aller Mitarbeitenden durch Bildungs- und Teamentwicklungsmaßnahmen ist für eine erfolgreiche Umsetzung essenziell. Als wichtige Steuerungsmechanismen können staatliche, aber auch unternehmensinterne Vorgaben, wie zum Beispiel die Integration von Quoten beschrieben werden. Limitationen der Masterarbeit ergeben sich beispielsweise durch die geografischen Gegebenheiten, aber auch der explorative Zugang unterstützt eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit einzelnen Ursachen nicht.

9. Abstract

Various research results and media reports repeatedly point out gender inequality in professional contexts. Both gender representation in leading positions and financial inequalities are discussed. This master's thesis examines which measures companies in Austria apply in order to have more women in executive positions. For this purpose, ten 'guideline-based expert-interviews' within Austrian companies have been conducted. The results show that promoting women in companies requires sensitive implementation of cultural change at work. Involving managers and employees at all levels, through education, training, and team development sessions, is essential for success in improving gender equality in the workplace. Company-internal guidelines and the integration of quotas can also be pivotal and useful tools to help achieve equality. Limitations of this master's thesis include the geographic circumstances, as well as the challenge of the explorative scientific approach which does not support an in-depth examination of individual causes.

Literaturverzeichnis

Angerer, Sandra, und Erwin Graf. 2017. „Traditionelles Change Management – Flexibel Genug Für Multinationale Unternehmen?“ in *Personalmanagement*, herausgegeben von B. Covarrubias Venegas, K. Thill, und J. Domnanovich. Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Appiano, Lisa. 2022. „Sprache, ein Ort sozialen Lebens. Zum geschlechterinklusive und diskriminierungssensiblen Sprachgebrauch“. *Mitteilungen der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare* 75(1):311–22. doi: 10.31263/voebm.v75i1.7038.

Auler, Fabian, und Danièle Huberty. 2019. „Ziele der Promotion (KPIs)“. S. 137–45 in *Content Distribution: So verbreiten Sie Ihren Content effektiv in Ihren Zielgruppen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Azcona, Ginette, Antra Bhatt, Julia Brauchle, Guillem Fortuny Fillo, Yongyi Min, Heather Page, und Yuxi Zhang. 2022. „Progress on the Sustainable Development Goals; The Gender Snapshot 2022“. *UN Women and United Nations Department of Economic and Social Affairs*. Abgerufen 10. August 2023 (https://data.unwomen.org/sites/default/files/documents/Publications/GenderSnapshot_2022.pdf).

Biemann, Torsten, und Heiko Weckmüller. 2014. „Mentoring: wann nützt es und wem nützt es“. 66(2):46–49.

Böheim, René, und Sarah Gust. 2022. „The Austrian Pay Transparency Law and the Gender Wage Gap“. *CESifo Forum* 23(2):25–28.

Bozhinov, Viktor, Jasmin Joecks, und Katrin Scharfenkamp. 2021. „Gender Spillovers from Supervisory Boards to Management Boards“. *Managerial and Decision Economics* 42(5):1317–31.

Braun, Virginia. 2013. *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. 14. London: SAGE Publications.

Bronfenbrenner, Urie. 1979. *The Ecology of Human Development. EXPERIMENTS BY NATURE AND DESIGN*. Harvard University Press.

Bundeskanzleramt. 2021. *Handbuch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für kleine und mittlere Unternehmen*. Wirtschaftskammer Österreich.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. o. J. „Förderung von Frauen im MINT-Bereich“. Abgerufen 26. Juli 2023 (<https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Gleichstellung-und-Diversität/Policy-und-Maßnahmen/Förderung-von-Frauen-im-MINT-Bereich.html>).

Burel, Simone. 2020. *Quick Guide Female Leadership : Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0* /. 1st ed. 2020. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg : Imprint: Springer Gabler,.

Ceballos, Martha, Annick Masselot, und Richard Watt. 2022. „Mind Gender Gaps! How Men and Women Get Equal Working Opportunities and Wages“. S. 3–11 in Bd. 23. Institut für Wirtschaftsforschung (Ifo).

Clarke, Marilyn. 2011. „Advancing Women’s Careers through Leadership Development Programs“. *Employee Relations* 33(5):498–515.

Collier, Danielle, und Charlotte Zhang. 2016. *Can We Reduce Bias in the Recruiting Process and Diversify Pools of Candidates by Using Different Types of Words in Job Descriptions?*

Cyba, Eva. 2010. „Patriarchat: Wandel und Aktualität“. S. 17–22 in *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*. Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH.

