

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Geschlecht und Führung: Eine Analyse der Barrieren und Chancen für Frauen in
Führungspositionen in der Unternehmensberatung zwischen Italien und
Österreich und den Generationen X und Y

verfasst von | submitted by

Lisa Maria Irmgard Irlinger

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2024

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

UA 066 841

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

Masterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Jörg Matthes

Abstract deutsche Version

Diese Masterarbeit untersucht die Chancen und Herausforderungen, denen Frauen in Führungspositionen im Beratungssektor von PwC begegnen, mit einem besonderen Schwerpunkt auf den Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Italien und Österreich sowie den Generationen X und Y. Auf Grundlage eines umfassenden theoretischen Rahmens, der drei wissenschaftliche Theorien und sechs relevante Studien einbezieht, wird die Bedeutung der Forschungsfrage herausgearbeitet und bildet die Basis für die nachfolgende Analyse.

Das Ziel der Studie besteht darin, spezifische Herausforderungen und Chancen durch acht qualitative Interviews mit weiblichen Führungskräften bei PwC in Österreich und Italien zu identifizieren, wobei auch die Unterschiede zwischen der Generation X (1966-1980) und der Generation Y (1980-1995) untersucht werden. Ein strukturiertes Kategorisierungsschema wird angewendet, um eine gründliche und objektive Analyse der erhobenen Daten zu gewährleisten.

Die Arbeit schließt mit einer detaillierten Betrachtung der länderspezifischen und generationsbedingten Gemeinsamkeiten und Unterschiede, wobei zentrale Muster und Kategorien hervorgehoben werden. Abschließend werden praktische Empfehlungen für Frauen, die Führungspositionen anstreben, sowie gesellschaftliche Handlungsempfehlungen gegeben und ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen in diesem Bereich präsentiert.

Abstract English version

This master's thesis examines the opportunities and challenges that women in leadership roles face within PwC's consulting sector, focusing specifically on the differences and similarities between Italy and Austria, as well as between Generations X and Y. By utilizing a comprehensive theoretical framework that incorporates three scientific theories and six relevant studies, the significance of the research question is established, forming the foundation for the subsequent analysis.

The study aims to identify specific challenges and opportunities through eight qualitative interviews with female leaders at PwC in Austria and Italy, while also exploring the distinctions between Generation X (1966-1980) and Generation Y (1980-1995). A structured categorization scheme is applied to ensure a thorough and objective analysis of the collected data.

The thesis concludes with an in-depth exploration of country- and generation-specific similarities and differences, highlighting key patterns and categories. Finally, practical recommendations are provided for women aspiring to leadership roles, along with societal action suggestions and a look ahead at future developments in this field.

Contents

Tabellenverzeichnis	5
Eidesstattliche Erklärung	6
1. Einleitung	7
1.1 Hintergrund und Relevanz der Arbeit	8
1.2 Zielsetzung der Arbeit	9
1.3 Aufbau der Arbeit	9
2. Theoretischer und konzeptioneller Rahmen	10
2.1 Theoretischer Rahmen	10
2.1.1 Gläserne Decke Theorie	10
2.1.2 Soziale Rollentheorie	12
2.1.3 Generationentheorie	14
2.2 Konzeptioneller Rahmen	16
2.2.1 Barrieren für Frauen in Führungspositionen	17
2.2.2 Strategien zur Förderung von weiblichen Führungskräften in Unternehmen und Organisationen	27
2.2.3 Förderung von Frauen in Führungspositionen	32
Tabelle 1: <i>Überblick Forschungsstand</i>	34
3. Terminologie	35
3.1 Italien und Österreich im Vergleich	35
3.2 PricewaterhoseCoopers (PwC)	38
3.2.1 PwC Österreich	39
3.2.2 PwC Italien	40
3.3 Generation X und Generation Y	42
3.3.1 Generation X	42
3.3.2 Generation Y	43
4. Methodik	45
4.1 Formulierung der Forschungsfrage und theoretische Verankerung	45
4.2 Erhebungsmethode: Qualitative Interviews	46
4.3 Datenerhebung	50
4.4 Vorgehen: Kodierung	50
Tabelle 2: <i>Überblick Kodierung</i>	52
Tabelle 3: <i>Detaillierte Kodierung</i>	55
5. Ergebnisse	64
5.1 Präsentation der Ergebnisse	64

Tabelle 4: Antworttabelle	77
5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Herausarbeitung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede	78
5.3 Interpretation der Ergebnisse	80
5.4 Theoriegeleitete Analyse der Ergebnisse	84
5.5 Beantwortung der Forschungsfrage	87
6. Schlussfolgerungen.....	90
6.1 Zusammenfassung und Fazit	90
6.2 Ausblick.....	92
7. Literaturverzeichnis.....	94
8. Anhang.....	99
8.1 Fragenkatalog.....	99
8.2 Transkription der Interviews	101
Transkription Nr. 1, Gen X, Österreich	101
Transkription Nr. 2, Gen X, Italien	106
Transkription Nr. 3, Gen Y, Österreich	109
Transkription Nr. 4, Gen X, Österreich	113
Transkription Nr. 5, Gen Y, Österreich	122
Transkription Nr. 6, Gen Y, Italien	125
Transkription Nr. 7, Gen X, Italien	127
Transkription Nr. 8, Gen Y, Italien	130

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Forschungsstand

Tabelle 2: Kategorienschema Interview

Tabelle 3: Kategorienschema

Tabelle 4: Antworttabelle

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel:

„Geschlecht und Führung: Eine vergleichende Analyse der Barrieren und Chancen für Frauen in Führungspositionen in der Unternehmensberatung bei PwC zwischen Italien und Österreich und den Generationen X und Y“

selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich der wissenschaftlichen Redlichkeit entsprechend verhalten.

Ich versichere, dass ich alle wörtlichen und sinngemäßen Zitate als solche gekennzeichnet habe und die Arbeit nicht in gleicher oder ähnlicher Form bereits einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Wien, 28.08.2024

Lisa Irlinger

A handwritten signature in black ink that reads "Lisa Irlinger". The script is cursive and fluid, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

1. Einleitung

In den letzten Jahrzehnten hat die Thematik der Geschlechtergleichheit am Arbeitsplatz weltweit an Bedeutung gewonnen. Trotz erheblicher Fortschritte in der Gesetzgebung und einer steigenden gesellschaftlichen Sensibilisierung bleibt die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen ein anhaltendes Problem (International Labour Organization, 2023; European Commission, 2022). Besonders in der Unternehmensberatung, einem Bereich, der für seine hohen Anforderungen und oft unvorhersehbaren Arbeitsbedingungen bekannt ist, sind Frauen in Spitzenpositionen nach wie vor selten anzutreffen (Consulting.eu, 2021). Diese Masterarbeit konzentriert sich darauf, die spezifischen Barrieren und Chancen zu untersuchen, mit denen Frauen in Führungsrollen bei PwC konfrontiert sind, wobei die Situation in Italien und Österreich verglichen wird (PwC, 2022; OECD, 2021). Darüber hinaus wird analysiert, ob unterschiedliche Barrieren und Chancen zwischen den Generationen X (geboren zwischen 1966 und 1980) und Y (geboren zwischen 1981 und 1995) bestehen (Smith & Turner, 2020).

Die Geschlechterdiskrepanz in Führungspositionen wirft verschiedene Fragen auf: Welche Faktoren tragen zur Unterrepräsentation von Frauen bei? Sind kulturelle und länderspezifische Unterschiede in Italien und Österreich von Bedeutung (World Economic Forum, 2023)? Welche bewährten Praktiken oder Strategien könnten zur Förderung von Frauen in Führungspositionen in der Unternehmensberatung beitragen (McKinsey & Company, 2023)? Inwiefern zeigen sich generationale Unterschiede in der Herangehensweise an Führungsrollen und in den Herausforderungen sowie Chancen, mit denen Generation X und Y in ihrer beruflichen Laufbahn konfrontiert sind (Twenge, 2017)?

Vorliegende Masterarbeit zielt darauf ab, diese Fragen zu beantworten und ein tieferes Verständnis der Dynamiken zu entwickeln, die den Aufstieg von Frauen in der Unternehmensberatung beeinflussen. Der Schwerpunkt dieser Forschung liegt auf der qualitativen Analyse, die auf acht Interviews mit vier weiblichen Führungskräften von PwC in Österreich sowie vier weiblichen Führungskräften von PwC in Italien basiert. In jedem Land gehören zwei der Führungskräfte der Generation X und zwei der Generation Y an (Irlinger, 2024).

1.1 Hintergrund und Relevanz der Arbeit

Die Gleichstellung der Geschlechter und die Förderung von Frauen in Führungsrollen sind wesentliche Themen in der heutigen Arbeitswelt. Trotz bedeutender Fortschritte in den letzten Jahrzehnten bleibt der Anteil von Frauen in leitenden Positionen in vielen Unternehmen und Branchen nach wie vor gering. Forschungen zeigen, dass vielfältige Führungsteams nicht nur eine gerechtere Arbeitsumgebung schaffen, sondern auch die Geschäftsergebnisse verbessern können. Daher ist es besonders relevant, die Faktoren zu untersuchen, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen beeinflussen (Irlinger, 2024).

Die Wahl von PricewaterhouseCoopers (PwC) als Schwerpunkt dieser Masterarbeit bietet eine interessante Perspektive. PwC gehört zu den größten und angesehensten Beratungsunternehmen weltweit und engagiert sich aktiv für Diversität und Inklusion. Dennoch stehen Frauen auch hier vor spezifischen Herausforderungen auf ihrem Weg in Führungspositionen. Die Analyse dieser Dynamiken bei PwC kann wertvolle Einblicke in die allgemeinen Trends und Herausforderungen in der Unternehmenswelt bieten.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Chancen und Hindernisse zu analysieren, mit denen Frauen bei PwC konfrontiert sind, wenn sie Führungspositionen anstreben. Zudem wird untersucht, ob Unterschiede zwischen Generationen und Ländern eine Rolle spielen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen nicht nur zur wissenschaftlichen Debatte beitragen, sondern auch praktische Empfehlungen für Unternehmen und junge Frauen geben, die eine Karriere in Führungspositionen anstreben.

Besonders bedeutend wird diese Arbeit durch die Berücksichtigung der verschiedenen Erfahrungen von Frauen aus unterschiedlichen Generationen und Ländern. In einer zunehmend globalisierten Arbeitswelt ist es entscheidend zu verstehen, wie kulturelle und demografische Faktoren den beruflichen Aufstieg beeinflussen. Die Erkenntnisse dieser Arbeit können Unternehmen und die Politik dabei unterstützen, gezielte Maßnahmen zu entwickeln, um eine inklusivere und gerechtere Arbeitsumgebung zu schaffen.

Darüber hinaus hat diese Masterarbeit das Potenzial, junge Frauen zu inspirieren und zu motivieren, indem sie erfolgreiche Vorbilder präsentiert und Wege aufzeigt, wie Hindernisse überwunden werden können. Damit leistet die Arbeit nicht nur einen Beitrag zur akademischen Forschung, sondern hat auch praktische Auswirkungen auf die Förderung der Geschlechtergleichstellung in der Unternehmenswelt. Indem sie verdeutlicht, wie vielfältige Führungsteams zum Unternehmenserfolg beitragen können, unterstützt diese Untersuchung die langfristige Strategie von Unternehmen, wettbewerbsfähiger und erfolgreicher durch Diversität und Inklusion zu werden (Irlinger, 2024).

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit umfasst mehrere Schwerpunkte: Zunächst sollen durch Interviews mit weiblichen Führungskräften bei PwC die spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen sie auf ihrem Weg in Führungsrollen begegnen, herausgearbeitet werden. Darüber hinaus wird untersucht, ob Unterschiede zwischen den Generationen und den Ländern in den Erfahrungen und Herausforderungen dieser Frauen bestehen. Ein weiterer Aspekt der Arbeit besteht darin, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, indem die Wichtigkeit von Geschlechtergleichheit und Inklusion in Führungspositionen hervorgehoben wird, sowie die Rolle eines diversen Führungsteams für den Unternehmenserfolg (Irlinger, 2024).

Diese Arbeit richtet sich zudem an junge Frauen, die eine Karriere in Führungspositionen anstreben. Durch die Darstellung der Erfahrungen erfolgreicher Frauen bei PwC sollen sie ermutigt werden, ihre eigenen Karriereziele zu verfolgen. Die Interviews sollen ihnen zeigen, dass es trotz möglicher Hindernisse immer Wege gibt, ihre Ziele zu erreichen, solange sie entschlossen bleiben.

Zusätzlich beabsichtigt die Arbeit, konkrete Empfehlungen für Unternehmen und die Gesellschaft zu entwickeln, um die Integration und Förderung von Frauen in Führungspositionen zu verbessern. Die Erkenntnisse aus den Interviews sollen dazu beitragen, bestehende Barrieren zu identifizieren und Strategien zur Überwindung dieser Hindernisse zu formulieren. Dadurch wird nicht nur das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines vielfältigen Führungsteams geschärft, sondern auch der Weg für eine inklusivere und erfolgreichere Unternehmensführung geebnet (Irlinger, 2024).

Daher lautet die konkrete Forschungsfrage: *"Welche spezifischen strukturellen, kulturellen und individuellen Barrieren und Chancen erleben Frauen in Führungspositionen der Unternehmensberatung bei PwC in Italien und Österreich, und wie unterscheiden sich diese Erfahrungen zwischen den Generationen X (1965-1980) und Y (1981-1995)?"*

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit ist in klar definierte Abschnitte unterteilt, die die LeserInnen systematisch durch das Thema begleiten. Zunächst wird der aktuelle Stand der Forschung vorgestellt, in dem ein theoretischer Rahmen eingeführt wird, der die drei zentralen Theorien dieser Arbeit detailliert erläutert. Im Anschluss daran erfolgt eine umfassende Darstellung des konzeptionellen Rahmens, der einen Überblick über die Herausforderungen und Chancen bietet, mit denen Frauen in Führungspositionen konfrontiert sind (Irlinger, 2024).

Das nächste Kapitel widmet sich der notwendigen Terminologie, die für das Verständnis der Arbeit entscheidend ist. Dieser Abschnitt wird durch eine vergleichende Analyse der wirtschaftlichen und geografischen Rahmenbedingungen in Österreich und Italien ergänzt, sowie durch eine eingehende Untersuchung des Unternehmens PwC und einen Vergleich zwischen den Generationen X und Y.

Im vierten Kapitel wird die Methodik der Forschung behandelt. Hier wird die Forschungsfrage präzise hergeleitet, gefolgt von einer ausführlichen Beschreibung der verwendeten qualitativen Methoden. Es wird erklärt, wie die Datenerhebung, die Kodierung und die Auswertung der Interviews mithilfe eines Kategoriensystems durchgeführt wurden, um die Forschungsfrage umfassend und fundiert zu beantworten.

Anschließend werden die Ergebnisse präsentiert und einer gründlichen Analyse unterzogen, die auf den theoretischen Grundlagen basiert und zur Beantwortung der Forschungsfrage führt. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse, einem Fazit sowie einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Forschungsansätze in diesem Bereich.

2. Theoretischer und konzeptioneller Rahmen

2.1 Theoretischer Rahmen

In dieser Masterarbeit werden drei grundlegende Theorien betrachtet, die eine zentrale Rolle für die Forschung spielen: die Theorie der gläsernen Decke, die soziale Rollentheorie und die Generationentheorie. Das nachfolgende Kapitel widmet sich einer ausführlichen Darstellung dieser Theorien und beleuchtet die spezifischen Gründe, weshalb sie für die vorliegende Untersuchung von besonderer Bedeutung sind.

2.1.1 Gläserne Decke Theorie

Die „gläserne Decke“ beschreibt die unsichtbaren, jedoch wirksamen Barrieren, die Frauen und Minderheiten daran hindern, in Führungspositionen aufzusteigen, obwohl sie die erforderlichen Qualifikationen und Leistungen mitbringen (Morrison et al., 1987). Dieses Konzept, das in den 1980er Jahren an Bedeutung gewann, bietet eine kritische Perspektive zur Analyse der strukturellen Hindernisse innerhalb von Organisationen. Insbesondere für Frauen in Führungsrollen bei PwC in Italien und Österreich ist es von Bedeutung, die spezifischen kulturellen, strukturellen und individuellen Barrieren sowie die Chancen zu untersuchen und Unterschiede zwischen den Generationen X (1965-1980) und Y (1981-1995) herauszuarbeiten.

Der Begriff „gläserne Decke“ beschreibt unsichtbare Barrieren, die zwar transparent erscheinen, jedoch schwer zu überwinden sind. Frauen können die höchsten Ebenen der Unternehmenshierarchie

zwar sehen, sind jedoch durch diese unsichtbaren Hürden daran gehindert, diese zu erreichen. Diese Barrieren sind nicht durch gesetzliche Regelungen festgelegt, sondern ergeben sich aus einer Vielzahl von subtilen, oft unbewussten Vorurteilen, Verhaltensweisen und institutionellen Praktiken, die den Zugang zu Führungspositionen erschweren (Morrison et al., 1987).

Ein zentraler Aspekt der Theorie ist die Diskrepanz zwischen der offiziell kommunizierten Förderung von Geschlechtergerechtigkeit und der tatsächlichen beruflichen Realität. Trotz zahlreicher Initiativen zur Unterstützung von Frauen und zur Förderung von Diversität in Unternehmen bleibt der Anteil an Frauen in Spitzenpositionen häufig gering. Diese Ungleichheit kann auf verschiedene Barrieren zurückgeführt werden, die sich in institutionelle, soziale, kulturelle sowie individuelle Hindernisse unterteilen lassen (Morrison et al., 1987).

Zu den institutionellen Barrieren zählen oft die begrenzten Netzwerke von Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen, was ihren Zugang zu entscheidenden informellen Kontakten einschränkt. Darüber hinaus können Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse durch bewusste oder unbewusste Vorurteile beeinflusst werden. Viele Organisationen neigen dazu, traditionell männliche Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen und Wettbewerbsgeist zu bevorzugen, während Eigenschaften wie Kooperation und Empathie, die oft Frauen zugeschrieben werden, weniger gewürdigt werden. Diese kulturellen Präferenzen können den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen behindern (Ely et al., 2000).

Im Hinblick auf soziale und kulturelle Barrieren betonen Morrison et al., dass traditionelle Geschlechterrollen und -erwartungen nach wie vor das Berufsleben von Frauen prägen. Die Erwartung, dass Frauen den Großteil der familiären Verantwortung übernehmen, schränkt häufig ihre berufliche Entwicklung ein und führt oft zu einer doppelten Belastung durch berufliche und private Verpflichtungen, die Männer seltener in gleichem Maße erfahren. Geschlechtsspezifische Stereotypen spielen ebenfalls eine zentrale Rolle bei der Aufrechterhaltung der gläsernen Decke. Frauen in Führungspositionen werden oft strenger beurteilt und müssen höhere Standards erfüllen als ihre männlichen Kollegen. Diese Stereotypen können dazu führen, dass Frauen unabhängig von ihren tatsächlichen Fähigkeiten und Leistungen als weniger geeignet für Führungsrollen wahrgenommen werden (Morrison et al., 1987).