Döring, Nicola, und Jürgen Bortz. 2016. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. herausgegeben von N. Döring und J. Bortz. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Dresing, Thorsten, und Thorsten Phel. 2018. *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 8. Aufl. Marburg: Eigenverl.

Dworkin, Terry Morehead, Virginia Maurer, und Cindy A. Schipani. 2012. „Career

Mentoring for Women: New Horizons/Expanded Methods“. *Business Horizons* 55(4):363–72.

Faulstich-Wieland, Hannelore. 2018. „Frauenbildung und Gender Mainstreaming in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung“. S. 1225–39 in *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Springer Reference Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Flick, Uwe. 2018. *An Introduction to Qualitative Research*. 6th edition. London: SAGE Publications.

Franken, Swetlana. 2015. *Personal: Diversity Management*. 1st ed. 2015. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler,.

Friesenbichler, Bianca. 2008. „Geschlechtergerechter Sprachgebrauch als Teil und Motor des Gender Mainstreaming“. *Magazin erwachsenenbildung.at* (3):10/1-8.

Gärtner, Marc, Thea Garten, und Monika Huesmann. 2016. „Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung“. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 70(4):220–30.

Gaucher, Danielle, Justin Friesen, und Aaron C. Kay. 2011. „Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality“. *Journal of Personality and Social Psychology* 101(1):109–28.

Griebel, Romy. 2009. *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen*. Hamburg : Diplomica Verlag,.

Groß, Miriam, Anna Kleissner, Andrea Pitzschke, und Eva Sengschmid. 2021. *Frauen in Führungspositionen Aktuelle Analysen zu Repräsentation und Rahmenbedingungen*. Bundeskanzleramt, Bundesministerin für Frauen, Familie, Jugend und Integration.

Haager, Theresa, Simone Hudelist, Silvia Mundsperger, und Sylvia Steinbach. 2023. „Frauen.Management.Report.2023 Etappensieg EU-Richtlinie“.

Haager, Theresa, und Christina Wieser. 2022. „Frauen.Management.Report.2022 - Quantensprung Quote“.

Haghanipour, Bahar. 2013. „Mentoring als Instrument der Personalentwicklung“. in *Mentoring Als Gendergerechte Personalentwicklung*. Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Hartmann, Heidi. 1976. „Capitalism, Patriarchy, and Job Segregation by Sex“. *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 1(3):137–69.

Helfferrich, Cornelia. 2011. *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hinteregger, Christoph. 2017. „Organisationskultur, Human Resource Management und Corporate Entrepreneurship“. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 65(4):253–58.

Jann, Ben, und Sandra Hupka-Brunner. 2020. „Warum Werden Frauen so Selten MINT-Fachkräfte? Zur Bedeutung Der Differenz Zwischen Mathematischen Kompetenzen Und Selbstkonzept“. *Swiss Journal of Educational Research* 42(2):391–413.

Karlshaus, Anja, und Boris Kaehler. 2017. „Führen in Teilzeit – Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis“. S. 3–30 in *Teilzeitführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Karlshaus, Anja, und Boris Kaehler. 2023. „Teilzeitführung als Maßnahme zur Umsetzung von Sustainable Development Goals (SDGs) im Rahmen eines Nachhaltigen Personalmanagements“. in *Teilzeitführung*. Germany: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Kay, Rosemarie. 2011. „Gewinnung und Auswahl von Mitarbeiterinnen“. S. 175–94 in *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Gabler.

Krasnova, Hanna, Natasha F. Veltri, Nicole Eling, und Peter Buxmann. 2017. „Why Men and Women Continue to Use Social Networking Sites: The Role of Gender Differences“. *The Journal of Strategic Information Systems* 26(4):261–84.

Kreimer, Margareta. 2009. *Ökonomie der Geschlechterdifferenz : zur Persistenz von Gender Gaps*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Krell, Gertraude. 2011a. „Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen“. S. 261–74 in *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Gabler.

Krell, Gertraude. 2011b. „Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity“. in *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

Kressdorf, Freja. 2022. *MINT-Bildungswege in der Perspektive junger Frauen: Wissenschaftliche Begleitstudie zum Projekt helpING* /. Berlin, Germany : Logos Verlag Berlin GmbH,.