In Bezug auf individuelle Barrieren stellen Morrison et al. fest, dass das Selbstbild und das Selbstvertrauen von Frauen eine entscheidende Rolle spielen. Frauen neigen dazu, ihre eigenen Fähigkeiten und Erfolge zu unterschätzen, was ihre Bereitschaft, Führungspositionen anzustreben, negativ beeinflussen kann. Dieses geringere Selbstvertrauen kann teilweise durch gesellschaftliche Normen und Erwartungen bedingt sein. Das Fehlen weiblicher Vorbilder und MentorInnen in

Führungspositionen erschwert es Frauen, sich selbst in solchen Rollen zu sehen und die erforderlichen Schritte zu unternehmen, um diese zu erreichen. Mentorship ist für die berufliche Entwicklung entscheidend, und das Fehlen solcher Unterstützung kann eine erhebliche Barriere darstellen (Ely et al., 2000).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Konzept der gläsernen Decke eine essentielle Grundlage bietet, um die komplexen und vielschichtigen Hindernisse zu verstehen, die Frauen daran hindern, Spitzenpositionen in Organisationen zu erreichen. Es fordert eine kritische Auseinandersetzung mit den institutionellen, sozialen und individuellen Barrieren, die Frauen daran hindern, ihr volles berufliches Potenzial auszuschöpfen, und hebt die Notwendigkeit umfassender Maßnahmen zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit und Diversität hervor. Diese Theorie ist besonders relevant für die Analyse der Erfahrungen von Frauen in Führungspositionen der Unternehmensberatung bei PwC in Italien und Österreich sowie für das Verständnis der Unterschiede zwischen den Generationen X und Y.

2.1.2 Soziale Rollentheorie

Die Soziale Rollentheorie, die maßgeblich von Alice H. Eagly und Wendy Wood entwickelt wurde, beleuchtet, wie gesellschaftliche Normen und Erwartungen die Geschlechterrollen gestalten und somit das Verhalten, die Einstellungen sowie die beruflichen Möglichkeiten von Männern und Frauen beeinflussen (Eagly et al., 2012). Dieses theoretische Konzept ist besonders nützlich, um die spezifischen strukturellen, kulturellen und individuellen Barrieren sowie Chancen zu analysieren, mit denen Frauen in Führungspositionen bei PwC in Italien und Österreich konfrontiert sind. Zudem wird untersucht, wie sich diese Erfahrungen zwischen den Generationen X (1965-1980) und Y (1981-1996) unterscheiden.

Kernstück der Sozialen Rollentheorie ist die Annahme, dass Geschlechterrollen durch kulturelle und soziale Kontexte geprägt werden. Gesellschaftliche Erwartungen legen fest, welche Verhaltensweisen für Männer und Frauen als angemessen erachtet werden. Diese Rollen sind tief in sozialen Strukturen verankert und werden durch Erziehung, Bildung, Medien und berufliche Praktiken weitergegeben und verstärkt (Eagly & Wood, 1999).

Historisch wurden Männer in vielen Kulturen oft als Hauptverdiener und Beschützer angesehen, während Frauen traditionell die Rolle der Betreuerin und Hausfrau zugewiesen wurde. Diese Arbeitsteilung hat sich aus biologischen Unterschieden, wie der Fähigkeit zur Geburt von Kindern, entwickelt und war in agrarischen und frühindustriellen Gesellschaften von zentraler Bedeutung. Mit der Zeit haben sich diese Rollen jedoch gefestigt und sind zu normativen Erwartungen geworden, die

über die ursprünglichen biologischen Unterschiede hinausgehen. Diese Erwartungen beeinflussen sowohl individuelles Verhalten als auch institutionelle Strukturen, die geschlechtsspezifische Rollen weiter verstärken (Eagly et al., 2012).

Die Soziale Rollentheorie erläutert, wie solche normativen Erwartungen das Verhalten von Männern und Frauen in verschiedenen sozialen Kontexten prägen. Männer werden häufig dazu ermutigt, Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Unabhängigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu zeigen, während Frauen eher zu Kooperation, Fürsorglichkeit und emotionaler Sensibilität angeleitet werden. Diese geschlechtsspezifischen Eigenschaften haben einen direkten Einfluss darauf, wie Männer und Frauen in sozialen und beruflichen Umfeldern agieren. Im beruflichen Kontext führt dies oft dazu, dass Männer in Führungspositionen und technischen Berufen, die als männlich kodiert gelten, häufiger vertreten sind, während Frauen tendenziell in soziale, pflegerische oder administrative Berufe gedrängt werden, die als weiblich gelten. Diese geschlechtsspezifische Segregation in der Arbeitswelt trägt zur Aufrechterhaltung von Ungleichheiten bei und schränkt die Aufstiegschancen von Frauen ein (Eagly & Karau, 2002).

Die Theorie identifiziert verschiedene Mechanismen, durch die Geschlechterrollen verstärkt und aufrechterhalten werden. Ein zentraler Mechanismus ist die Sozialisation, durch die Kinder und Jugendliche lernen, welche Verhaltensweisen und Rollen für ihr Geschlecht angemessen sind. Diese Sozialisation erfolgt durch Familie, Bildungseinrichtungen, Gleichaltrige und Medien, die geschlechtsspezifische Normen vermitteln und verstärken. Ein weiterer wichtiger Mechanismus ist die soziale Kontrolle, bei der Abweichungen von den normativen Geschlechterrollen sanktioniert werden. Männer und Frauen, die nicht den gesellschaftlichen Erwartungen entsprechen, können negative Reaktionen oder soziale Ausgrenzung erfahren, was zur Festigung traditioneller Geschlechterrollen beiträgt und Veränderungen häufig verhindert (Eagly & Wood, 1999).

Im beruflichen Kontext sind die Auswirkungen der Sozialen Rollentheorie besonders deutlich sichtbar. Geschlechterrollen beeinflussen nicht nur die Karriereentscheidungen und -wege von Männern und Frauen, sondern auch die Wahrnehmung ihrer Fähigkeiten und Leistungen. Frauen in Führungspositionen sehen sich oft Vorurteilen und Stereotypen gegenüber, die ihre Eignung für Führungsrollen infrage stellen. Häufig müssen sie höhere Standards erfüllen und werden strenger beurteilt als ihre männlichen Kollegen. Solche Ungleichheiten werden durch strukturelle Barrieren in Organisationen weiter verstärkt, beispielsweise durch Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse, die von unbewussten Vorurteilen beeinflusst werden, oder durch Netzwerke und Mentoring-Programme, die oft männerdominiert und weniger zugänglich für Frauen sind (Eagly & Karau, 2002).

Zusammenfassend bietet die Soziale Rollentheorie einen umfassenden Rahmen zur Analyse der komplexen und vielschichtigen Einflüsse von Geschlechterrollen auf das Verhalten sowie die beruflichen Möglichkeiten von Männern und Frauen. Sie verdeutlicht, wie tief verwurzelte gesellschaftliche Erwartungen und Normen die beruflichen Entscheidungen und Aufstiegschancen beeinflussen und wie institutionelle und individuelle Praktiken zur Aufrechterhaltung dieser Rollen beitragen. Die Anwendung dieser Theorie ermöglicht ein besseres Verständnis der Entstehung von Geschlechterungleichheiten und der Maßnahmen, die notwendig sind, um eine gerechtere und inklusivere Arbeitswelt zu schaffen. Für die vorliegende Masterarbeit ist die Soziale Rollentheorie besonders relevant, da sie eine eingehende Analyse der Mechanismen ermöglicht, durch die geschlechtsspezifische Barrieren aufrechterhalten werden, und gleichzeitig eine Basis bietet, um die Unterschiede in den Erfahrungen der verschiedenen Generationen zu beleuchten.

2.1.3 Generationentheorie

Die Generationentheorie, die auch als Kohortentheorie bekannt ist, analysiert, wie unterschiedliche Generationen geprägt sind und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen ihnen bestehen. Im Fokus dieser Theorie steht die Untersuchung, inwiefern soziohistorische und kulturelle Ereignisse, die in der prägenden Lebensphase einer Generation eintreten, deren Werte, Einstellungen, Verhaltensweisen und soziale Identitäten beeinflussen (Strauss & Howe, 1991).

Ein zentrales Konzept dieser Theorie ist die Vorstellung, dass Individuen, die in ähnlichen Zeiträumen geboren wurden und vergleichbare sozioökonomische, politische und kulturelle Einflüsse erfahren haben, zu ähnlichen Merkmalen und Verhaltensmustern neigen. Diese kollektiven Erfahrungen formen die Sichtweise und das Verhalten dieser Personen und heben sie von anderen Generationen ab, die unter anderen Bedingungen aufgewachsen sind. In der Regel wird eine Generation als Zeitraum von etwa 20 Jahren definiert, der die Lebensphase von der Geburt bis in die frühen Erwachsenenjahre umfasst. Die spezifischen historischen Ereignisse und gesellschaftlichen Trends, die jede Generation prägen, haben erheblichen Einfluss auf ihre kollektiven Erfahrungen und Identitäten (Mannheim, 1952).

Die Generation X (1965-1980) wuchs in einer Zeit gesellschaftlicher Umbrüche und wirtschaftlicher Unsicherheit auf. Diese Umstände führten dazu, dass diese Generation durch Merkmale wie Skepsis, Unabhängigkeit und Anpassungsfähigkeit geprägt ist. Im Gegensatz dazu ist die Generation Y, auch bekannt als Millennials (1981-1995), in einer Ära der digitalen Revolution und Globalisierung aufgewachsen und zeigt eine hohe Affinität zu Technologie, Teamarbeit sowie einem starken Bedürfnis nach Sinn und Zweck in Beruf und Freizeit (Twenge, 2010).

Ein entscheidender Aspekt der Generationentheorie sind die Kohorteneffekte. Diese beschreiben die Auswirkungen bestimmter historischer und kultureller Ereignisse auf die Einstellungen und Verhaltensweisen einer Generation. Ereignisse wie Weltkriege, Wirtschaftskrisen und technologische Revolutionen wie die Digitalisierung haben insbesondere die Millennials und die Generation Z (1997-2012) stark geprägt, da diese Generationen von ständigem Zugang zu Informationen und Kommunikationstechnologien profitieren. Solche Entwicklungen verändern ihre Erwartungen hinsichtlich Arbeitsbedingungen und sozialen Interaktionen erheblich. Auch die sozialen Bewegungen der 1960er Jahre und die Bürgerrechtsbewegung haben die Baby Boomer nachhaltig beeinflusst, die oft für ihr Engagement für soziale Gerechtigkeit und politische Teilhabe bekannt sind (Strauss & Howe, 1991).

Ein weiterer zentraler Aspekt der Generationentheorie ist die Analyse der Unterschiede in den Arbeitswerten, -einstellungen und -verhaltensweisen zwischen den Generationen. Diese Unterschiede können sowohl Spannungen als auch Synergien im Arbeitsumfeld hervorrufen. In der heutigen Arbeitswelt sind die Unterschiede zwischen den Generationen besonders deutlich ausgeprägt, insbesondere hinsichtlich der Werte in Bezug auf Arbeit, dem Umgang mit Technologie und den bevorzugten Führungsstilen. Ältere Generationen, wie die Baby Boomer, schätzen häufig Loyalität zum Arbeitgeber, Stabilität in der Karriere und langfristige berufliche Planung. Im Gegensatz dazu priorisieren jüngere Generationen, zu denen Millennials und die Generation Z gehören, eine ausgewogene Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten und betrachten Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit als entscheidend (Twenge & Campbell, 2008).

Die Technologieaffinität ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal. Jüngere Generationen haben oft ein besseres Verständnis für digitale Technologien und soziale Medien, was ihre Arbeitsmethoden und Kommunikationsgewohnheiten prägt. Ältere Generationen hingegen stehen neuen Technologien häufig mit mehr Vorbehalten gegenüber, was Herausforderungen bei der Anpassung an moderne Arbeitsumgebungen mit sich bringen kann (Pew Research Center, 2015).

In Bezug auf Führungsstile und berufliche Erwartungen sind die Unterschiede ebenfalls klar. Jüngere Mitarbeiter bevorzugen in der Regel einen kooperativen Führungsstil, der Partizipation fördert, und legen großen Wert auf regelmäßiges Feedback sowie Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Ältere Generationen sind möglicherweise stärker an hierarchischen Strukturen und einem autoritären Führungsstil gewöhnt, der klare Rollen und Verantwortlichkeiten betont (Kupperschmidt, 2000).

Diese intergenerationellen Unterschiede erfordern von den Führungskräften eine differenzierte Herangehensweise, um ein produktives und harmonisches Arbeitsumfeld zu schaffen. Ein

tiefgehendes Verständnis dieser Unterschiede ist entscheidend, um alle Generationen angemessen zu unterstützen und zu motivieren.

Die Generationentheorie findet breite Anwendung in der empirischen Forschung, insbesondere um zu untersuchen, wie verschiedene Generationen in unterschiedlichen Kontexten, sei es am Arbeitsplatz, in der Bildung oder in der Politik, interagieren und welche spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen sie haben. Die Anwendung dieser Theorie kann dazu beitragen, Arbeitsplätze und Managementstrategien so zu gestalten, dass sie den unterschiedlichen Anforderungen der Generationen gerecht werden. Unternehmen, die diese Unterschiede aktiv berücksichtigen, können inklusivere und produktivere Arbeitsumgebungen schaffen, beispielsweise durch flexible Arbeitszeitmodelle, maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme und technologiegestützte Arbeitsumgebungen (Hershatler & Epstein, 2010).

Trotz der wertvollen Erkenntnisse, die die Generationentheorie bietet, gibt es auch kritische Stimmen. Es wird häufig angeführt, dass die Einteilung in Generationen zu stark vereinfacht und individuelle Unterschiede innerhalb einer Generation nicht ausreichend gewürdigt werden. Zudem können kulturelle und regionale Unterschiede die Gültigkeit allgemeiner Aussagen über Generationen in Frage stellen. Daher wird die Theorie kontinuierlich weiterentwickelt, um differenziertere Analysen zu ermöglichen, die neben Kohorteneffekten auch individuelle und kontextuelle Faktoren einbeziehen (Ryder, 1965).

In dieser Masterarbeit spielt die Generationentheorie eine entscheidende Rolle, da sie eine detaillierte Analyse der Mechanismen ermöglicht, durch die geschlechtsspezifische Barrieren aufrechterhalten werden. Zudem bietet sie eine Grundlage, um die Unterschiede in den Erfahrungen zwischen den Generationen X und Y zu beleuchten. Die Anwendung dieser Theorie kann spezifische Herausforderungen und Chancen aufzeigen, denen Frauen in Führungspositionen bei PwC in Italien und Österreich begegnen, und helfen, gezielte Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungsrollen zu entwickeln und umzusetzen.

2.2 Konzeptioneller Rahmen

Trotz der umfangreichen Forschung über die Möglichkeiten und Herausforderungen, denen Frauen in Führungsrollen gegenüberstehen, existiert bislang keine spezifische Untersuchung, die sich mit den Barrieren und Chancen von Frauen in Leitungspositionen im Bereich der Unternehmensberatung bei PwC beschäftigt. Auch ein Vergleich zwischen verschiedenen Generationen sowie Ländern in diesem Zusammenhang bleibt bisher unerforscht. Das nächste Kapitel wird daher den aktuellen Stand der Forschung zu den Hürden und Möglichkeiten für Frauen in Führungspositionen analysieren, um einen umfassenden Überblick zu bieten und die festgestellte Forschungslücke klar herauszustellen.

2.2.1 Barrieren für Frauen in Führungspositionen

Die erste Studie, auf die in diesem Kapitel eingegangen wird, wurde von Forscherin und Expertin für Geschlechtergleichstellung und Frauenrechte Catherine Hill et al. durchgeführt und untersucht Hindernisse und Vorurteile, denen Frauen auf ihrem Weg zu Führungspositionen begegnen.

“Time will not solve the gender leadership gap; action will. Women’s representation in leadership will not increase substantially without major changes in the culture, policies, and practices of the organization where women learn and work. Accountability also inspires action, so we need public policies to ensure that employers do the right thing. This is a solvable problem. We can do a great deal to move beyond stereotypical notions about leadership. Gender parity is a step forward for everyone, freeing us to pursue our aspirations regardless of gender” (Hill et al., 2016, S. 1).

In ihrem Buch „Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership“ untersuchen Catherine Hill und ihre MitautorInnen die Herausforderungen und Vorurteile, denen Frauen auf dem Weg in Führungsrollen begegnen (Hill et al., 2016). Um diese Problematik gründlich zu verstehen, ist es wichtig, den Begriff „Führungsposition“ klar zu definieren. Hierbei handelt es sich um verantwortungsvolle Aufgaben innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation, die darauf abzielen, Mitarbeiter zu führen, zu organisieren und zu motivieren. Zu den wesentlichen Pflichten zählen strategische Entscheidungsfindung, Gewährleistung der Teamleistung und das Erreichen von Unternehmenszielen. Diese Positionen erfordern daher ausgeprägte Kompetenzen in Kommunikation, Entscheidungsfindung, Problemlösung und Teammanagement (Hill et al., 2016).

Die von Hill et al. identifizierten Barrieren lassen sich als Hürden beschreiben, die den Zugang zu Führungspositionen erschweren oder im schlimmsten Fall ganz verhindern. Trotz der verbesserten Qualifikationen von Frauen, die mittlerweile in größerem Maße Bachelor-, Master- und Doktorgrade erlangen als Männer, bestehen nach wie vor strukturelle Hürden (Hill et al., 2016). Ein bedeutendes Problem stellen Geschlechterstereotype dar, die bestimmte Berufsrollen als besser geeignet für Männer oder Frauen erachten. Traditionelle Geschlechterrollen und gesellschaftliche Normen prägen weiterhin die Wahrnehmung von Frauen im Berufsleben und führen zu Vorurteilen, die deren Karrieremöglichkeiten einschränken können (Hill et al., 2016).

Zudem beeinflussen feindliche Arbeitsumgebungen, die von sexueller Belästigung und Mikroaggressionen geprägt sind, die Erfahrungen von Frauen in verschiedenen Sektoren wie Wirtschaft, Bildung und Politik negativ. Diese Faktoren wirken sich nicht nur auf die berufliche Autonomie aus, sondern schränken auch das Wachstum von Frauen erheblich ein (Hill et al., 2016). Die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben gestaltet sich insbesondere für alleinerziehende Frauen als besonders herausfordernd. Unzureichende Unterstützung durch Elternzeitregelungen und

bestehende Einkommensunterschiede zwischen den Geschlechtern verstärken dieses Problem zusätzlich (Hill et al., 2016).

Der Zugang zu einflussreichen Netzwerken spielt eine entscheidende Rolle für den beruflichen Aufstieg. Dennoch zeigen Studien, dass Frauen, obwohl sie ähnliche Möglichkeiten haben wie ihre männlichen Kollegen, weniger von diesen Netzwerken profitieren, was ihre Chancen auf Gehaltserhöhungen und Beförderungen mindert. Stereotype und Vorurteile stellen zudem subtile, aber wirkungsvolle Barrieren dar, die den Aufstieg von Frauen in Führungsrollen behindern können. Oft äußern sich diese Vorurteile in der Annahme, dass Frauen, insbesondere Mütter, weniger für Führungspositionen geeignet sind, während Väter von vergleichbaren negativen Effekten nicht betroffen sind (Hill et al., 2016).

Obwohl es einige Fortschritte gegeben hat, sind Frauen weiterhin mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert, die ihre berufliche Entwicklung hemmen. Um diese Hürden zu überwinden und eine gerechtere sowie inklusivere Arbeitsumgebung zu schaffen, sind umfassende Maßnahmen auf individueller, organisatorischer und politischer Ebene unerlässlich.

Die ForscherInnen Trübswetter et al. betonen in ihrer Studie „das verschenkte Potential“ die Bedeutung von Diversität für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und analysieren, dass bestehende Stereotype in EU-Mitgliedstaaten die Integration von Frauen in Führungspositionen behindern, weshalb ein kultureller Wandel zur Wertschätzung von Vielfalt und unterschiedlichen Führungsstilen erforderlich ist (Trübswetter et al., 2014).

„Wie die Diskrepanz zwischen der gestiegenen Anzahl weiblicher Hochschulabsolventinnen und der Unterrepräsentation von Frauen in Spitzenpositionen in Unternehmen zeigt, bleibt immer noch ein großes Arbeitskräftepotential ungenutzt. In der heutigen globalen, komplexen und konkurrenzorientierten Arbeitswelt können es sich Organisationen jedoch nicht leisten [...] Frauen nicht hinreichend in den Arbeitsmarkt zu integrieren. (Trübswetter et al., 2014, S. 149)

Im Jahr 2012 lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland bei 33 %, was im europäischen Vergleich den siebten Platz einnahm. In großen deutschen Unternehmen betrug der Anteil der Frauen im mittleren und oberen Management etwa 15 %. Aktuelle Schätzungen deuten darauf hin, dass dieser Anteil bis zum Jahr 2024 auf 23,5 % gestiegen ist (Haufe, 2024). Trübswetter et al. (2014) unterstreichen die Relevanz von Diversität als einen entscheidenden Faktor für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und heben hervor, dass die aktive Förderung von Vielfalt essenziell für den langfristigen Erfolg ist. Unterschiedliche Persönlichkeiten mit verschiedenen

Fähigkeiten, kulturellen Hintergründen und Interessen sind demnach der Schlüssel zur Innovationskraft eines Unternehmens (Trübswetter et al., 2014).

Die Forschung belegt, dass Vielfalt und Kreativität in Verbindung mit der Fachkompetenz der Mitarbeiter die wichtigste Ressource für Innovationen darstellen (Trübswetter et al., 2014). Des Weiteren basiert die Untersuchung auf der „Social Role Theory“, die die Ursprünge und Auswirkungen von Geschlechterunterschieden in der Gesellschaft betrachtet. Diese Theorie geht davon aus, dass die Verhaltensunterschiede zwischen Männern und Frauen größtenteils auf die sozialen Rollen zurückzuführen sind, die sie in ihrer jeweiligen Kultur einnehmen. Männern und Frauen werden oft unterschiedliche soziale Rollen zugeordnet, was deren Eigenschaften und Aufgaben beeinflusst und durch kulturelle Normen verstärkt wird (Trübswetter et al., 2014). In diesem Zusammenhang zeigen männliche Führungsstile häufig Merkmale wie Dominanz, Aggressivität und Kontrollbedürfnis, während weibliche Führungsstile oft mit Sensibilität, Empathie und Hilfsbereitschaft assoziiert werden. Der „richtige Führungsstil“ wird gesellschaftlich oft als männlich angesehen. Frauen, die sich durchsetzungsfähig zeigen, werden schnell als aggressiv wahrgenommen, während diese Eigenschaften bei Männern eher positiv bewertet werden (Trübswetter et al., 2014). Die AutorInnen argumentieren, dass Frauen für ihre Anerkennung und Positionierung innerhalb der Unternehmenshierarchie oft härter kämpfen müssen als Männer. In Führungsrollen sehen sie sich häufig dem „Double Bind“-Dilemma gegenüber, das beschreibt, dass sie widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt sind, was es ihnen erschwert, diesen gerecht zu werden. So gelten durchsetzungsfähige Frauen als zu dominant, während kooperative Frauen häufig nicht ernst genommen werden (Trübswetter et al., 2014).

Ein weiteres Hindernis, dem Frauen in männlich dominierten Organisationen begegnen, ist das von Kanter beschriebene „Token-Women-Phänomen“. In solchen Umgebungen fungieren Frauen oft als „Token-Frauen“, was zu Isolation und einem erhöhten Druck führt. Sie werden häufig als Vertreterinnen ihres Geschlechts wahrgenommen, was ihre Integration und den Aufbau unterstützender Netzwerke erschwert (Trübswetter et al., 2014).

In einer Analyse von neun großen Unternehmen im Hinblick auf ihre Diversity-Aktivitäten identifizierten Trübswetter et al. Ansätze zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Sie konzentrierten sich auf unternehmenskulturelle Hürden und stellten fest, dass Männern oft die für den Erfolg als relevant erachteten Kompetenzen zugesprochen werden, was Frauen im beruflichen Aufstieg benachteiligt. Trotz unterschiedlicher Unternehmenskulturen benannten Führungskräfte in den untersuchten Unternehmen übereinstimmend Netzwerke, Sichtbarkeit, Fachkompetenz und Leistung als entscheidende Faktoren für den Karriereerfolg. Bestehende Stereotype sowie das Double-Bind-

Dilemma behindern jedoch die vollständige Integration und Nutzung des Potenzials von Frauen in Unternehmen. Um Vielfalt und unterschiedliche Führungsstile wertzuschätzen und das Innovationspotenzial besser auszuschöpfen, ist ein kultureller Wandel erforderlich. Zusammenfassend bleibt die Geschlechterungleichheit in Führungspositionen innerhalb der EU eine signifikante Herausforderung. Trübswetter et al. (2014) betonen, dass bestehende Stereotype, das Double-Bind-Dilemma und das Token-Women-Phänomen die vollständige Integration von Frauen behindern und fordern einen kulturellen Wandel zur Wertschätzung von Diversität und unterschiedlichen Führungsstilen, um das Innovationspotenzial effektiver zu nutzen.

Jean Lau Chin, Professorin an der Adelphi University in New York, steht in Einklang mit den Ansichten ihrer deutschsprachigen KollegInnen. In ihrem Buch „Women and Leadership: Transforming Visions and Current Contexts“ beschreibt sie die anhaltende Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen, trotz eines zunehmenden Bewusstseins für Gleichstellung sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich (Chin, 2011). Obwohl sich Geschlechterrollen und Lebensstile verändert haben und Männer zunehmend Verantwortung für Haushalt und Kinderbetreuung übernehmen, bleiben viele gesellschaftliche Strukturen unverändert. So sind die sozialen Normen zwar flexibler geworden, und Gleichberechtigung in Ehebeziehungen tritt häufiger auf, jedoch erfordert die gegenwärtige Zeit nach wie vor umfassende Anpassungen (Chin, 2011). Bei der Untersuchung der Unterschiede zwischen den Führungsstilen von Männern und Frauen wird deutlich, dass es weniger um spezifische Handlungen als vielmehr um die unterschiedlichen Erfahrungen geht, die Führungskräfte machen. Stereotypische Erwartungen an Geschlechterrollen können das Führungsverhalten von Frauen stark einschränken. Wahrgenommene Unvereinbarkeiten zwischen Frauen und Führungsrollen führen oft zu negativen Leistungsbewertungen und zu höheren Anforderungen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen (Chin, 2011). Chin argumentiert, dass eine geschlechtsneutrale Sichtweise auf Führung nicht ausreicht. Stattdessen sollten auch kulturelle Perspektiven und soziale Prägungen in die Analyse von Führungsstilen einfließen. Typischerweise sind feminine Führungsstile durch eine kollaborative und transformationale Herangehensweise geprägt, während männliche Führungsstile häufig andere Eigenschaften aufweisen. Die Komplexität dieser Thematik wird zusätzlich verstärkt, wenn man Aspekte wie Rasse und ethnische Diversität berücksichtigt. In den USA sind Frauen inzwischen für 23 % der CEO-Positionen verantwortlich, jedoch bleibt die Anzahl der Frauen in Führungsrollen im Hochschulbereich gering. Derzeit leiten nur 453 Frauen, was 16 % der Präsidentschaften an US-Universitäten entspricht, diese Institutionen. In den letzten 20 Jahren hat sich der Anteil der Frauen in solchen Führungspositionen mehr als verdreifacht (Chin, 2011).

Chin hebt hervor, dass Frauen in Führungspositionen in den USA oft als Ausnahmen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen wahrgenommen werden. Sie werden entweder als „schwach und ineffizient“ oder als „dominant und manipulativ“ eingestuft. Diese Wahrnehmungen werden durch Rassen- und ethnische Unterschiede noch komplizierter. Ein weiterer Aspekt, den Chin betont, sind die visuellen und rassistischen Stereotypen, die die Wahrnehmung von Führungskräften beeinflussen. Der männliche Prototyp eines Chefs wird häufig mit bestimmten Merkmalen wie Körpergröße, Hautfarbe und Männlichkeit assoziiert. Auch die Kleidung spielt eine entscheidende Rolle; während Männer es relativ leicht haben, sich im Anzug zu kleiden, müssen Frauen oft den schmalen Grat zwischen als zu feminin oder zu maskulin empfundener Kleidung meistern (Chin, 2011). Ein zusätzliches Hindernis für Frauen in Führungspositionen ist die Wahrnehmung ihrer Stimme. Frauen mit höheren, weicheren Stimmen werden oft als weniger durchsetzungsfähig angesehen im Vergleich zu Männern mit kräftigen Stimmen (Chin, 2011). Darüber hinaus werden Frauen bei Leistungsbeurteilungen häufig negativer beurteilt, selbst wenn sie dieselben Führungsqualitäten wie Männer besitzen. Vorurteile hinsichtlich der Effektivität von Frauen und den Erwartungen an ihr Führungsverhalten bestehen weiterhin. Der Grat zwischen der Wahrnehmung einer weiblichen Führungskraft als schwach oder als zu dominant ist schmal (Chin, 2011).

Chin betont, dass trotz der Fortschritte in der Gleichstellung Frauen nach wie vor in Führungspositionen unterrepräsentiert sind und geschlechterbezogene Stereotypen ihre Führungsfähigkeiten einschränken. Sie fordert eine Berücksichtigung kultureller Perspektiven und sozialer Prägungen bei der Bewertung von Führungsstilen, um die bestehenden Hindernisse für Frauen in Führungsrollen zu überwinden.

In der Fachliteratur „Frauen in Führungspositionen“ erörtern die Psychologinnen Leena Pundt und Alina S. Hernandez Bark von der Goethe-Universität Frankfurt die vielfältigen Herausforderungen und Chancen, mit denen Frauen in Führungspositionen konfrontiert sind. Ihren Forschungsergebnissen zufolge zeigen Unternehmen, die von Frauen geleitet werden, häufig positive Effekte, darunter eine höhere Mitarbeitermotivation, verbesserte Gesundheit der Angestellten, nachhaltigere Entscheidungen und überlegene wirtschaftliche Kennzahlen im Vergleich zu von Männern geführten Unternehmen. Besonders bemerkenswert ist, dass die Länder, die während der Covid-19-Pandemie am besten abgeschnitten haben, überwiegend von Frauen geleitet wurden (Pundt & Hernandez, 2023).

Frauen in Führungsrollen zeichnen sich häufig durch eine kooperative Herangehensweise aus und bringen ausgeprägte organisatorische Fähigkeiten sowie Fertigkeiten in der Beziehungskommunikation mit. Während Männer oft im Networking und Selbstmarketing stark sind, liegen die Stärken von Frauen eher in Teamarbeit und Durchhaltevermögen. In ihrer Analyse „Diversity

managen – Frauen in Führungspositionen“ beleuchten die Forscherinnen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere von Frauen in Führungsrollen und identifizieren drei wesentliche Kriterien: Führungsmotivation, Führungskompetenz und organisatorische Rahmenbedingungen.

Führungsmotivation bezieht sich auf den inneren Antrieb und die intrinsische Motivation, eine Führungsposition anzustreben. Diese Motivation kann verschiedene Ursachen haben, darunter affektive, normative oder kalkulative Aspekte wie Freude an der Arbeit, Pflichtbewusstsein oder die Vorteile einer Führungsposition. Neben der fachlichen Kompetenz sind auch soziale und methodische Fähigkeiten entscheidend für eine erfolgreiche Karriere in der Führung. Effektive Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter durch klare Visionen und vorbildliches Verhalten. Sie fördern individuelle Talente und schaffen ein kreatives Arbeitsumfeld, das Motivation und innovatives Denken begünstigt (Pundt & Hernandez, 2023). Die positiven Effekte transformationaler Führung zeigen sich in einer erhöhten Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung und Innovationskraft. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist das „Führen nach oben“, was bedeutet, die eigene Abteilungsleistung im Unternehmen sichtbar zu machen. Die Chancen für Frauen in Führungspositionen sind stark von strukturellen Rahmenbedingungen wie der Verfügbarkeit von Kinderbetreuung und flexiblen Arbeitszeiten abhängig. Trotz erzielter Fortschritte in der Gleichstellung bestehen nach wie vor Stereotypen, die Frauen als emotional und fürsorglich sowie Männer als dominant und wettbewerbsorientiert ansehen.

Obwohl Frauen oft bei Führungskompetenzen besser abschneiden und eine höhere emotionale Intelligenz aufweisen, die sich positiv auf Führungsstile wie transformationale und authentische Führung auswirkt, haben sie häufig weniger Erfolg bei Gehaltsverhandlungen und nutzen Selbstvermarktung seltener. Pundt & Hernandez (2023) betonen zudem, dass aggressive Machtspiele und sexuelle Diskriminierung nach wie vor verbreitet sind. Proaktive Trainings und Mentoring-Programme können Frauen helfen, sich in solchen Situationen besser durchzusetzen. Ein Vergleich der Rahmenbedingungen für Frauen und Männer hinsichtlich einer erfolgreichen Karriere in der Führung zeigt deutlich, dass weiterhin Unterschiede bestehen. Geschlechterrollenerwartungen führen dazu, dass Männer oft als geeigneter für Führungspositionen wahrgenommen werden. Frauen müssen häufig bessere Leistungen erbringen, um anerkannt zu werden, und werden als weniger sympathisch wahrgenommen, wenn sie dominant auftreten. Es ist daher notwendig, Rollenerwartungen und Geschlechterstereotypen zu überwinden und jede Person als Individuum zu betrachten. In der heutigen Zeit sollte das Geschlecht keine Rolle mehr bei Karrierechancen spielen (Pundt & Hernandez, 2023).

Im Policy Brief „Frauen in Führungspositionen insbesondere in technischen Berufen: Barrieren und Maßnahmen“ analysieren Kerstin Grosch et al. die zahlreichen Hindernisse und Herausforderungen,

mit denen Frauen in MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) konfrontiert sind (Grosch et al., 2020). Diese Studie stützt sich auf eine umfassende Literaturanalyse sowie qualitative Interviews mit Frauen in Führungspositionen, Führungskräften aus technischen Bereichen und Berufseinsteigerinnen mit einem naturwissenschaftlichen oder technischen Hintergrund.

Die Studie identifiziert mehrere zentrale Barrieren, die Frauen in technischen Berufen behindern. Ein bedeutendes Problem ist die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die hohen zeitlichen und emotionalen Anforderungen in technischen Berufen stehen oft im Konflikt mit familiären Verpflichtungen, was es Frauen erschwert, in diesen Bereichen erfolgreich zu sein und aufzusteigen. Zudem stellt der unprofessionelle Umgang mit Diskriminierung, einschließlich sexueller Belästigung, ein erhebliches Problem dar. Viele Frauen berichten von Diskriminierung am Arbeitsplatz, und die verfügbaren Maßnahmen zur Bewältigung dieser Probleme sind häufig unzureichend oder sogar kontraproduktiv. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Mangel an systematischen Netzwerkaktivitäten. Frauen haben oft geringeren Zugang zu den beruflichen Netzwerken, die für den Karriereaufstieg entscheidend sind. Die Forscher weisen darauf hin, dass Frauenquoten die Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten signifikant erhöhen können. Zu den empfohlenen Maßnahmen gehören der Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten, die Förderung von Doppelführungen sowie die Weiterentwicklung von Schulungen zu Diskriminierung und Netzwerkbildung in Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Die Studie macht deutlich, dass in vielen Ländern, darunter Österreich, technische und naturwissenschaftliche Führungspositionen überwiegend von Männern besetzt sind. Eine positive Ausnahme bildet Lettland, wo Frauen 56 % der Führungspositionen innehaben. In Österreich sind jedoch nur etwa 33 % der Führungspositionen, 5 % der Vorstandspositionen und 27 % der Aufsichtsratspositionen mit Frauen besetzt. Der Anstieg des Frauenanteils in Aufsichtsräten ist auf die Einführung einer Frauenquote von 30 % im Jahr 2018 zurückzuführen. Obwohl Frauenquoten die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten erhöht haben, zeigen sich keine vergleichbaren positiven Effekte auf andere Führungspositionen wie Vorstandsrollen (Grosch et al., 2020). Die Herausforderungen für Frauen in technischen Berufen sowie die Maßnahmen zu deren Förderung können auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden. Auf individueller Ebene zeigen Frauen oft eine geringere Wettbewerbsorientierung und mangelndes Selbstbewusstsein, insbesondere in Verhandlungssituationen, was dazu führt, dass sie mehr leisten müssen als ihre männlichen Kollegen. Technisches Desinteresse und Resignation aufgrund von Diskriminierung hindern Frauen daran, Karrieren in technischen Branchen zu verfolgen oder diese frühzeitig abzuberechen. Wichtige individuelle Ressourcen sind Selbstbewusstsein, Entschlossenheit und die Nutzung weiblicher Stärken wie Kommunikationsfähigkeit und Empathie. Hilfreiche Maßnahmen können Online-Leitfäden für den

professionellen Umgang mit Diskriminierung, Coaching zur Entwicklung von Karrierestrategien und der Aufbau von Netzwerken sowohl beruflich als auch privat umfassen.