Kricsfalussy, Andreas. 2008. „Unternehmensziele“. *Zeitschrift Führung + Organisation* 77(1):33.

Kuhl, Stefan, Petra Strodtholz, und Andreas Taffertshofer. 2009. *Handbuch Methoden Der Organisationsforschung: Quantitative Und Qualitative Methoden*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Liebold, Renate, und Rainer Trinczek. 2009. „Experteninterview“. S. 32–56 in *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lutz, Barbara. 2018. *Frauen in Führung: Modernität und Agilität – wie die Veränderung der Unternehmensprozesse und Kultur Innovation fördert*. Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg Imprint: Springer Gabler.

Macha, Hildegard, Stefanie Hitzler, und Elena Spiegler. 2016. „Weiterbildung in Unternehmen mit der Strategie Gender und Diversity“. S. 199 in *Heterogenität in Bildung und Sozialisation*. Verlag Barbara Budrich.

Meifert, Matthias T. 2008. „Retentionmanagement“. S. 266–88 in *Strategische Personalentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Meuser, Michael, und Ulrike Nagel. 2009. „The Expert Interview and Changes in Knowledge Production“. S. 17–42 in *Interviewing Experts, Research Methods Series*. London:

Palgrave Macmillan UK.

Müller, Catherine. 2009. *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz: Vielfalt als Chance*. Bern Wien [u.a.]: Haupt.

Nötzold, Wolfgang. 2002. *Werkbuch Qualitätsentwicklung: für Leiter/innen in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.

O A. 2023a. „Bachelor Erziehungs- und Bildungswissenschaft – Pädagogik studieren an der Universität Klagenfurt“. *Universität Klagenfurt*. Abgerufen 10. Juli 2023 (<https://www.aau.at/studien/bachelor-erziehungs-und-bildungswissenschaft/>).

O A. 2023b. „Bildungswissenschaft (Bachelor) Universität Wien“. Abgerufen 10. Juli 2023 (<https://studieren.univie.ac.at/studienangebot/bachelor-und-diplomstudien/bildungswissenschaft-bachelor-mit-aufnahmeverfahren/>).

O A. 2023c. „Erziehungs- und Bildungswissenschaft - Universität Graz“. Abgerufen 10. Juli 2023 (<https://www.uni-graz.at/de/studium/bachelorstudien/erziehungs-und-bildungswissenschaft/>).

O A. 2023d. „Fakultät für Bildungswissenschaften – Universität Innsbruck“. Abgerufen 10. Juli 2023 (<https://www.uibk.ac.at/de/bildungswissenschaften/>).

O A. o. J.-a. „Definition: Was bedeutet ‚Rollierende Planung‘?“ *Rollierende Planung*. Abgerufen 12. August 2023 (https://www.remira.com/de/glossar/rollierende-planung#:~:text=Der%20Begriff%20%22Rollierende%20Planung%22%20beschreibt,an%20die%20laufenden%20Gegebenheiten%20angepasst.)).

O A. o. J.-b. „Environmental, Social & Governance (ESG)“. *ClimatePartner*. Abgerufen 20. Juli 2023 (<https://www.climatepartner.com/de/news-insights/glossar/environmental-social-governance-esg>).

Onaran, Tijen. 2020. *Die Netzwerkbibel: Zehn Gebote für erfolgreiches Networking* /. 2nd ed. 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: Imprint: Springer,.

Payr, Fabian. 2022. *Von Menschen und Mensch*innen: 20 gute Gründe, mit dem Gendern aufzuhören*. 2nd ed. 2022. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint:

Springer.

Pfaff, Holger, Melanie Neumann, Christine Kuch, Antje Hammer, Christian Janßen, Anne Brinkmann, und Oliver Ommen. 2009. „Grundlagen der Führung“. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen* 103(4):187–92.

Redmann, Britta. 2022. *Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär: Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden* /. 2nd ed. 2022. München: Haufe: Imprint: Haufe,.

Rolle, Stefanie. 2018. *Work-Life-Balance: Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung durch familienfreundliche Maßnahmen* /. Hamburg: Diplomica Verlag,.

Römer, Catarina. 2013. „Das Projekt FUTURE IS FEMALE. Transformatives Organisationales Lernen (TOL) zur Vermittlung von Gleichstellung in Unternehmen“. *Magazin erwachsenenbildung.at* (20):13/1-6.

Rump, Jutta, und Silke Eilers. 2022. „Ein Blick hinter die Kulissen agiler Organisations- und Arbeitsformen“. in *Arbeiten in der Neuen Normalität*. Germany: Springer Berlin / Heidelberg.