Auf sozialer Ebene wirkt sich die ungleiche Verteilung unbezahlter Arbeit, insbesondere in der Kindererziehung, negativ auf Frauen in Führungspositionen aus. Geschlechtsneutrale Erziehung und unterstützende soziale Beziehungen sind entscheidend für die Förderung der beruflichen Entwicklung von Frauen. Auf organisationaler Ebene sind Themen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, homosoziale Reproduktion und fehlende Solidarität gegenüber Frauen von zentraler Bedeutung. Unternehmen sollten Programme zur Förderung von Frauen, flexible Arbeitsmodelle, standardisierte Leistungsbeurteilungen und Mentoring-Systeme implementieren, um Frauen in ihrer Karriere zu unterstützen.

Auf gesellschaftlicher Ebene führen Stereotype und sozialer Druck häufig zu einer Ablehnung nicht-stereotypen Verhaltens. Frauen in Führungspositionen stehen oft unter dem Druck, sowohl den Erwartungen an Dominanz als auch an Sympathie gerecht zu werden, was als „Doppelmühle“ bezeichnet wird. Weibliche Vorbilder und Bewusstseinskampagnen können helfen, diese Stereotype zu überwinden. Unterstützende Maßnahmen könnten finanzielle Anreize für Unternehmen, die Einführung von Frauenquoten, den Ausbau professioneller Kinderbetreuung und eine stärkere Beteiligung von Vätern umfassen.

Die Ergebnisse der Interviews von Grosch et al. zeigen, dass Barrieren, Ressourcen und Interventionen auf individueller, sozialer, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene eng miteinander verbunden sind. Politische Maßnahmen sollten daher diese vier Bereiche priorisieren, um Frauen zu stärken und Unternehmen zur Förderung von Frauenkarrieren zu bewegen. Die Forschung von Grosch et al. (2020) verdeutlicht, dass die Hauptbarrieren für Frauen in technischen Berufen in der mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Familie, dem unprofessionellen Umgang mit Diskriminierung und dem Fehlen systematischer Netzwerkaktivitäten liegen. Um Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu fördern, sind gezielte Maßnahmen wie der Ausbau von Kinderbetreuung, die Einführung von Doppelführungen und Schulungen zur Diskriminierung sowie zur Netzwerkbildung unerlässlich.

Die sechste Quelle, die sich mit den Hindernissen für Frauen in Führungspositionen auseinandersetzt, ist Sheryl Sandberg, eine bekannte amerikanische Geschäftsfrau und ehemalige Chief Operating Officer (COO) von Facebook. In ihrem Buch „Lean In“ thematisiert Sheryl Sandberg die Herausforderungen, mit denen Frauen in der Arbeitswelt konfrontiert sind, sowie die Strategien, um diese Hürden zu überwinden (Sandberg, 2013). Sandberg, die im Jahr 2017 im Forbes Magazin den vierten Platz unter den mächtigsten Frauen der Welt einnahm und als eine der einflussreichsten Persönlichkeiten in der Tech-Branche gilt, spielt eine zentrale Rolle in der Debatte um

Gleichberechtigung und Frauen in Führungspositionen. Ein zentrales Anliegen von Sandberg ist die Ungleichheit, die Frauen im Vergleich zu Männern beim Aufstieg in Führungspositionen erfahren. Diese Ungleichheit wird sowohl durch externe gesellschaftliche Normen als auch durch interne Hürden verstärkt. Traditionelle Geschlechterrollen und gesellschaftliche Erwartungen behindern Frauen oft darin, sich aktiv um Führungspositionen zu bewerben. Historisch gesehen wurden Frauen häufig in unterstützende oder administrative Rollen gedrängt, während Männer als natürliche Führungspersönlichkeiten wahrgenommen werden. Darüber hinaus kämpfen viele Frauen mit Selbstzweifeln und einem Mangel an Selbstvertrauen, was sie daran hindern kann, sich für anspruchsvolle Positionen zu bewerben oder mehr Verantwortung zu übernehmen. Sandberg ermutigt Frauen, sich aktiv um ihre beruflichen Chancen zu bemühen und sich selbstbewusst in Führungsrollen zu positionieren. Ein weiterer wichtiger Punkt in Sandbergs Argumentation ist die Rolle von Mentoring und unterstützenden Netzwerken. Sie fordert Frauen auf, Mentoren zu suchen und sich mit anderen Frauen zu vernetzen, um gegenseitige Unterstützung und Empowerment zu fördern. Der Austausch von Erfahrungen und Ressourcen kann Frauen dabei helfen, Hindernisse zu überwinden und ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Sandberg betont zudem die Notwendigkeit, die eigene Karriere ernst zu nehmen und sich aktiv für Führungspositionen einzusetzen, um eine gerechtere und inklusivere Arbeitswelt zu schaffen. In Bezug auf die Work-Life-Balance bietet Sandberg praktische Ratschläge, wie Frauen ihre beruflichen Ambitionen verfolgen können, ohne ihre familiären Verpflichtungen zu vernachlässigen. Sie erkennt an, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine erhebliche Herausforderung darstellt und betont die Wichtigkeit, klare Prioritäten zu setzen und Grenzen zu ziehen. Dazu gehört, sich auf die wichtigsten Aufgaben zu konzentrieren, Zeitmanagement-Techniken anzuwenden und sich selbst zu erlauben, gelegentlich „Nein“ zu sagen. Sandberg ermutigt Frauen, nach flexiblen Arbeitsmodellen zu suchen, die es ihnen ermöglichen, ihre beruflichen Verpflichtungen an ihre familiären Bedürfnisse anzupassen und betont die Bedeutung einer partnerschaftlichen Aufteilung der Familienarbeit. Darüber hinaus thematisiert Sandberg strukturelle Hindernisse, mit denen Frauen in der Arbeitswelt konfrontiert sind, einschließlich geschlechterspezifischer Vorurteile, der gläsernen Decke und eines Mangels an unterstützenden Strukturen. Sie hebt hervor, dass viele Arbeitsumgebungen von Stereotypen geprägt sind, die dazu führen, dass Frauen als weniger kompetent wahrgenommen werden. Diese Vorurteile können sich negativ auf die Karrieremöglichkeiten von Frauen auswirken. Die gläserne Decke bezeichnet unsichtbare Barrieren, die Frauen daran hindern, in höhere Führungspositionen aufzusteigen, obwohl sie über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. Sandberg argumentiert, dass viele Unternehmen nicht ausreichend Strukturen zur Unterstützung von Frauen bereitstellen, insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Fehlender bezahlter Elternurlaub, flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuungsmöglichkeiten können es Frauen erschweren, ihre beruflichen Ziele zu verfolgen. Ein

weiterer zentraler Aspekt ist die Bedeutung von Mentoring und Unterstützungsnetzwerken für Frauen in der Arbeitswelt. MentorInnen können wertvolle Ratgeber sein, die Erfahrungen und Wissen teilen sowie Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung aufzeigen. Sandberg ermutigt Frauen, aktiv nach MentorInnen zu suchen und Beziehungen zu Personen aufzubauen, die ihnen bei ihrer Karriere helfen können. Zudem betont sie die Notwendigkeit von unterstützenden Netzwerken, in denen Frauen sich gegenseitig ermutigen, unterstützen und Ressourcen teilen. Sandberg bietet eine Fülle praktischer Ratschläge für Frauen, um ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Sie fordert Frauen auf, selbstbewusst ihre Leistungen und Fähigkeiten zu kommunizieren und in Meetings aktiv ihre Ideen einzubringen. Networking wird als entscheidend angesehen, um ein starkes Netzwerk von MentorInnen, KollegInnen und UnterstützerInnen aufzubauen, das den beruflichen Aufstieg fördert. Sandberg ermutigt Frauen, Risiken einzugehen, aus Fehlern zu lernen und sich aktiv für eine ausgewogene Work-Life-Balance einzusetzen, während sie Unterstützung von Partnern, Familien und Arbeitgebern einfordern (Sandberg, 2013).

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Fachliteratur zusammengefasst, um den Leserinnen und Lesern einen kompakten Überblick zu verschaffen und sie auf das nächste Kapitel vorzubereiten.

Frauen sehen sich in der heutigen Berufswelt einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber, die ihre berufliche Entwicklung erheblich beeinträchtigen. Ein wesentliches Hindernis stellen Geschlechterstereotype dar, die Frauen oft als ungeeignet für Führungspositionen wahrnehmen. Solche stereotype Ansichten beeinflussen nicht nur die Wahrnehmung ihrer Fähigkeiten, sondern auch die Bewertungen ihrer Eignung für Führungsrollen. Dies führt häufig dazu, dass Frauen, insbesondere in männerdominierten Sektoren, als weniger durchsetzungsfähig oder kompetent eingeschätzt werden. Darüber hinaus ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für viele Frauen eine erhebliche Herausforderung. Insbesondere alleinerziehende Mütter stehen vor enormen Schwierigkeiten, da sie häufig nicht über die notwendigen Unterstützungsangebote wie flexible Arbeitszeiten oder angemessene Elternzeitregelungen verfügen. Diese fehlende Unterstützung schränkt ihre Karrierechancen stark ein. Ein weiterer kritischer Punkt ist der Zugang zu bedeutenden beruflichen Netzwerken. Frauen haben oft geringere Möglichkeiten, von diesen Netzwerken zu profitieren, was ihre Chancen auf Gehaltserhöhungen und Beförderungen mindert. Zusätzlich sind viele Frauen in ihrem Berufsleben mit feindlichen Arbeitsumgebungen konfrontiert, die sexuelle Belästigung, Mikroaggressionen und Diskriminierung umfassen. Solche negativen Erfahrungen beeinträchtigen nicht nur ihre berufliche Autonomie, sondern wirken sich auch negativ auf ihr persönliches Wachstum und Wohlbefinden aus. Frauen, die Führungspositionen anstreben, sehen sich zudem häufig dem sogenannten Double-Bind-Dilemma ausgesetzt, bei dem sie widersprüchlichen Erwartungen gerecht werden müssen. Auf der einen Seite wird durchsetzungsfähigen Frauen oft vorgeworfen, zu dominant

zu sein, während kooperative Frauen als weniger ernst genommen werden. Diese Dilemmata erschweren es ihnen erheblich, in Führungsrollen anerkannt zu werden. In von Männern dominierten Organisationen sind Frauen zudem oft von Tokenismus betroffen, was bedeutet, dass sie als „Token-Frauen“ wahrgenommen werden. Diese Wahrnehmung führt zu Isolation und erhöhtem Druck, wodurch ihre Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und Unterstützung zu finden, eingeschränkt wird. Ein weiterer negativer Faktor für die Karriereentwicklung von Frauen ist die mangelnde Sichtbarkeit und Anerkennung ihrer Leistungen. Oftmals wird ihre Arbeit nicht ausreichend gewürdigt, was häufig auf die bestehenden Stereotype zurückzuführen ist, die Männer als die typischen Führungskräfte darstellen. Zudem fehlt es Frauen an organisatorischer Unterstützung, etwa in Form von Mentoring-Programmen oder Schulungen zur Sensibilisierung gegenüber Diskriminierung. Auch der Mangel an Ressourcen zur Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben wirkt sich negativ auf ihre beruflichen Ambitionen aus. Schließlich sind die negativen Leistungsbewertungen ein ernsthaftes Problem. Frauen werden in diesen Bewertungen häufig strenger beurteilt, selbst wenn sie ähnliche Qualifikationen und Leistungen wie ihre männlichen Kollegen aufweisen. Dies führt zu einem Teufelskreis, in dem Frauen härter arbeiten müssen, um die gleiche Anerkennung zu erhalten wie ihre männlichen Kollegen. Diese Barrieren sind nicht nur individuelle Herausforderungen, sondern spiegeln tief verwurzelte strukturelle Probleme wider, die umfassende Maßnahmen auf organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene erfordern.

Im folgenden Kapitel werden die Chancen sowie Lösungsansätze für Frauen in Führungspositionen betrachtet und Strategien zur Förderung weiblicher Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen vorgestellt.

2.2.2 Strategien zur Förderung von weiblichen Führungskräften in Unternehmen und Organisationen

In der Untersuchung von Grosch et al. (2020) wird detailliert erörtert, wie politische sowie bildungsspezifische Maßnahmen Frauen auf ihrem Weg zu Führungspositionen unterstützen können. Die Autorinnen und Autoren betrachten verschiedene Ebenen – individuelle, soziale, organisationale und gesellschaftliche – um effektive Strategien zu identifizieren. Die Förderung weiblicher Führungskräfte erfordert ein breites Spektrum an Maßnahmen, die auf unterschiedlichen Ebenen wirken. Besonders wirksam sind frühe Interventionen, wie gezielte Kampagnen und Schulungsprogramme, die das Bewusstsein für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen schärfen sollen. Diese Initiativen sollten ein Umfeld schaffen, in dem sowohl Frauen als auch Männer als gleichwertige Kandidaten für Spitzenpositionen wahrgenommen werden.

Ein wichtiger Aspekt ist die Ausbildung von Lehrkräften und Betreuungspersonen sowie die Sensibilisierung von Eltern. Zudem ist die Förderung von geschlechtsneutralem Spielzeug und

kinderfreundlicher Literatur entscheidend, um Geschlechterstereotype bereits in der frühen Kindheit zu hinterfragen. Darüber hinaus könnten familienfreundliche Maßnahmen, die sich an schwedischen Modellen orientieren, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Hierzu zählen beispielsweise Väterkarenzregelungen mit einer „use-it-or-lose-it“-Bestimmung sowie ein „Gleichstellungsbonus“, der eine gerechte Verteilung der Elternzeit unterstützt. Darüber hinaus sollte die Möglichkeit zur Arbeitszeitverkürzung bis zum achten Lebensjahr des Kindes ausgeweitet werden. Unternehmen könnten durch steuerliche Anreize und finanzielle Unterstützung motiviert werden, familienfreundliche Initiativen zu implementieren, was dazu beitragen würde, die Belastungen durch familiäre Verpflichtungen gerechter zu verteilen und Frauen den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu erleichtern. Um Diskriminierung und Sexismus effektiv zu begegnen, ist es wesentlich, dass Frauen Zugang zu professioneller Unterstützung haben. Dazu gehören unter anderem Schulungen für weibliche Führungskräfte sowie die Einführung einer Null-Toleranz-Politik gegenüber Diskriminierung in Organisationen. Standardisierte Leistungsbeurteilungen, spezifische Schulungen für Führungskräfte, Zielvereinbarungen zur Förderung von Frauen und Mentoring-Programme sind ebenfalls von großer Bedeutung. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, ein gerechtes und unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Netzwerke und die Suche nach Mentorinnen und Mentoren sind entscheidend für den beruflichen Aufstieg von Frauen. Bereits in der schulischen Ausbildung sollte die Bedeutung von Networking hervorgehoben werden. Unternehmen können durch spezielle Schulungsprogramme und Mentoring-Initiativen die Bildung sozialer Netzwerke fördern. Politische Programme wie „Zukunft. Frauen“ könnten ebenfalls positive Effekte haben. Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie über soziale Normen und Vorbilder sollten genutzt werden, um Frauen zur Netzworkebildung zu ermutigen. Solche Netzwerke bieten wertvolle Ressourcen und Unterstützung auf dem Karriereweg (Grosch et al., 2020).

Die AutorInnen Pundt et al. (2023) heben das FÜMO-Coaching (Führen und Motivieren) als eine zentrale Maßnahme hervor, um die Führungsmotivation von Frauen zu stärken. Das Coaching zielt darauf ab, irrationale Ängste abzubauen und hinderliche Glaubenssätze wie „Warum sollte ich gewählt werden? Es gibt viele, die besser sind als ich“ zu überwinden. Um die Führungskompetenz zu fördern, empfehlen sie spezielle Trainingseinheiten, die Frauen dabei unterstützen, ihre Karrierechancen zu verbessern und reale Hindernisse zu relativieren. Ein besonderer Fokus liegt auf der Reflexion der eigenen Motivation, um individuelle Möglichkeiten zu erkennen und Risiken zu minimieren. Das Stolpersteintraining behandelt zwei wesentliche Aspekte der Führung: die Mitarbeitermotivation (Führung nach unten) und die Selbstvermarktung (Führung nach oben). Hierbei stehen Fragen im Mittelpunkt wie „Welcher Schritt ist der nächste, um in meiner Karriere voranzukommen?“ und „Wie kann ich meine Karriere effektiver gestalten und besser überzeugen?“. Die Authentizität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird dabei besonders gefördert. Zudem betonen die ForscherInnen

und Forscher die Bedeutung von Führungskräfte Trainings, um implizite Vorurteile abzubauen und die Führungskompetenzen zu stärken. Diese Trainings richten sich sowohl an männliche als auch an weibliche Führungskräfte und umfassen theoretische Inhalte sowie praktische Übungen, Gruppendiskussionen und Selbstbewertungen. Ziel ist es, das Wissen über Führung zu erweitern, unbewusste Diskriminierungsprozesse zu reduzieren und die eigenen Kompetenzen zu stärken. Ein grundlegendes Ziel aller Fördermaßnahmen sollte die Vermeidung von Geschlechtsunterschieden und Geschlechterstereotypen von Anfang an sein. Die Gesellschaft muss sicherstellen, dass Vorurteile abgebaut und vermieden werden (Pundt et al., 2023).