Sczesny, Sabine. 2003. „Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte“. *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 34(3):133–45.

Shen, Winny, und Dana L. Joseph. 2021. „Gender and Leadership: A Criterion-Focused Review and Research Agenda“. *Human Resource Management Review* 31(2):100765.

Shore, Lynn M., Jeanette N. Cleveland, und Diana Sanchez. 2018. „Inclusive Workplaces: A Review and Model“. *Human Resource Management Review* 28(2):176–89.

Silva, Alberto. 2016. „What Is Leadership?“ *Journal of Business Studies Quarterly* 8(1):1.

Smykalla, Sandra. 2010a. „Aushandlungsräume – Interventionen in gender-orientierter Weiterbildung und Beratung“. S. 139–246 in *Die Bildung der Differenz*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Smykalla, Sandra. 2010b. *Die Bildung der Differenz : Weiterbildung und Beratung im Kontext von Gender Mainstreaming*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Sökefeld, Carla. 2021. „Gender(un)gerechte Personenbezeichnungen: derzeitiger Sprachgebrauch, Einflussfaktoren auf die Sprachwahl und diachrone Entwicklung“. *Sprachwissenschaft* 46(1):111.

Strübing, Jörg. 2018. *Qualitative Sozialforschung : eine komprimierte Einführung für Studierende* /. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin ; Boston : De Gruyter,.

Ternès, Anabel, und Clarissa-Diana Wilke. 2018. „Das „Bienenkönigin-Syndrom“. S. 269–75 in *Agenda HR - Digitalisierung, Arbeit 4. 0, New Leadership*. Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Vereinte Nationen. 2016. *Ziele für nachhaltige Entwicklung. Bericht 2016*. 1. New York.

Wesely, Sabine. 2009. *Gender, Diversity und Chancengleichheit in der Wirtschaft*.

Wichmann, Angela. 2019. „Einleitende Gedanken zur ganzheitlichen Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Forschung: Die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Forschung“. S. 1–4 in *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich, Psychologie für Studium und Beruf*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Wolf, Elke. 2016. „Quote und Qualität - zwingend ein Widerspruch?: Eine Analyse möglicher Effekte einer Frauenquote in der Wissenschaft aus ökonomischer Perspektive“. *Beiträge zur Hochschulforschung* 38(3):26–51.

Wölfl, Maren. 2023. *Kind und Karriere - Es Geht Beides: Impulse Für Frauen in Führung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.

World Economic Forum. 2022. *Global Gender Gap Report 2022*.

Zenger, Jack, und Joseph Folkman. 2020. „Research: Women Are Better Leaders During a Crisis“. *Harvard Business Review*, Dezember 30.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten, Angaben in Prozent (gerundet) (Haager u. a. 2023:42)	28
Abbildung 2: Frauenanteil in den Entscheidungsgremien mit Exekutivfunktion, Angaben in Prozent (gerundet) (Haager u. a. 2023:43)	29
Abbildung 3: A model of inclusive organization (Shore u. a. 2018:184).....	32
Abbildung 4: Modell zur Kulturentwicklung in Organisationen nach Bronfenbrenner (1979)	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurzübersicht Interviews.....	40
--	----

Appendix

Appendix 1. Teilnehmer*inneninformation

Wie können Organisationen Frauen zu Female Leadership befähigen? – Teilnehmer*inneninformation und Einwilligungserklärung

Teilnehmer*inneninformation und Einwilligungserklärung zur Teilnahme an der Studie:

Wie können Organisationen Frauen zu Female Leadership befähigen?

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

wir laden Sie ein, an der oben genannten Studie teilzunehmen.

Ihre Teilnahme an dieser Studie erfolgt freiwillig. Sie können jederzeit, ohne Angabe von Gründen, Ihre Bereitschaft zur Teilnahme ablehnen oder auch im Verlauf der Studie zurückziehen. Die Ablehnung der Teilnahme oder ein vorzeitiges Ausscheiden aus dieser Studie hat keine nachteiligen Folgen für Sie.

Diese Art von Studien ist notwendig, um verlässliche neue *wissenschaftliche* Forschungsergebnisse zu gewinnen. Unverzichtbare Voraussetzung für die Durchführung von Studien ist jedoch, dass Sie Ihr Einverständnis zur Teilnahme an dieser Studie schriftlich erklären. Bitte lesen Sie den folgenden Text sorgfältig durch und zögern Sie nicht, Fragen zu stellen.

Bitte unterschreiben Sie die Einwilligungserklärung nur

- wenn Sie Art und Ablauf der Studie vollständig verstanden haben,
- wenn Sie bereit sind, der Teilnahme zuzustimmen und
- wenn Sie sich über Ihre Rechte als Teilnehmer*in an dieser Studie im Klaren sind.

1. Was ist der Zweck der Studie?

Es soll empirisch erarbeitet werden, welche Maßnahmen Unternehmen setzen, um Frauen zu Female Leadership zu befähigen. Das Ziel der Studie ist es, herauszufinden, was Frauen unterstützt, um in eine Führungsposition aufzusteigen.

2. Wie läuft die Studie ab?

*Wesentlich bei der Herangehensweise ist, die Erörterung der oben beschriebenen Thematik von drei Seiten: von der Perspektive (1) der Frauen in Führungspositionen (Female Leader); von der Perspektive (2) der Organisation (HR); von der Perspektive (3) der Weiterbildungsorganisationen. Es werden drei bis vier Cases gebildet, wobei hier Personen der eben beschriebenen Perspektive 1 + 2 befragt werden. Ebenso sollen zwei Interviews mit Personen von Perspektive 3 geführt werden. Die Interviews dauern jeweils ca. 50 Minuten, wobei es sich bei den Interviews um Expert*inneninterviews handelt. Der Ort der Interviews wird jeweils individuell vereinbart werden.*

3. Worin liegt der Nutzen einer Teilnahme an der Studie?

Es ist zu erwarten, dass die Ergebnisse der Studie einen Beitrag leisten, um Unternehmen zu zeigen, wie Frauen unterstützt werden können, um in Führungspositionen zu gelangen. Ebenfalls relevant

hierbei ist die Erkenntnis um den Mehrwert für die Wirtschaft besonders im Bereich „Führungskraft“.

4. Gibt es Risiken bei der Durchführung der Studie und ist mit Beschwerden oder anderen Begleiterscheinungen zu rechnen?

*Vorrangig zu beachten ist hier der gewissenhafte Umgang in Bezug zu den gesammelten Daten, als auch mit den Daten der interviewten Expert*innen. Sichergestellt wird dies, durch die Pseudonymisierung der Daten, als auch die diesbezügliche Aufklärung der Interviewten. Neben der vertraulichen Behandlung der Daten ist jedenfalls zu erwähnen, dass die Daten innerhalb des Unternehmens ebenfalls nicht weitergegeben werden.*

5. Kann die Studie vorzeitig beendet werden?

Das Interview kann ohne die Angabe von Gründen beendet beziehungsweise bis Anfang Juni widerrufen werden.

6. In welcher Weise werden die im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten verwendet?

Wie bereits in Punkt 4 erwähnt, werden alle Daten pseudonymisiert werden. Ferner werden die gesammelten Daten bis auf weiteres nur für den vorgesehenen Zweck, nämlich die Fertigstellung der Masterarbeit verwendet werden. Das Interview wird als Audiodatei aufgenommen, um die Richtigkeit des Gesagten sicherstellen zu können. Diese Audiodatei wird vernichtet werden, sobald die Auswertung der Daten vollendet und die Masterarbeit fertiggestellt ist. Zugriff zu diesen Dateien werden nur jene Personen haben, welche im Rahmen dieser Masterarbeit damit arbeiten müssen.

7. Möglichkeit zur Diskussion weiterer Fragen

*Falls weitere Fragen aufkommen, bei denen die Interviewerin keine ausreichende Auskunft geben kann, kann entweder die Masterarbeitsbetreuerin beziehungsweise die Studiengangsleitung kontaktiert werden. Auch Fragen, welche die Rechte von Teilnehmer*innen betreffen, werden im Zuge dessen selbstverständlich beantwortet werden.*

Namen der Kontaktperson bzw. der Kontaktpersonen:

Interviewerin	Name: Clara Meusburger E-Mail: clara.meusburger@icloud.com Tel.: +4369910520622
Betreuerin	Name: Univ.-Prof.in Dr.in Barbara Schulte E-Mail: barbara.schulte@univie.ac.at Tel.: +43 1 4277 46753
Studiengangsleitung	Name: Univ. -Prof. Dr. Henning Schluss E-Mail: henning.schluss@univie.ac.at Tel.: +43-1-4277-46721

8. Einwilligungserklärung

Name der teilnehmenden Person in Druckbuchstaben:

Geb. Datum:

Ich erkläre mich bereit, an der Studie "*Wie können Organisationen Frauen zu Female Leadership befähigen?*" teilzunehmen.