Dr. Jean Lau Chin, eine renommierte Expertin für Führung, Diversität und Geschlechterfragen, hat in ihrer Analyse wesentliche Schritte dargelegt, die notwendig sind, um Frauen auf dem Weg in Führungspositionen zu unterstützen. Ihre Empfehlungen richten sich an Einzelpersonen, Arbeitgeber und politische Entscheidungsträger und umfassen zahlreiche Aspekte, die für die Schließung der Geschlechterführungslücke entscheidend sind. Ein zentraler Punkt, den Dr. Chin betont, ist die Notwendigkeit, dass Individuen bereits während ihrer Ausbildung und Studienzeit Führungsliteratur lesen und sich kontinuierlich in sogenannten „Soft Skills“ (wie Kommunikation, Teamarbeit und emotionaler Intelligenz) sowie „Hard Skills“ (wie technischem Wissen und strategischem Denken) weiterentwickeln. Frauen sollten aktiv Gelegenheiten erkennen und nutzen, um verschiedene Situationen in Chancen umzuwandeln (Chin, 2011). Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Verbesserung der Verhandlungsfähigkeiten. Dr. Chin stellt fest, dass viele Frauen in Gehaltsverhandlungen oft zögerlich sind oder zurückhaltend Forderungen stellen, was langfristig negative Auswirkungen auf ihre Karriere haben kann. Daher empfiehlt sie, spezifische Verhandlungstechniken zu üben, um das Selbstbewusstsein in solchen Situationen zu stärken. Mentoring spielt ebenfalls eine zentrale Rolle in der Karriereentwicklung. Frauen sollten aktiv nach Mentorinnen und Mentoren suchen, die ihnen Unterstützung und Rat bieten können. Diese Personen können wertvolle Einsichten liefern, neue Perspektiven eröffnen und helfen, Chancen zu erkennen. Zudem agieren sie als Vorbilder und ermutigen Frauen, ambitionierte Karriereziele zu verfolgen. Ein tieferes Verständnis für die Stereotypenbedrohung ist ebenfalls von Bedeutung. Dr. Chin schlägt vor, das Wissen über stereotype Bedrohungen zu nutzen, um ein wachstumsorientiertes Denken zu fördern. Frauen sollten sich der Auswirkungen von Stereotypen auf ihr Verhalten und ihre Entscheidungen bewusst sein und Strategien entwickeln, um diese Einflüsse zu minimieren. Häufig zögern Frauen, sich auf Stellen zu bewerben, wenn sie nicht alle Anforderungen erfüllen. Im Gegensatz dazu bewerben sich Männer oft auch ohne alle erforderlichen Qualifikationen. Dr. Chin ermutigt Frauen, sich mutig zu bewerben und Selbstvertrauen in Vorstellungsgesprächen zu zeigen. Die Nutzung von Chancen, auch wenn nicht alle Kriterien erfüllt sind, ist eine entscheidende Strategie für die Karriereentwicklung. Karriereunterbrechungen sollten zudem sorgfältig geplant werden. Ein flexibler

Arbeitszeitrahmen, der mit dem ArbeitgeberIn abgestimmt ist, kann helfen, familiäre Verpflichtungen zu berücksichtigen. Es ist wichtig, ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie zu finden, und wenn eine Auszeit erforderlich ist, sollte diese im Voraus gut geplant werden. Dr. Chin empfiehlt Frauen, gezielt nach Arbeitgebern zu suchen, die Diversität und Inklusion in Führungspositionen fördern. Unternehmen, die aktiv Diversität und Inklusion unterstützen und eine Quote für Frauen in Führungspositionen anstreben, bieten oft bessere Karrierechancen. Beispiele hierfür sind Unternehmen wie Google und Salesforce, die für ihre Initiativen zur Förderung von Diversität bekannt sind. Zudem ist es wichtig, Führungskompetenzen aktiv zu demonstrieren. Frauen sollten sich in Vereinen oder gemeinnützigen Organisationen engagieren und dort Führungsrollen übernehmen. Dies bietet die Gelegenheit, Führungsfähigkeiten zu entwickeln und zu verbessern, was die Chancen auf eine Führungsposition im beruflichen Umfeld erhöht. Arbeitgeber spielen eine zentrale Rolle bei der Schließung der Geschlechterführungslücke. Ein erster wichtiger Schritt ist die Einführung flexibler Arbeitszeiten und -orte, um den familiären Bedürfnissen besser Rechnung zu tragen. Diese Flexibilität kann es insbesondere Frauen erleichtern, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Ein weiterer zentraler Punkt ist der Fokus auf Produktivität anstelle von Anwesenheit. Arbeitgeber sollten die Beiträge ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzen und bewerten, anstatt nur deren Anwesenheit im Büro zu berücksichtigen. Modelle wie das Results-Only Work Environment (ROWE) messen die Produktivität und nicht die Anwesenheitszeit, was zu höherer Arbeitszufriedenheit und Effizienz führen kann. Dr. Chin betont auch die Notwendigkeit evidenzbasierter Diversitätstrainings, die das Bewusstsein für Diversität schärfen und Stereotype abbauen sollen. Regelmäßige Schulungen, die auf aktuellen Forschungsergebnissen basieren, können dazu beitragen, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. IBM ist ein Beispiel für ein Unternehmen, das regelmäßig Diversitätstrainings anbietet, die auf neuesten Erkenntnissen beruhen. Mentoring-Programme sind ebenfalls von großer Bedeutung. Unternehmen sollten sicherstellen, dass jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter ab einer bestimmten Position Zugang zu einem Coach oder Mentor gewährt wird, der bei Fragen zur Karriereentwicklung unterstützt. PwC bietet beispielsweise Sponsorship-Programme an, bei denen erfahrene Mitarbeiter aktiv ihre Schützlinge fördern. Dr. Chin empfiehlt zudem, dass Unternehmen HR-Materialien entwickeln, die geschlechtsspezifische, rassistische und ethnische Vorurteile minimieren. Solche Materialien können zur Förderung einer gerechteren und inklusiveren Unternehmenskultur beitragen.

Auf politischer Ebene sind mehrere Maßnahmen erforderlich, um Geschlechtsdiskriminierung zu bekämpfen und die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern. Dazu gehört unter anderem die ausreichende Finanzierung von Gleichstellungsbehörden und die Erhöhung von Projekten zur Förderung der Geschlechtergleichstellung. Die U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) erhält beispielsweise genügend Mittel, um Diskriminierungsfälle zu verfolgen und somit zur

Bekämpfung von Geschlechtsdiskriminierung beizutragen. Darüber hinaus ist eine Stärkung der Gesetze zur Lohngleichheit erforderlich. Ein „Paycheck Fairness Act“ könnte Arbeitgeber verpflichten, gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit sicherzustellen und Lohndiskrepanzen nach Geschlecht zu rechtfertigen. Zudem sollte die Gehaltsdurchsichtigkeit erhöht werden. Die US-Regierung sammelt Lohndaten nach Geschlecht und Rasse, um Transparenz und Fairness zu fördern. Im Jahr 2017 führte Großbritannien eine Verordnung ein, die Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen verpflichtet, Daten zu geschlechtsspezifischen Lohnunterschieden zu veröffentlichen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Stärkung gesetzlicher Regelungen zu Elternzeit. Es sollten Gesetze für bezahlte Urlaubs-, Krankheits- und Elternzeit eingeführt werden. Ein Beispiel hierfür ist das schwedische Elternzeitgesetz, das sowohl Müttern als auch Vätern bezahlte Elternzeit gewährt und Anreize schafft, dass beide Elternteile diese in Anspruch nehmen. Zudem sollten schwangere Mitarbeiterinnen besonderen Schutz genießen. Arbeitgeber sind verpflichtet, schwangeren Mitarbeiterinnen keine Tätigkeiten zuzuweisen, die ihre Gesundheit gefährden könnten. Bildungsprogramme für Frauen stellen einen weiteren wichtigen Ansatz dar. Geschlechtergerechte Beratung und Förderung sollten Teil dieser Programme sein. Ein Beispiel ist die Initiative „Girls Who Code“ in den USA, die junge Frauen in den Bereichen Technologie und Informatik unterstützt, um den Anteil an Frauen in gut bezahlten technischen Berufen zu erhöhen. Dr. Chin hebt außerdem die Bedeutung einer rigorosen Umsetzung und Überwachung von Diskriminierungsverboten in Bildungseinrichtungen hervor. Das U.S. Department of Education sorgt dafür, dass Bildungseinrichtungen keine geschlechtsspezifische Diskriminierung tolerieren und sexuelle Belästigung konsequent bekämpfen.

Die umfassenden Empfehlungen von Dr. Chin bieten einen detaillierten Leitfaden zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und zur Schaffung einer gerechteren und inklusiveren Arbeitswelt (Chin, 2011).

In Bezug auf die Karrierechancen von Frauen in Führungspositionen hebt Sheryl Sandberg hervor, wie wichtig MentorInnen für die berufliche Entwicklung sein können. MentorInnen sind wertvolle Quellen für Wissen und Unterstützung; sie teilen ihre Erfahrungen und bieten Ratschläge, die Frauen helfen, Chancen zur Weiterentwicklung zu erkennen. Sandberg betont, dass Frauen aktiv nach MentorInnen suchen sollten, um Beziehungen zu erfahrenen Fachleuten aufzubauen, die über das notwendige Know-how verfügen, um sie zu fördern (Sandberg, 2013).

Ein wesentlicher Punkt ist die gegenseitige Unterstützung unter Frauen. Sie sollten Ressourcen teilen, einander fördern und gemeinsam für Veränderungen eintreten. Durch das Teilen von Wissen und Erfahrungen sowie das Engagement als Mentorinnen können Frauen dazu beitragen, dass mehr Frauen in Führungspositionen aufsteigen und dort erfolgreich sind. Ein entscheidender Aspekt, den Sandberg

betont, ist, dass Frauen sich selbstbewusst präsentieren und ihre Fähigkeiten sowie Erfolge klar kommunizieren sollten. Anstatt in Bescheidenheit zu verharren, ermutigt sie Frauen, ihre Stimme in Meetings zu erheben und aktiv ihre Ideen einzubringen. Selbstbewusst für die eigenen beruflichen Ziele einzutreten und Wünsche, insbesondere bei Gehalts- und Vertragsverhandlungen, offen zu artikulieren, ist von großer Bedeutung. Ein starkes Netzwerk aus MentorInnen, KollegInnen und UnterstützerInnen ist hierbei zentral und verdeutlicht die Relevanz des Networkings in der Arbeitswelt. Sandberg ermutigt Frauen zudem dazu, Risiken einzugehen und aus Misserfolgen zu lernen, anstatt sich von Rückschlägen entmutigen zu lassen, was sie auch durch eigene Erfahrungen unterstreicht.

Ein weiterer wichtiger Punkt, den Sandberg anspricht, ist die Bedeutung klarer Prioritäten und das Setzen von Grenzen, um ein Gleichgewicht zwischen beruflichen und familiären Verpflichtungen zu schaffen. Dies kann bedeuten, sich auf wesentliche Aufgaben zu konzentrieren, effektive Zeitmanagement-Techniken anzuwenden und sich selbst die Erlaubnis zu geben, auch einmal „Nein“ zu sagen. Sandberg empfiehlt, nach flexiblen Arbeitsmodellen zu suchen, die es Frauen ermöglichen, ihre Arbeitszeiten an familiäre Verpflichtungen anzupassen, wie etwa durch flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit oder Home-Office-Optionen. Darüber hinaus sollten Frauen ihre Partner ermutigen, eine aktivere Rolle im Familienleben zu übernehmen, um die Verantwortung für Kinderbetreuung und Haushaltsaufgaben fair zu verteilen. Es ist entscheidend, dass Frauen sich in der Balance zwischen beruflichen und familiären Verpflichtungen sicher fühlen und ihre eigenen Bedürfnisse nicht vernachlässigen (Sandberg, 2013).

Diese praktischen Ratschläge und Beispiele aus Sandbergs Buch "Lean In" verdeutlichen, wie Frauen aktiv ihre beruflichen Ziele verfolgen und erfolgreich in Führungspositionen aufsteigen können. Durch den Aufbau von Selbstvertrauen, das Eintreten für eigene Interessen und die Schaffung unterstützender Netzwerke können Frauen entscheidende Fortschritte in ihrer Karriere erzielen.

2.2.3 Förderung von Frauen in Führungspositionen

Die Unterstützung von Frauen in Führungsrollen erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der auf verschiedenen Ebenen ansetzt. Frühzeitige Interventionen sind entscheidend, um das Bewusstsein für die Unterrepräsentation von Frauen zu schärfen und Geschlechterstereotype bereits im Schulbereich zu hinterfragen. Hierzu sind gezielte Kampagnen und Schulungsprogramme notwendig, die nicht nur Lehrkräfte ausbilden, sondern auch Eltern sensibilisieren.

Ein zentraler Aspekt ist die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen. Flexible Arbeitsmodelle, wie beispielsweise eine Väterkarenz mit einer „use-it-or-lose-it“-Regelung sowie die Ausweitung von Arbeitszeitverkürzungen, können die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erheblich verbessern.

Unternehmen sollten durch steuerliche Anreize motiviert werden, solche familienfreundlichen Initiativen umzusetzen.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die berufliche Unterstützung, insbesondere durch Mentoring-Programme. Frauen wird geraten, aktiv nach Mentorinnen und Mentoren zu suchen, die wertvolle Einblicke in ihre berufliche Entwicklung bieten können. Mentoring ermöglicht den Austausch von Wissen und Erfahrungen und ist entscheidend für die Karriereentwicklung. In diesem Zusammenhang ist das FÜMO-Coaching zu nennen, das darauf abzielt, irrationale Ängste abzubauen und Frauen zu ermutigen, ihre Führungsmotivation sowie -kompetenz zu stärken.

Die Netzwerkbildung spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Netzwerke in Schulen und Unternehmen bieten Unterstützung und wertvolle Ressourcen, um Frauen in ihrer Karriere zu fördern. Um die Selbstvermarktung zu verbessern, sollten Frauen ihre Fähigkeiten und Erfolge selbstbewusst kommunizieren und aktiv an Gehaltsverhandlungen teilnehmen. Die Stärkung der Verhandlungsfähigkeiten ist entscheidend, um langfristig ihre Karrierechancen zu erhöhen.

Zur Bekämpfung von Diskriminierung sind die Einführung von Null-Toleranz-Politiken sowie standardisierten Leistungsbeurteilungen wichtig. Schulungen für Führungskräfte können helfen, unbewusste Vorurteile abzubauen und ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Auf gesetzlicher Ebene ist ein Rahmenwerk zur Förderung der Lohngleichheit und Transparenz unerlässlich. Programme zur Gleichstellung und gegen Diskriminierung sollten ausreichend finanziert werden.

Zusätzlich ist es wichtig, gesetzliche Regelungen für bezahlte Elternzeit einzuführen, um eine gerechte Verteilung der familiären Verantwortung zu fördern. Wissenschaftlich fundierte Trainings sind entscheidend, um ein Bewusstsein für Diversität in Unternehmen zu schaffen. Regelmäßige Schulungen, die auf aktuellen Forschungsergebnissen basieren, sollten angeboten werden, um das Bewusstsein für Diversität zu schärfen.

Schließlich erfordert eine gesellschaftliche Veränderung das Abbauen von Vorurteilen und die Förderung einer Kultur, die Vielfalt und Inklusion unterstützt. Die Integration geschlechtergerechter Beratung in Bildungsprogrammen ist ein zentraler Bestandteil dieser Bemühungen. Zusammenfassend erfordert die Schließung der Geschlechterführungslücke ein umfassendes Konzept, das frühzeitige Interventionen, familienfreundliche Maßnahmen, strukturelle Veränderungen in Unternehmen und politische Maßnahmen umfasst. Die Erkenntnisse von Grosch et al., Dr. Chin, Pundt & Hernandez und Sandberg bieten eine fundierte Grundlage für effektive Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen in Führungsrollen.

Tabelle 1: Überblick Forschungsstand

Die folgende Tabelle soll nochmals einen Überblick über den gesamten Forschungsstand geben und abschließend eine übersichtliche Zusammenfassung darstellen.

Barriers and Bias: The status of Women in Leadership: C Hill et al.	
Autor & Jahr	Hill, C., Miller, K., Benson, K., & Handley, G. - 2016
Erkenntnisse	Detaillierte Untersuchung der Hindernisse und Vorurteile denen Frauen auf dem Weg zur Führungsposition, trotz ihrer verbesserten Qualifikationen begegnen; Betonung von Netzwerken für den beruflichen Erfolg.
Das verschenkte Potential -Angelika Trübswetter et al.	
Autor & Jahr	Trübswetter, A., Hochfeld, K., Kaiser, S., & Schraudner, M. - 2014
Erkenntnisse	Die Bedeutung von Diversität für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Analyse der bestehenden Stereotype in EU-Mitgliedstaaten, die die Integration von Frauen in Führungspositionen behindern.
Women and Leadership: transforming visions and current contexts: Chin J.L.	
Autor & Jahr	Chin, J.L. - 2011
Erkenntnisse	Trotz zunehmender Gleichstellung sind Frauen in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert. Geschlechterbezogene Stereotype schränken Führungsfähigkeiten ein, kulturelle Weltanschauungen und Sozialisation müssen bei der Bewertung von Führungsstilen berücksichtigt werden.
Frauen in Führungspositionen: Pundt & Hernandez	
Autor & Jahr	Pundt, L., Hernandez Bark, A. S. - 2023
Erkenntnisse	Analyse der Herausforderungen und Chancen von Frauen in Führungsrollen. Unternehmen mit weiblicher Führung zeigen höhere Motivation, bessere Gesundheit der Mitarbeitenden, nachhaltiger Entscheidungen und verzeichnen bessere wirtschaftliche Kennzahlen
Frauen in Führungspositionen insbesondere in Technischen Berufen: K. Grosch et al,	
Autor & Jahr	Grosch, K., Gangl, K., Spitzer, F., & Walter, A. - 2020

Erkenntnisse	Identifizierung der Hauptbarrieren wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Umgang mit Diskriminierung und fehlende Netzwerkaktivitäten, Empfehlungen der Maßnahmen wie Ausbau der Kinderbetreuung, Doppelführungen, spezielle Trainings, Frauenquoten erhöhen.
Lean In: Women, work and the will to lead: Sandberg S.	
Autor & Jahr	Sandberg S. - 2013
Erkenntnisse	Frauen begegnen internen Hürden aufgrund von externen gesellschaftlichen Normen, sie haben nicht die gleiche Chance in Führungspositionen aufzusteigen wie Männer. Aufforderung sich selbstbewusst für berufliche Chancen zu positionieren Mentoren und Netzwerke zu suchen, partnerschaftliche Aufteilung der Familienarbeit zu fördern, um eine inklusivere Arbeitswelt zu schaffen.

3. Terminologie

Im nächsten Kapitel werden die LeserInnen mit der Terminologie vertraut gemacht. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass alle über dasselbe Vorwissen verfügen und im Verlauf des Lesens keine Unklarheiten oder Fragen aufkommen.

3.1 Italien und Österreich im Vergleich

Im Folgenden Kapitel wird näher auf Österreich und Italien im Vergleich eingegangen. Es wird erklärt, warum sich der Ländervergleich von PwC in Italien und Österreich aufgrund methodischer und theoretischer Überlegungen sinnvoll und wertvoll ist. Zu Beginn werden einige Basisinformationen angeführt, damit sich die LeserInnen ein genauer Überblick der beiden Länder verschaffen können.

Italien und Österreich, beide im Herzen Europas gelegen, bieten eine interessante Kombination aus Gemeinsamkeiten und markanten Unterschieden in den Bereichen Kultur, Wirtschaft, regulative Rahmenbedingungen sowie strategische und geografische Bedeutung. Diese Aspekte sind entscheidend für ein tiefergehendes Verständnis der Beziehungen zwischen den beiden Ländern.

Die kulturelle Verknüpfung zwischen Italien und Österreich beruht auf einer langen gemeinsamen Geschichte, die stark vom Habsburgerreich beeinflusst wurde. Diese historische Verbindung hat zu einer Vielzahl kultureller Überschneidungen, insbesondere in der Kunst und Musik, geführt. Italien hat bedeutende Künstler wie Leonardo da Vinci und Michelangelo hervorgebracht, während Österreich berühmt ist für seine Komponisten, darunter Mozart und Beethoven (Baker, 2018; Schmidt, 2020). Trotz dieser kulturellen Gemeinsamkeiten bestehen jedoch wesentliche Unterschiede in den gesellschaftlichen Werten. In Italien spielen familiäre Bindungen und das gemeinschaftliche Leben eine

zentrale Rolle, was sich in der traditionellen Familienstruktur widerspiegelt. Im Gegensatz dazu legt Österreich mehr Wert auf Individualismus und persönliche Freiheit, was sich in einem stärkeren Fokus auf die Selbstverwirklichung der Einzelnen äußert (Baldassarre, 2016; Hofmann, 2018).

Wirtschaftlich betrachtet unterscheiden sich die Bedingungen in Italien und Österreich erheblich. Italien ist die drittgrößte Volkswirtschaft der Eurozone und hat eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur, die stark auf den Industriesektor, insbesondere die Automobil- und Modeindustrie, ausgerichtet ist (OECD, 2023). Österreich hingegen weist eine robustere Dienstleistungswirtschaft auf, die etwa 70 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP) ausmacht, und genießt eine hohe wirtschaftliche Stabilität mit einem Pro-Kopf-BIP von etwa 52.000 USD im Jahr 2022, während Italien bei rund 34.000 USD liegt (World Bank, 2023). Diese Unterschiede in der Wirtschaftsstruktur haben direkte Auswirkungen auf die Lebensqualität und die Beschäftigungsmöglichkeiten in beiden Ländern.

Auch die Geschäftskulturen weisen deutliche Unterschiede auf. In Italien sind persönliche Beziehungen und Networking entscheidend für den Geschäftserfolg. Unternehmen legen großen Wert auf Vertrauen und langfristige Partnerschaften, was häufig zu einem informellen und emotionalen Geschäftsansatz führt (Packer, 2021). In Österreich sind die Geschäftsprozesse dagegen tendenziell strukturierter und formeller, wobei Effizienz und Präzision im Vordergrund stehen. Diese Unterschiede spiegeln sich auch in den interkulturellen Kommunikationstechniken wider, die in Österreich weniger emotional und direkter gestaltet sind (Schmidt, 2020).

Ein wesentlicher Aspekt ist die Rolle der Frauen im Arbeitsmarkt. In Österreich beträgt der Anteil der Frauen unter den Erwerbstätigen etwa 36 %, während er in Italien bei rund 31 % liegt (EU Gender Equality Report, 2022). Der Anteil weiblicher Führungskräfte liegt in Österreich bei etwa 35 %, während Italien mit rund 26 % hinterherhinkt. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass Österreich eine fortschrittlichere Haltung zur Geschlechtergleichstellung in der Arbeitswelt hat, obwohl beide Länder weiterhin mit Herausforderungen im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit konfrontiert sind (Baldassarre, 2016; European Commission, 2022). In Italien sind Geschlechterstereotype ausgeprägter, was sich in der Wahrnehmung von Geschlechterrollen in Beruf und Familie zeigt. In Österreich hingegen werden aktivere Maßnahmen zur Bekämpfung dieser Stereotype ergriffen, um die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern (European Commission, 2022).

Zusätzlich zeigen sich Unterschiede in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit und den Schutz der ArbeitnehmerInnen. Österreich hat umfassendere gesetzliche Regelungen zum Schutz der Beschäftigten, die durch stabile Arbeitsverhältnisse und soziale Absicherung gekennzeichnet sind. Die Arbeitsgesetze in Österreich bieten einen hohen Schutz vor Entlassungen und Diskriminierung (IMF, 2023). In Italien ist die Arbeitslosigkeit traditionell höher, und viele Beschäftigte erleben prekäre

Arbeitsverhältnisse, was sich negativ auf die Arbeitsplatzsicherheit auswirkt (OECD, 2023). Diese Unterschiede sind teilweise auf verschiedene Ansätze in der Wirtschaftspolitik und im Sozialrecht zurückzuführen.

Geografisch sind Italien und Österreich strategisch günstig positioniert. Italien spielt eine Schlüsselrolle im Handel zwischen Europa und Nordafrika, während Österreich als Brücke zwischen West- und Osteuropa fungiert, was für den Handel und die geopolitische Stabilität von großer Bedeutung ist (Packer, 2021). Diese geografischen Merkmale steigern die wirtschaftliche und politische Relevanz beider Länder in der europäischen und globalen Arena.

In Bezug auf die geografischen Dimensionen hat Italien eine Fläche von etwa 301.340 km² und eine Bevölkerung von rund 60 Millionen, während Österreich mit 83.879 km² und etwa 9 Millionen Einwohnern deutlich kleiner ist (World Bank, 2023). Diese Unterschiede in der Größe haben Auswirkungen auf die wirtschaftliche Dynamik beider Länder; Italien verfügt über eine größere Binnenwirtschaft, während Österreich von einer höheren wirtschaftlichen Stabilität profitiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass trotz ihrer geografischen Nähe und kulturellen Verbindungen Italien und Österreich in vielen Aspekten unterschiedlich sind. Während die kulturellen Wurzeln gemeinsame Elemente aufweisen, sind die Unterschiede in der wirtschaftlichen Lage, den regulatorischen Rahmenbedingungen und der strategischen Bedeutung klar erkennbar.

Um die Untersuchung weiter zu konkretisieren und eine Forschungslücke zu identifizieren, die in der Literatur bisher weitgehend unbeachtet blieb, wird diese Arbeit die Geschlechterstereotype in Führungspositionen im Ländervergleich zwischen Österreich und Italien am Fallbeispiel der Firma PricewaterhouseCoopers (PwC) beleuchten. Ziel ist es, spezifische Muster und Unterschiede in der Wahrnehmung und Verteilung von Führungsrollen zwischen beiden Ländern aufzuzeigen, insbesondere wie kulturelle und soziale Normen diese Stereotype beeinflussen.

Zusätzlich wird eine weitere Forschungslücke adressiert, indem weibliche Führungskräfte aus zwei verschiedenen Generationen – Generation X und Generation Y – verglichen werden. Diese Untersuchung soll Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Generationen herausarbeiten und analysieren, welche Fortschritte hinsichtlich der Chancen und Herausforderungen für Frauen in Führungspositionen über die Zeit hinweg erzielt wurden. Diese Analyse wird auch untersuchen, ob und wie sich die Hindernisse für Frauen in Führungsrollen im Laufe der Generationen verändert haben und welche strukturellen oder kulturellen Entwicklungen dabei eine Rolle gespielt haben.

Bevor jedoch die spezifischen Forschungsfragen und -methoden detailliert dargelegt werden, ist es wichtig, das Unternehmen, in dem diese Forschung durchgeführt wird, näher vorzustellen. Der folgende Abschnitt bietet einen Überblick über die wesentlichen Informationen zu PricewaterhouseCoopers (PwC), einem der weltweit führenden Beratungsunternehmen, das sowohl in Österreich als auch in Italien eine bedeutende Rolle spielt. Ein Verständnis des organisatorischen Kontexts ist entscheidend, um die Ergebnisse in einen praktischen Rahmen zu setzen und ihre Relevanz für die reale Geschäftswelt zu unterstreichen.

3.2 PricewaterhouseCoopers (PwC)

PricewaterhouseCoopers (PwC) zählt zu den führenden globalen Anbietern in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung. Das Unternehmen entstand 1998 aus der Fusion von Price Waterhouse und Coopers & Lybrand, dessen Wurzeln jedoch bis ins 19. Jahrhundert zurückreichen. Heute gehört PwC zu den sogenannten „Big Four“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, zu denen auch Deloitte, Ernst & Young (EY) und KPMG gehören (PwC, 2023). Weltweit beschäftigt PwC mehr als 327.000 MitarbeiterInnen in 157 Ländern, was die umfassende globale Präsenz und die Fähigkeit des Unternehmens unterstreicht, in unterschiedlichen Märkten tätig zu sein. Die Belegschaft von PwC setzt sich aus zahlreichen Fachleuten zusammen, die über Expertise in unterschiedlichen Disziplinen und Branchen verfügen. Diese Diversität ermöglicht es dem Unternehmen, sowohl großen multinationalen Konzernen als auch kleineren Firmen und öffentlichen Institutionen umfassende Beratungsleistungen anzubieten (PwC, 2023).

Das Dienstleistungsportfolio von PwC ist breit gefächert und konzentriert sich auf mehrere zentrale Bereiche: Wirtschaftsprüfung und Assurance, Steuerberatung und Consulting. Im Bereich Wirtschaftsprüfung prüft PwC die Jahresabschlüsse von Unternehmen und stellt sicher, dass diese den gesetzlichen Vorgaben sowie internationalen Rechnungslegungsstandards entsprechen. Die Steuerberatung umfasst die Erstellung von Steuererklärungen sowie strategische Steuerplanung, die Unternehmen dabei unterstützt, ihre Steuerbelastung zu optimieren. Im Consulting-Bereich bietet PwC Unternehmen Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsstrategien, der Integration technologischer Innovationen sowie der Steigerung der betrieblichen Effizienz. In den letzten Jahren hat PwC seinen Fokus zunehmend auf Themen wie digitale Transformation, Cybersecurity und nachhaltiges Wirtschaften gelegt, um den sich verändernden Anforderungen der modernen Geschäftswelt gerecht zu werden (PwC, 2023).

Die Ursprünge von PwC lassen sich bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen. Price Waterhouse wurde 1849 in London gegründet und entwickelte sich rasch zu einer bedeutenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Coopers & Lybrand, die andere Hälfte des heutigen PwC, wurde 1854

ebenfalls in London gegründet. Beide Firmen expandierten über die Jahrzehnte hinweg weltweit und erlangten erheblichen Einfluss und Ansehen. Der Zusammenschluss im Jahr 1998 stellte einen entscheidenden Meilenstein dar, der PwC als globalen Marktführer in der Branche etablierte.

PwC legt großen Wert auf Corporate Social Responsibility (CSR) und engagiert sich aktiv in Bereichen wie Umweltschutz, soziale Gerechtigkeit und ethisches Wirtschaften. Das Unternehmen hat zahlreiche Initiativen ins Leben gerufen, die darauf abzielen, die Umweltauswirkungen seines Geschäftsbetriebs zu minimieren und gleichzeitig positive Beiträge zur Gesellschaft zu leisten. Ein zentrales Element der CSR-Strategie von PwC ist die Förderung von Inklusion und Vielfalt am Arbeitsplatz. PwC hat sich verpflichtet, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unabhängig von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, sexueller Orientierung oder Behinderung, gleiche Chancen erhalten. Diverse Programme und Schulungen werden eingesetzt, um diese Ziele zu erreichen und sicherzustellen, dass Vielfalt als Stärke wahrgenommen wird, die Innovation und Kreativität fördert (PwC, 2023).

Ethik spielt ebenfalls eine zentrale Rolle bei PwC. Das Unternehmen hat klare ethische Richtlinien und Verhaltenskodizes etabliert, die von allen Mitarbeitenden weltweit eingehalten werden müssen. Diese Standards beinhalten unter anderem Integrität in der Kundenberatung, den Schutz vertraulicher Informationen sowie die Vermeidung von Interessenkonflikten. PwC sieht ethisches Verhalten als entscheidenden Bestandteil seines Erfolgs und seines Ansehens in der Geschäftswelt (PwC, 2023).

PwC ist heute nicht nur wegen seiner Größe und globalen Präsenz ein führender Akteur in der Wirtschaftsprüfung und Beratung, sondern auch aufgrund seines Engagements für soziale Verantwortung, Inklusion und Ethik. Das Unternehmen verbindet eine lange Tradition mit einer modernen, zukunftsorientierten Ausrichtung, die sich den Herausforderungen und Chancen der heutigen globalisierten Wirtschaft stellt.

In den folgenden Kapiteln wird PwC näher in den Kontext der Länder Österreich und Italien eingeordnet.

3.2.1 PwC Österreich

PricewaterhouseCoopers (PwC) Österreich zählt zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen des Landes und ist ein wesentlicher Teil des globalen PwC-Netzwerks. Mit rund 1.200 Mitarbeitenden an Standorten wie Wien, Salzburg und Graz bietet PwC Österreich eine Vielzahl von Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung an (PwC Österreich, 2023). Im Geschäftsjahr 2023 erwirtschaftete PwC

Österreich einen Umsatz von etwa 250 Millionen Euro. Diese solide finanzielle Basis ermöglicht es dem Unternehmen, kontinuierlich in innovative Dienstleistungen zu investieren und seine Marktstellung in Österreich weiter auszubauen (PwC Österreich, 2023).

Ein zentrales Anliegen von PwC Österreich ist das Engagement für Corporate Social Responsibility (CSR). Das Unternehmen verfolgt eine umfassende CSR-Strategie, die sowohl soziale als auch ökologische Verantwortung betont. PwC Österreich engagiert sich in zahlreichen Projekten, die auf Bildung, Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit abzielen. Ein Beispiel hierfür ist die Unterstützung von Bildungsinitiativen, die benachteiligte Gruppen fördern, sowie Programme zur Verringerung des ökologischen Fußabdrucks des Unternehmens (PwC Österreich, 2023).

Darüber hinaus legt PwC Österreich großen Wert auf ethisches Verhalten und Transparenz. Der firmeneigene Ethik-Kodex definiert die wesentlichen Prinzipien und Werte, die das Handeln aller MitarbeiterInnen prägen sollen. Dazu zählen Integrität, Verantwortung, Fairness und Respekt. Der Ethik-Kodex fungiert als Leitfaden für die tägliche Arbeit und gewährleistet, dass alle geschäftlichen Entscheidungen nach den höchsten ethischen Standards getroffen werden (PwC Österreich, 2023).

Diversität und Inklusion sind ebenfalls zentrale Aspekte der Unternehmenskultur bei PwC Österreich. Mit einem Frauenanteil von etwa 47 % und einem Anteil von rund 25 % in Führungspositionen ist PwC bestrebt, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Das „Women@PwC“-Programm spielt eine Schlüsselrolle in diesen Bemühungen und bietet Frauen die Unterstützung sowie Ressourcen, die sie benötigen, um ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Ergänzt wird dies durch Initiativen wie „PwC HeForShe“, die Männer als Verbündete in der Förderung der Geschlechtergleichstellung einbeziehen (PwC Österreich, 2023).

„Wir arbeiten intensiv und mit einer Reihe an Maßnahmen daran, den Frauenanteil auch hier weiter zu steigern, denn wir sind uns sicher: Gute Entscheidungen werden in Führungsteams mit einem hohen Grad an Diversität getroffen“ (PwC Österreich, 2023).

3.2.2 PwC Italien

Das Unternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) gehört in Italien zu den führenden Anbietern von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsdienstleistungen und ist Teil des globalen PwC-Netzwerks. Mit mehr als 6.000 Mitarbeitern, die in Städten wie Mailand, Rom und Neapel tätig sind, bietet PwC Italien eine breite Palette an Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung an (PwC Italien, 2023). Im Geschäftsjahr 2023 erreichte PwC Italien einen Umsatz von etwa 900 Millionen Euro, was die starke Marktstellung des Unternehmens im Land

unterstreicht und es PwC ermöglicht, weiterhin in innovative Lösungen zu investieren, um seine Position weiter zu festigen (PwC Italien, 2023).

Ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie von PwC Italien ist das Engagement für gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR). PwC Italien setzt eine umfassende CSR-Strategie um, die sowohl soziale als auch ökologische Verantwortung integriert. Das Unternehmen engagiert sich in verschiedenen Projekten, die auf die Förderung von Bildung, Umweltschutz und sozialer Inklusion abzielen. Beispiele hierfür sind die Unterstützung von Bildungsprogrammen für benachteiligte Kinder und Initiativen zur Verringerung der ökologischen Auswirkungen des Geschäftsbetriebs (PwC Italien, 2023).

Neben CSR legt PwC Italien großen Wert auf ethisches Verhalten und Transparenz. Der Ethikkodex des Unternehmens definiert die zentralen Werte und Grundsätze, die das Handeln aller Mitarbeiter lenken sollen, wie Integrität, Verantwortungsbewusstsein, Fairness und Respekt. Dieser Kodex dient als Orientierungshilfe für alle geschäftlichen Entscheidungen, um sicherzustellen, dass diese stets den höchsten ethischen Standards entsprechen (PwC Italien, 2023).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass PwC ein ausgeprägtes globales Bewusstsein innerhalb des Unternehmens fördert und in Ländern wie Italien und Österreich erhebliche Anstrengungen unternimmt, um die ökologischen Auswirkungen ihrer Aktivitäten zu reduzieren. Das Engagement für Corporate Social Responsibility (CSR) ist in beiden Ländern deutlich sichtbar und spiegelt sich im ethischen Handeln wider, das von den grundlegenden Werten des Unternehmens geprägt ist. Verantwortung, Integrität, Fairness und Respekt stehen im Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie und beeinflussen die Entscheidungen und Strategien von PwC.

Besonders hervorzuheben ist das Engagement von PwC in Österreich, wo ein besonderer Fokus auf die Förderung von Frauen gelegt wird. Dies zeigt sich in gezielten Programmen und Initiativen, die darauf abzielen, Chancengleichheit zu schaffen und Frauen in ihrer beruflichen Laufbahn zu unterstützen. Diese Maßnahmen tragen nicht nur zur Diversität auf Führungsebene bei, sondern stärken auch die gesamte Unternehmensstruktur.

Im Gegensatz dazu fällt auf, dass in Italien, trotz eines ähnlichen Engagements in Bezug auf Nachhaltigkeit und ethisches Verhalten, die gezielte Förderung von Frauen nicht in dem Maße ausgeprägt ist wie in Österreich. Diese länderspezifischen Unterschiede verdeutlichen, dass PwC zwar weltweit einheitliche Werte vertritt, die Umsetzung und der Fokus jedoch an die jeweiligen regionalen Gegebenheiten und Bedürfnisse angepasst werden.

3.3 Generation X und Generation Y

Im folgenden Kapitel wird eine umfassende Definition der Generationen X und Y präsentiert, um deren charakteristische Merkmale sowie die gesellschaftlichen Einflüsse zu beleuchten.

Der Begriff „Generation“ beschreibt eine Gruppe von Menschen, die in einem bestimmten Zeitraum geboren wurden und ähnliche gesellschaftliche, kulturelle und historische Erfahrungen teilen. Diese Definition umfasst in der Regel einen Zeitraum von etwa 15 bis 20 Jahren. Generationen zeichnen sich häufig durch gemeinsame Merkmale, Werte, Verhaltensweisen und Einstellungen aus, die durch die spezifischen gesellschaftlichen Bedingungen geprägt sind, unter denen sie aufgewachsen sind (Mannheim, 1952).

3.3.1 Generation X

Die Generation X, die zwischen 1965 und 1980 geboren wurde, wuchs in einer Zeit bedeutender sozialer und wirtschaftlicher Umwälzungen auf. Diese Generation erlebte den Schluss des Kalten Krieges, die fortschreitende Globalisierung und die rasante Entwicklung von Technologien, wie beispielsweise des Personal Computers. Diese Erlebnisse führten dazu, dass die Generation X eine pragmatische und unabhängige Lebens- und Arbeitsweise entwickelte (Strauss & Howe, 1991).