Ich bin von *Clara Meusburger* ausführlich und verständlich über die Zielsetzung, Bedeutung und Tragweite der Studie und die sich für mich daraus ergebenden Anforderungen aufgeklärt worden. Ich habe darüber hinaus den Text dieser Teilnehmer*inneninformation und Einwilligungserklärung gelesen, insbesondere den 4. Abschnitt (Gibt es Risiken, Beschwerden und Begleiterscheinungen?). Aufgetretene Fragen wurden mir von der Studienleitung verständlich und ausreichend beantwortet. Ich hatte genügend Zeit, mich zu entscheiden, ob ich an der Studie teilnehmen möchte. Ich habe zurzeit keine weiteren Fragen mehr.

Ich werde die Hinweise, die für die Durchführung der Studie erforderlich sind, befolgen, behalte mir jedoch das Recht vor, meine freiwillige Mitwirkung jederzeit zu beenden, ohne dass mir daraus Nachteile entstehen. Sollte ich aus der Studie ausscheiden wollen, so kann ich dies jeder Zeit schriftlich oder mündlich bei Clara Meusburger veranlassen.

Ich bin zugleich damit einverstanden, dass meine im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten aufgezeichnet und ausgewertet werden.

Ich stimme zu, dass meine Daten dauerhaft in pseudonymisierter Form elektronisch gespeichert werden. Die Daten werden in einer nur der Projektleitung zugänglichen Form gespeichert, die gemäß aktueller Standards gesichert ist.

Sollte ich zu einem späteren Zeitpunkt die Löschung meiner Daten wünschen, so kann ich dies schriftlich oder telefonisch ohne Angabe von Gründen und bis Anfang Juni bei Clara Meusburger unter den oben beschriebenen Kontaktdaten veranlassen.

Den Aufklärungsteil habe ich gelesen und verstanden. Ich konnte im Aufklärungsgespräch alle mich interessierenden Fragen stellen. Sie wurden vollständig und verständlich beantwortet.

Eine Kopie dieser Teilnehmer*inneninformation und Einwilligungserklärung habe ich erhalten. Das Original verbleibt bei der Studienleitung.

(Datum und Unterschrift der Teilnehmerin/des Teilnehmers)

.....

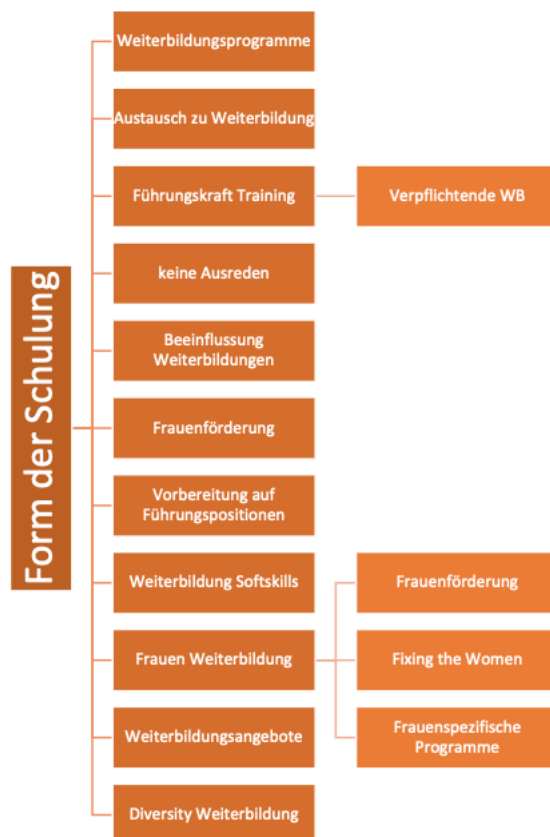
(Datum, Name und Unterschrift der Studienleitung)

.....

Appendix 2. Auszug aus dem Codesystem: Interviewleitfaden: Female Leadership



Appendix 3. Auszug aus dem Codesystem: Interviewleitfaden: HR



Appendix 4. Auszug aus dem Codesystem: Interviewleitfaden: Weiterbildungsorganisation