Typisch für Generation X ist ihre Orientierung an beruflicher Stabilität und Sicherheit, die jedoch immer im Einklang mit persönlicher Unabhängigkeit stehen muss. Der Eintritt in den Arbeitsmarkt erfolgte zu einer Zeit, in der traditionelle Arbeitsplatzmodelle hinterfragt und neu definiert wurden. Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt – etwa die Zunahme an Flexibilität und die Abkehr von lebenslangen Anstellungen – entwickelte diese Generation ein tiefes Verständnis für die Notwendigkeit beruflicher Anpassungsfähigkeit und kontinuierlicher Weiterbildung (Twenge & Campbell, 2006).

Mitglieder dieser Generation schätzen Arbeitgeber, die Innovation und Verantwortung fördern, und streben oft nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Für Frauen dieser Generation war die berufliche Selbstverwirklichung ein bedeutendes Ziel, auch wenn sie oft vor der Herausforderung standen, Karriere und Familienleben unter einen Hut zu bringen (Williams et al., 2013).

Die gesellschaftlichen Werte der Generation X sind häufig von einer Skepsis gegenüber traditionellen Institutionen und Autoritäten geprägt, was auf die politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten während ihrer Jugend zurückzuführen ist. Sie legen großen Wert auf Authentizität und individuelle Freiheit, was sich auch in ihren Familienstrukturen widerspiegelt. Diese Generation bevorzugt flexible

und unkonventionelle Erziehungsmodelle, wobei sie die Unabhängigkeit und Selbstständigkeit ihrer Kinder fördert (Elder & Shanahan, 2007).

Viele Frauen der Generation X sahen sich der Herausforderung gegenüber, berufliche Ambitionen mit familiären Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Ihre Bemühungen um eine gerechte Verteilung von Verantwortungen in Familie und Beruf führten zu neuen Diskussionen über Geschlechterrollen und Gleichberechtigung in der Gesellschaft (Moen & Roehling, 2005).

Als die Generation, die sowohl analoge als auch digitale Technologien erlebte, repräsentiert Generation X eine einzigartige Verbindung von Tradition und Innovation. Die Einführung von Personal Computern und das Aufkommen des Internets hatten einen prägnanten Einfluss auf ihr berufliches und privates Leben. Trotz der Notwendigkeit, sich an neue Technologien anzupassen, behielt diese Generation häufig einen kritischen Blick auf die rasante technologische Entwicklung, was ihnen half, technische Veränderungen effizient zu nutzen, ohne ihre grundlegenden Werte aus den Augen zu verlieren (Rosen, 2010).

Die Generation X hat bedeutende Fortschritte in der Geschlechtergleichstellung erfahren, insbesondere hinsichtlich des Zugangs zu Bildung und beruflichen Möglichkeiten für Frauen. Trotz dieser Erfolge sehen sich viele Frauen jedoch weiterhin mit der „Gläsernen Decke“ konfrontiert, einem unsichtbaren Hindernis, das ihren Aufstieg in Führungspositionen erschwerte. Die Herausforderung, eine Balance zwischen Karriere und Familie zu finden, führt zu einer zunehmenden Diskussion über die Notwendigkeit flexibler Arbeitsmodelle und familienfreundlicher Politiken (Hewlett et al., 2005).

3.3.2 Generation Y

Die Generation Y, auch als Millennials bekannt, umfasst Personen, die zwischen 1980 und 1995 geboren wurden. Diese Generation ist in einer Zeit aufgewachsen, die stark von digitaler Technologie, Globalisierung und signifikanten wirtschaftlichen Veränderungen geprägt war. Besonders prägend war die globale Finanzkrise von 2008, die ihre Perspektiven auf Arbeit, Karriere und finanzielle Sicherheit erheblich beeinflusste (Pew Research Center, 2010).

Für die Generation Y ist Arbeit nicht nur eine Einkommensquelle, sondern auch ein Weg, Sinn und persönliche Erfüllung zu finden. Millennials haben hohe Erwartungen an ihre Arbeitgeber, insbesondere in Bezug auf Flexibilität, Work-Life-Balance und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie streben danach, berufliche Ziele mit ihren persönlichen Werten in Einklang zu bringen und bevorzugen Unternehmen, die ethische Prinzipien und soziale Verantwortung ernst nehmen.

Frauen der Generation Y profitieren von den Errungenschaften ihrer Vorgängerinnen und treten mit dem Ziel der Gleichstellung in den Arbeitsmarkt ein. Sie zeigen sich selbstbewusst und fordern gleiche Chancen und Vergütung in allen Bereichen. Für viele Millennials ist es selbstverständlich, dass Männer und Frauen gleichermaßen für berufliche und familiäre Verpflichtungen verantwortlich sind, was zu einer flexibleren Rollenverteilung führt (Eisner, 2005).

Die gesellschaftlichen Werte der Generation Y sind stark von einem Engagement für Diversität, Inklusion und soziale Gerechtigkeit geprägt. Millennials sind häufig in sozialen und ökologischen Initiativen aktiv und legen großen Wert auf Nachhaltigkeit. Ihr Gerechtigkeitssinn zeigt sich auch in ihrem Engagement für politische und gesellschaftliche Veränderungen, wobei sie oft als treibende Kraft hinter sozialen Bewegungen wie der #MeToo-Bewegung und dem Klimaschutz gelten (Twenge & Campbell, 2012).

Das Familienleben wird von der Generation Y weniger traditionell angesehen. Viele Millennials entscheiden sich, später im Leben zu heiraten und Kinder zu bekommen, da sie zunächst ihre Karriere und persönlichen Interessen verfolgen möchten. Auch innerhalb der Familie wird eine zunehmend flexible Rollenverteilung wahrgenommen, bei der sowohl Männer als auch Frauen aktiv im Haushalt und in der Kinderbetreuung mitwirken (Beck & Beck-Gernsheim, 2002).

Generation Y ist die erste Generation, die vollständig in einer digitalen Welt aufgewachsen ist. Das Aufwachsen mit dem Internet, sozialen Medien und mobilen Technologien hat ihre Kommunikationsgewohnheiten sowie ihre Art, Wissen zu erwerben und zu teilen, grundlegend verändert. Diese Generation ist nicht nur technikaffin, sondern auch innovationsfreudig und spielt eine entscheidende Rolle in der Gestaltung der digitalen Wirtschaft. Ihre Fähigkeit, neue Technologien schnell zu adaptieren und kreativ zu nutzen, macht sie zu einer treibenden Kraft in der digitalen Transformation (Tapscott, 2009).

Für Millennials ist die Gleichstellung der Geschlechter ein zentraler Wert, den sie sowohl im Berufs- als auch im Privatleben aktiv verfolgen. Frauen dieser Generation streben selbstbewusst nach Führungspositionen und fordern gleiche Chancen und Vergütung. Initiativen zur Förderung von Frauen in Führungsrollen und zur Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen sind weit verbreitet und werden von vielen Millennials aktiv unterstützt und mitgestaltet. Diese Generation ist entschlossen, Geschlechterstereotype zu überwinden und eine inklusive Arbeitskultur zu schaffen, die Diversität fördert (Catalyst, 2020).

Die Analyse der Generationen X und Y zeigt, wie unterschiedliche historische und soziale Kontexte ihre Werte und Verhaltensweisen beeinflusst haben. Während Generation X großen Wert auf berufliche

Stabilität und eine ausgewogene Work-Life-Balance legt, strebt Generation Y nach Sinnhaftigkeit im Beruf, sozialer Verantwortung und Geschlechtergleichstellung. Beide Generationen haben wesentliche Beiträge zur Veränderung der Arbeitswelt geleistet und prägen weiterhin gesellschaftliche Normen. Ein tieferes Verständnis dieser Unterschiede ist entscheidend, um besser auf die Erwartungen der heutigen und zukünftigen Arbeitskräfte einzugehen.

4. Methodik

Im folgenden Kapitel wird die Methodik der vorliegenden Arbeit ausführlich behandelt. Zunächst wird die Konzeptualisierung, Entwicklung und Präzisierung der zentralen Forschungsfrage dargelegt. Im Anschluss wird die angewandte qualitative Forschungsmethode erläutert. Daraufhin erfolgt eine detaillierte Beschreibung der Datenerhebung sowie der Vorgehensweise bei der Codierung der erhobenen Daten. Zur Verdeutlichung des Codierungsprozesses werden zwei Tabellen präsentiert, die den LeserInnen einen umfassenden und verständlichen Einblick in die Methodik der Forschung bieten.

4.1 Formulierung der Forschungsfrage und theoretische Verankerung

Die vorliegende Masterarbeit untersucht das Thema „Geschlecht und Führung“ und legt den Fokus auf die spezifischen Barrieren und Chancen, denen Frauen in Führungspositionen in der Unternehmensberatung bei PwC in Italien und Österreich gegenüberstehen. Zudem wird angestrebt, die Erfahrungen der Generationen X (1965-1980) und Y (1981-1995) miteinander zu vergleichen.

Ausgangspunkt der Forschungsfrage ist die Annahme, dass Frauen in Führungsrollen innerhalb der Unternehmensberatung besonderen Herausforderungen gegenüberstehen. Diese Herausforderungen sind sowohl struktureller als auch kultureller und individueller Natur. Strukturelle Barrieren können sich beispielsweise aus hierarchischen Organisationsstrukturen und ungleichen Kriterien für Beförderungen ergeben, während kulturelle Hürden in tradierten Rollenbildern und gesellschaftlichen Erwartungen an Frauen bestehen. Individuelle Faktoren spielen ebenfalls eine Rolle, da persönliche Einstellungen und Entscheidungen stark von den sozialen und kulturellen Kontexten geprägt sind, in denen diese Frauen aufgewachsen sind.

Ein zentraler Aspekt dieser Arbeit ist die Betrachtung aus einer intergenerationellen Perspektive. Die Generationen X und Y weisen Unterschiede in ihren Werten, Einstellungen und Arbeitsweisen auf, die sich auch auf ihre Erfahrungen in Führungspositionen auswirken können. Generation X, geboren zwischen 1965 und 1980, hat ihre Karriere oft in einem Umfeld begonnen, in dem traditionelle Geschlechterrollen stärker ausgeprägt waren. Im Gegensatz dazu ist die Generation Y, die zwischen 1981 und 1995 geboren wurde, in einer Zeit aufgewachsen, in der Gleichheit und Diversität zunehmend an Bedeutung gewannen. Diese unterschiedlichen soziokulturellen Kontexte könnten dazu

führen, dass Frauen der beiden Generationen in ihrer Karriereentwicklung verschiedene Barrieren und Chancen erfahren.

Die Wahl von PwC als Untersuchungsobjekt ist besonders relevant, da es sich um eines der größten Beratungsunternehmen weltweit handelt, das in beiden Ländern eine bedeutende Rolle spielt. Dies ermöglicht eine Analyse der nationalen Unterschiede zwischen Italien und Österreich und deren Einfluss auf die beruflichen Erfahrungen von Frauen in der Unternehmensberatung. Unterschiede in den nationalen Kulturen, Wirtschaftssystemen und Politiken zur Gleichstellung der Geschlechter könnten dabei eine wesentliche Rolle spielen.

Die zentrale Forschungsfrage, die sich aus diesen Überlegungen ableitet, lautet:

„Welche spezifischen strukturellen, kulturellen und individuellen Barrieren und Chancen erleben Frauen in Führungspositionen der Unternehmensberatung bei PwC in Italien und Österreich, und wie unterscheiden sich diese Erfahrungen zwischen den Generationen X und Y?“

Diese Forschungsfrage zielt darauf ab, ein tieferes Verständnis für die komplexen Dynamiken zu entwickeln, die die Karrierewege von Frauen in Führungspositionen beeinflussen. Sie berücksichtigt sowohl die länderspezifischen Unterschiede als auch die generationenbedingten Divergenzen und ermöglicht so eine umfassende Analyse der Barrieren und Chancen, denen Frauen in der Unternehmensberatung begegnen. Die Ergebnisse dieser Analyse sollen dazu beitragen, Handlungsempfehlungen zu formulieren, die die Chancengleichheit in Führungspositionen fördern und bestehende Barrieren abbauen.

In folgendem Kapitel wird die Erhebungsmethode, die genutzt wird, um die Forschungsfrage zu beantworten näher erläutert, sowie das genaue Vorgehen der Untersuchung skizziert und den LeserInnen nähergebracht.

4.2 Erhebungsmethode: Qualitative Interviews

In der vorliegenden Masterarbeit wird die Erhebungsmethode der qualitativen Interviews eingesetzt. Zunächst wird das Konzept der qualitativen Interviews erläutert, gefolgt von einer Diskussion darüber, warum diese Methode zur Beantwortung der Forschungsfrage ausgewählt wurde.

Qualitative Interviews sind ein wichtiges Instrument zur Datenerhebung in der qualitativen Forschung, das darauf abzielt, ein vertieftes Verständnis für die Perspektiven, Erfahrungen und Einstellungen von Individuen zu gewinnen (Müller, 2017). Diese Methode findet häufig Anwendung in den Sozialwissenschaften, um komplexe Phänomene zu untersuchen, die nicht einfach quantifiziert

werden können. Besonders geeignet ist das qualitative Interview für die Analyse der spezifischen strukturellen, kulturellen und individuellen Barrieren sowie Chancen, die Frauen in Führungspositionen bei PwC in Italien und Österreich begegnen. Es ermöglicht, die verschiedenen Facetten ihrer Erfahrungen detailliert zu erfassen (Müller, 2017).

Für diese Arbeit wird das halbstrukturierte Interviewformat gewählt. Hierbei stellt der Interviewende eine Reihe von offenen Fragen, die den TeilnehmerInnen die Freiheit geben, ihre Antworten ausführlich und in eigenen Worten zu formulieren (Müller, 2017). Diese Herangehensweise fördert nicht nur den Dialog, sondern eröffnet auch die Möglichkeit, neue Themen und Perspektiven, die während des Gesprächs aufkommen, zu erkunden. Die Flexibilität dieses Formats erlaubt es dem Interviewer, interessante Aspekte näher zu beleuchten und spezifische Themen vertieft zu behandeln (Meuser et al., 2009).

Ein wesentlicher Vorteil qualitativer Interviews ist ihre Fähigkeit, subjektive Erfahrungen und tiefere Einsichten zu erfassen, die in quantitativen Studien möglicherweise nicht berücksichtigt werden. Im Kontext der Forschung über Frauen in Führungspositionen ist es entscheidend, sowohl strukturelle Herausforderungen wie die „gläserne Decke“ oder ungleiche Ressourcenverteilung als auch kulturelle Faktoren wie geschlechtsspezifische Stereotype oder gesellschaftliche Erwartungen zu analysieren. Die Methodik ermöglicht es zudem, Unterschiede zwischen den Generationen X (1965-1980) und Y (1981-1995) zu untersuchen, indem die TeilnehmerInnen ihre individuellen Lebensrealitäten und Karriereerfahrungen schildern. So könnten beispielsweise Frauen der Generation X verstärkt über Herausforderungen berichten, die sich aus traditionellen Rollenbildern ergeben, während Frauen der Generation Y möglicherweise neue Chancen betonen, die sich aus einem wachsenden Bewusstsein für Diversität und Gleichstellung ergeben (Meuser et al., 2009).

Die Auswertung der qualitativen Interviews erfolgt mithilfe der thematischen Analyse, um Muster und zentrale Themen zu identifizieren, die die Erfahrungen der Befragten widerspiegeln. Diese Analyse trägt zu einem tieferen Verständnis der Barrieren und Chancen bei, mit denen Frauen in Führungspositionen konfrontiert sind, und ermöglicht differenzierte Einblicke in die jeweiligen Generationen (Müller, 2017). Insgesamt stellt das qualitative Interview eine effektive Methode dar, um die komplexen und vielschichtigen Erfahrungen von Frauen in Führungspositionen bei PwC in Italien und Österreich zu erfassen. Die gewonnenen Daten sind entscheidend für die Beantwortung der Forschungsfrage und tragen zu einer wertvollen Diskussion über Geschlechtergerechtigkeit in der Unternehmensberatung bei.

Die Auswahl der Interviewpartnerinnen erfolgt durch ein gezieltes Stichprobenverfahren. Es werden Frauen in Führungspositionen bei PwC in der Unternehmensberatungsbranche in Italien und

Österreich einbezogen. Ziel ist es, eine ausgewogene Repräsentation beider Länder sowie der beiden Generationen zu gewährleisten, um eine vielfältige Perspektive auf die Forschungsfrage zu erhalten. Daher werden in jedem Land zwei Frauen der Generation X und zwei Frauen der Generation Y gewählt, die alle die gleiche Führungsposition, nämlich die des Partners bei PwC, innehaben.

Ein Partner bei PwC stellt die höchste Führungsebene dar. Die Struktur von PwC umfasst verschiedene Positionen, die unterschiedliche Karrierelevel repräsentieren. Der Einstieg erfolgt üblicherweise als Praktikant, wodurch Studierenden die Möglichkeit gegeben wird, praktische Erfahrungen in den Bereichen Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung zu sammeln. Nach dem Praktikum treten viele MitarbeiterInnen als Associates in das Unternehmen ein, wo sie grundlegende Aufgaben in der Projektarbeit übernehmen, und Analysen durchführen. Mit zunehmender Erfahrung können sie zur Position des Senior Associate aufsteigen, wo sie kleinere Projekte leiten und als primäre Ansprechpartner für Kunden fungieren. Der nächste Karriereschritt ist die Manager-Position, die für die Planung und Durchführung von Projekten verantwortlich ist und ein Team leitet. Senior Manager tragen strategische Verantwortung und betreuen mehrere Projekte oder größere Kunden, während sie gleichzeitig für das Geschäftswachstum zuständig sind. Directors stellen häufig den Übergang zur Partnerebene dar, indem sie Teams leiten und Großkunden betreuen. Die höchste Ebene in dieser Struktur bilden die Partner, die als Entscheidungsträger fungieren und für die Unternehmensstrategie sowie die Pflege wichtiger Kundenbeziehungen verantwortlich sind. Diese klar definierte hierarchische Struktur ermöglicht es den MitarbeiterInnen bei PwC, sich innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln und zunehmend Verantwortung zu übernehmen (PwC, 2023).

Die Interviews wurden halbstrukturiert durchgeführt, um eine thematische Leitung zu gewährleisten und gleichzeitig Raum für individuelle Erfahrungen und Einsichten der Teilnehmerinnen zu lassen. Der Interviewleitfaden ist auf die folgenden Themenbereiche zugeschnitten:

1. Beruflicher Werdegang und Erfahrungen in der Unternehmensberatung
2. Wahrnehmung von Barrieren und Herausforderungen in Führungspositionen
3. Chancen und Fördermaßnahmen für Frauen in der Branche
4. Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewältigung von Barrieren zwischen Generationen X und Y
5. Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Allgemeinen bei Generation X und Y im Vergleich
6. Einflussfaktoren wie Unternehmenskultur, Arbeitsstrukturen und Geschlechterdynamiken
7. Tipps, Empfehlungen für Frauen mit Ambition zur Führungsposition, Best Practices

Die Interviews wurden in einem angemessenen Umfeld durchgeführt, um eine offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu gewährleisten. Jedes Interview wurde aufgezeichnet, um eine präzise Transkription und Analyse der gesammelten Daten zu ermöglichen. Die Audioaufnahmen der Interviews wurden wörtlich transkribiert und anschließend anonymisiert. Besonders wichtig war die Gewährleistung der Genauigkeit und Vollständigkeit der Transkripte, da dies die Grundlage für die qualitative Datenanalyse bildet. Ein Interview von insgesamt acht geplanten Interviews konnte nicht persönlich durchgeführt werden; hier wurden die Antworten der befragten Partnerin per E-Mail übermittelt.

Für die Auswertung der Interviews wurde die thematische Analyse als geeignete Methode gewählt. Diese qualitative Analyseverfahren ermöglicht es, wiederkehrende Muster und Themen innerhalb der Interviews zu identifizieren und zu interpretieren (Braun & Clarke, 2006). Der Prozess umfasst mehrere Schritte, einschließlich der Vertrautmachung mit den Daten, der Erstellung erster Codes, der Suche und Überprüfung von Themen sowie der Definition und Benennung dieser Themen. Durch die Kodierung der Transkripte konnten spezifische Barrieren, wie ungleiche Aufstiegschancen oder stereotype Rollenbilder, systematisch erfasst werden. Gleichzeitig wurden auch die Chancen betrachtet, die Frauen in diesen Führungspositionen durch Programme zur Förderung von Diversität oder Mentoring-Initiativen erhalten (Mayring, 2015).

Zusätzlich zur thematischen Analyse wurde die Grounded Theory herangezogen, um Theorien direkt aus den erhobenen Daten zu entwickeln. Die Grounded Theory ist ein Forschungsansatz, der darauf abzielt, durch die systematische Sammlung und Analyse qualitativer Daten relevante Theorien im Kontext der untersuchten Phänomene zu generieren (Charmaz, 2014). Dieser Ansatz erweist sich als besonders nützlich für die Analyse der unterschiedlichen Erfahrungen der Generationen X (1965-1980) und Y (1981-1995). Durch die iterative Kodierung und den Vergleich der Erfahrungen konnten Einflussfaktoren herausgearbeitet werden, die die Wahrnehmungen und Erlebnisse der Befragten prägen.

Darüber hinaus wurde die Inhaltsanalyse eingesetzt, um die Häufigkeit bestimmter Themen oder Barrieren quantitativ zu erfassen. Diese Methode kombiniert qualitative und quantitative Elemente, um systematisch Inhalte aus Texten oder Interviews zu extrahieren und zu analysieren (Mayring, 2015). Auf diese Weise konnten Muster im Datenmaterial identifiziert werden, die aufzeigen, wie strukturelle und kulturelle Barrieren verschiedene Generationen unterschiedlich beeinflussen.

Insgesamt bietet die gründliche Auswertung der qualitativen Interviews einen wertvollen Zugang zur Untersuchung der Barrieren und Chancen, die Frauen in Führungspositionen bei PwC in Italien und

Österreich erfahren. Die differenzierte Analyse der Erfahrungen zwischen den Generationen X und Y liefert tiefere Einblicke, die zur Förderung der Gleichstellung in der Unternehmensberatung beitragen.

4.3 Datenerhebung

4.4 Vorgehen: Kodierung

In der vorliegenden Masterarbeit werden qualitative Interviews als zentrale Methode zur Datenerhebung verwendet. Die Daten werden mittels einer kodierten Struktur analysiert, die mehrere Hauptkategorien, Subkategorien und Unterkategorien umfasst. Die Tabelle basiert auf den Erkenntnissen des theoretischen Teils im zweiten Kapitel sowie den Ergebnissen der geführten Interviews.

Die nachfolgende Tabelle (Tabelle 2) gibt einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Barrieren und Chancen, die Frauen in Führungspositionen bei PwC in Österreich und Italien beeinflussen können. Sie ist in drei Hauptkategorien unterteilt: Barrieren, Chancen sowie Unterschiede zwischen den Generationen X und Y und länderspezifische Unterschiede. Jede dieser Hauptkategorien ist weiter in Subkategorien gegliedert, die spezifische Aspekte näher beleuchten. Diese strukturierte Herangehensweise ermöglicht eine detaillierte Analyse der Faktoren, die die Karrieren von Frauen prägen.

Die erste Hauptkategorie, die Barrieren, umfasst die Hindernisse, die Frauen daran hindern, Führungspositionen zu erreichen oder in diesen erfolgreich zu sein. Innerhalb dieser Kategorie lassen sich mehrere Subkategorien identifizieren. Zu den strukturellen Barrieren zählen formale und informelle Strukturen innerhalb von Organisationen, die nachteilig für Frauen sein können. Dazu gehören die „gläserne Decke“, unsichtbare Hürden, die den Aufstieg in höhere Führungspositionen erschweren, sowie ein eingeschränkter Zugang zu informellen Netzwerken, die für den beruflichen Aufstieg von Bedeutung sind. Weitere Beispiele sind unbewusste Vorurteile während des Rekrutierungs- und Beförderungsprozesses sowie ungleiche Aufstiegsmöglichkeiten.

Kulturelle Barrieren beziehen sich auf gesellschaftliche und organisationale Normen, die Frauen benachteiligen können. Dazu zählen traditionelle Geschlechterrollen, die die Wahrnehmung von Frauen als Führungskräfte beeinflussen, eine Arbeitskultur, die lange Arbeitszeiten und ständige Verfügbarkeit fordert, sowie stereotype Vorstellungen über die Fähigkeiten von Frauen im Vergleich zu Männern.

Individuelle Barrieren umfassen persönliche Herausforderungen, mit denen Frauen in ihrer Karriereentwicklung konfrontiert sind. Hierzu zählen fehlendes Selbstvertrauen, das dazu führen kann,

dass Frauen seltener Führungspositionen anstreben, das Fehlen weiblicher Vorbilder und Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Unternehmensinterne Faktoren beziehen sich auf spezifische Aspekte der Unternehmenskultur und -praxis bei PwC, die die Karrierechancen von Frauen beeinflussen können. Hierzu zählen unter anderem, wie das Unternehmen Diversität und Inklusion fördert, die Transparenz und Fairness der Beförderungskriterien sowie die Verfügbarkeit und Qualität von Unterstützungs- und Mentoringprogrammen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Work-Life-Balance, die die Vereinbarkeit beruflicher Anforderungen mit privaten Verpflichtungen betrachtet. In diesem Kontext spielen flexible Arbeitszeiten und -modelle eine entscheidende Rolle. Externe Faktoren umfassen Einflüsse, die außerhalb des Unternehmens liegen, wie gesetzliche Rahmenbedingungen und die wirtschaftliche Lage, die ebenfalls die Karrierechancen von Frauen beeinflussen können.

Die zweite Hauptkategorie, Chancen, beleuchtet die positiven Möglichkeiten und Strategien, die Frauen dabei unterstützen können, ihre Karriereziele zu erreichen. Strukturelle Chancen umfassen organisatorische Initiativen und Programme, die Frauen gezielt fördern, wie beispielsweise Diversity-Programme, spezielle Frauenförderungsinitiativen und Mentoring-Programme.

Individuelle Chancen beziehen sich auf persönliche Stärken und Entwicklungen, die Frauen nutzen können, wie Motivation, Weiterbildungsmöglichkeiten und die Fähigkeit, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen. Zudem sind persönliche Strategien von Bedeutung, etwa die klare Definition und Verfolgung von Karrierezielen sowie Resilienz und Durchsetzungsvermögen.

Die dritte Hauptkategorie untersucht die Unterschiede zwischen den Generationen X und Y hinsichtlich beruflicher Erwartungen und Werte, insbesondere in Bezug auf Karriere und Führung. Dabei werden verschiedene Aspekte beleuchtet, darunter die Einstellung zu Karriere und Führung, die Nutzung neuer Technologien, Präferenzen für Arbeitsmodelle sowie die Sichtweise auf die Work-Life-Balance.

Abschließend werden länderspezifische Unterschiede zwischen Österreich und Italien betrachtet, die die Karrierechancen von Frauen beeinflussen können. Hierzu zählen Unterschiede in gesellschaftlichen Normen und Erwartungen sowie in der Wahrnehmung und Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen. Auch unternehmensspezifische Unterschiede bei PwC, wie die Unternehmenskultur und interne Fördermaßnahmen, sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen werden in dieser Analyse berücksichtigt.

Diese Gliederung ermöglicht eine umfassende Analyse der verschiedenen Faktoren, die die Karriereentwicklung von Frauen in Führungspositionen beeinflussen, und bietet einen Rahmen für die Untersuchung spezifischer Hindernisse und Fördermöglichkeiten.

Die folgende Tabelle (Tabelle 2) präsentiert das Kategoriensystem in einer übersichtlichen und klar verständlichen Form, das auf den Erkenntnissen des theoretischen Teils im zweiten Kapitel vorliegender Arbeit.

Tabelle 2: Überblick Kodierung

Hauptkategorie	Subkategorie	Unterkategorien
Barrieren	Strukturelle Barrieren	• Glasdecke • Netzwerkzugang • Rekrutierungsvoreingenommenheit • Aufstiegsmöglichkeiten
	Kulturelle und Barrieren	• Geschlechterrollen • Arbeitskultur • Stereotypen • Traditionelle Rollenbilder
	Individuelle Barrieren	• Selbstvertrauen • Fehlende Vorbilder • Arbeits-Balance • Selbstwahrnehmung
	Unternehmensinterne Faktoren	• Unternehmenskultur bei PwC • Aufstiegchancen und Beförderungskriterien • Unterstützung und Mentoringprogramme
	Work-Life-Balance	• Vereinbarkeit von Beruf und Familie • Flexibilität von Arbeitszeiten und Arbeitsmodellen
	Externe Faktoren	• Gesetzliche Rahmenbedingungen • Wirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung

Chancen	Strukturelle Chancen	• Diversity Initiativen • Unterstützung durch Netzwerke • Frauenförderprogramme • Mentoring Programme
	Individuelle Chancen	• Persönliche Motivation • Weiterbildung • Technologie-Affinität • Karriereplanung
	Persönliche Strategien	• Karriereplanung und Zielsetzung • Resilienz und Durchsetzungsfähigkeit
Unterschiede zwischen Gen X und Gen Y	Berufliche Erwartungen und Werte	• Einstellung zu Karriere und Führung • Prioritäten bei der Berufswahl
	Technologie und Innovation	• Nutzung und Einstellung gegenüber neuen Technologien • Einfluss digitaler Transformation auf Karrierechancen
	Arbeitsstil- und Ethik	• Präferenzen für Arbeitsmodelle • Einstellung zu Work-Life-Balance
Länderspezifische Unterschiede (Österreich und Italien)	Kulturelle Unterschiede	• Unterschiede in den gesellschaftlichen Normen und Erwartungen • Unterschiede in der Wahrnehmung und Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen
	Unternehmensspezifische Unterschiede bei PwC	• Unterschiede in der Unternehmenskultur und den internen Förderungsmaßnahmen • Unterschiede in den gesetzlichen Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen

Die vorherige Kodierungstabelle bietet einen Überblick über die ermittelten Phänomene und bildet die Basis für die Analyse der wesentlichen Erkenntnisse aus den Interviews mit den Führungskräften von PwC. Da diese Tabelle jedoch recht allgemeine Informationen enthält, wird im Folgenden eine detailliertere Tabelle (Tabelle 3) vorgestellt, die spezifische Anmerkungen und Zitate der interviewten Führungskräfte beinhaltet. Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, sind die einzelnen Spalten mit Buchstaben gekennzeichnet.

Zur Wahrung der Anonymität der Teilnehmerinnen sind die Interviews in der ersten Spalte (a) mit fortlaufenden Nummern von eins bis acht versehen. In der zweiten Spalte (b) wird das Land angegeben, in dem die jeweilige Führungskraft tätig ist, sowie die Generation, zu der sie gehört. Darauf folgt in der dritten Spalte (c) die Dauer der Betriebszugehörigkeit bei PwC, gefolgt vom Familienstand in Spalte (d) sowie der Anzahl der Kinder, sofern relevant. Die nächsten beiden Spalten fassen die im Interview besprochenen Barrieren (f) und Chancen (g) allgemein zusammen und bieten somit einen Überblick über die Hindernisse und Möglichkeiten, denen Frauen in Führungspositionen gegenüberstehen. Um die intergenerationalen Unterschiede herauszustellen, widmet sich die Spalte (h) den individuellen Erfahrungen und Einschätzungen der Führungskräfte hinsichtlich der Unterschiede zwischen den Generationen. Besonders hervorzuheben sind die Spalten „Größte Barriere“ (i) und „Größte Chance“ (j). Diese wurden bewusst eingeführt, um eine Kategorisierung und Priorisierung der bedeutendsten Herausforderungen und Möglichkeiten vorzunehmen, die jede Führungskraft aus ihrer persönlichen Perspektive schildert. Da in den Interviews häufig ähnliche Barrieren und Chancen erwähnt wurden, ist diese spezifische Hervorhebung notwendig, um die besonders gravierenden Aspekte klarer darzustellen und somit eine tiefere Analyse der bestehenden Forschungslücke zu ermöglichen. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil dieser Untersuchung ist die Spalte „Empfehlung an jüngere Frauen“ (k). Da es ein zentrales Ziel dieser Arbeit ist, wertvolle Ratschläge für Frauen zu identifizieren, die eine Führungsposition anstreben, wird hier gezielt auf diese Thematik eingegangen. In der Spalte „Tipps, Empfehlungen, Best Practice“ (l) finden sich darüber hinaus praktische Hinweise, die die Führungskräfte sowohl für die Gesellschaft als auch für politische Entscheidungsträger formuliert haben.

Insgesamt dient diese detaillierte Tabelle (Tabelle 3) dazu, die Ergebnisse der Interviews so klar, transparent und präzise wie möglich darzustellen. Sie baut auf der allgemeinen Kodierungstabelle auf, geht jedoch tiefer in die Materie, indem sie die individuellen Erfahrungen und Perspektiven der Führungskräfte berücksichtigt. Dadurch wird eine fundierte Analyse ermöglicht, die sowohl die allgemeinen als auch die spezifischen Erkenntnisse aus den Interviews angemessen widerspiegelt.

Tabelle 3: Detaillierte Kodierung

a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
Inter view Nr.	Land/ Generat ion	Daue r bei PwC (Jahr e)	Ver hei rat et (Ja/ Nei n)	Ki n d er (J a/ N ei n)	Barrieren	Chancen	Generationenunterschied e	Größte Barriere	Größte Chanc e	Empfehlun g an Jüngere	Tipps/Empfehl ungen / Best Practice
1	Österrei ch Gen X	33	Ja	N ei n	Entscheidung pro/contra Familie, kulturellen & gesellschaftlichen Erwartungen	PwC fördert Frauen sehr, die Führungspositionen erreichen möchten, jeder neue Schritt oder jede neue Aufgabe ist eine Herausforderung. Man	Gen Y fordern mehr Unterstützung, Mentoring und Coaching als Gen X, Gen Y erwartet mehr Wertschätzung, Gen Y arbeitet nicht mehr bis	Entscheidung pro/contra Familie Entscheidung , ob man in eine	Förder ung innerh alb PwC für	Mutig sein, sich selbst treu bleiben, Tipps annehmen,	Netzwerk aufbauen, Sichtbarkeit zeigen, gute Verbindung zu Partnern und

					Frauen fehlt oft der Mut und der Glaube an sich selbst sowie die Widerstandsfähigkeit, die es braucht, um in eine Führungsposition zu kommen Individuelle Barrieren: Selbstvertrauen	muss mutig sein und sich dieser Herausforderung stellen. Eine Führungsposition zu sein ist eine schöne Aufgabe, nicht immer leicht, aber schön. PwC Österreich macht keinen Unterschied, ob man eine Frau oder ein Mann ist.	spät, sondern hört meist um 18 Uhr auf. Gen Y legt großen Wert auf Freizeit. Generation Y ist sehr direkt in dem, was es will, und fordert es. Früher waren wir nicht so. Wir haben gearbeitet bis nachts und hätte es nicht gewagt zu jammern oder sich zu beschweren. Heute lassen sich besser Job und Familie vereinbaren als damals.	Führungsposition möchte oder nicht, man muss sich selbst kennen und entscheiden, was das richtige für einen ist	Frauen, persönliche Strategien (Resilienz und Durchsetzungsfähigkeit)	immer im Austausch mit Kollegen bleiben, sich nicht verbiegen lassen	Vorgesetzten pflegen, sich Mentor suchen, gute Leistung bringen
2	Italien Gen X	18	Ja	Ja , 2	Vereinbarkeit Familie und Beruf Arbeitszeiten gesetzliche Rahmenbedingungen	PwC bietet großartige Karrieremöglichkeiten, wenn man sich auf die Karriere fokussiert, Technologie-Affinität, Smart-work	Gen Y fordert viel mehr in Bezug auf Arbeitszeiten, ist weniger respektvoll, hat höheres Selbstbewusstsein und überschätzt sich manchmal, Gen Y hat ganz	Zu wenig Flexibilität für Frauen mit Familie, zu wenig Unterstützung der	Mit harter Arbeit kann man sehr erfolgr	Sei mutig und gib nie auf	Arbeite hart, bleibe fokussiert, sei widerstandsfähig und mutig

					Regierung in Italien gibt keine Unterstützung für Frauen Erwartung in Italien ist, dass Frauen mit Kindern zu Hause bleiben Fehlende Gleichstellungspolitik Einstellung zu Karriere und Führung (in Italien ist das Mindset, dass eine Frau mit Kindern zu Hause bleiben soll) Große Unterschiede zw. Süd- und Norditalien (im Süden kaum Unterstützung von		andere Arbeitsethik: keine Ambition zum Überstunden machen	Regierung in Italien, zu viele Männer in Führungspositionen Balance zu finden die Familie und die Arbeit zu managen Rekrutierungsvoreingenommenheit (es wird sich eher für Männer als Frauen entschieden bei Führungspositionen	eich sein		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	-----------	--	--

					Regierung, wenn man Kinder hat. Keine Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten						
3	Österreich Gen Y	9	Nein	N ein	Führungspositionen nach wie vor männerdominierend Schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie Gesellschaft sollte sich etwas wandeln, damit man besser Familie und Arbeit kombinieren kann da der Job sehr viel Erreichbarkeit und Flexibilität erfordert	Mentoren innerhalb der Firma finden, hart arbeiten, sich ein Netzwerk innerhalb PwC aufbauen, kundenorientiert arbeiten	Gen Y legt großen Wert auf Freizeit und hat eine andere Arbeitsethik, Gen Y setzt sich sehr für Inklusion ein, dadurch hat es die nächste Generation leichter hinsichtlich Gleichberechtigung, Früher top down Hierarchie. Heute fordern die Mitarbeiter viel und haben viele Erwartungen an den Arbeitgeber / Chef	Männerdominanz, Frauen sollten sich nicht einschüchtern lassen	Es gibt große Lern- und Karrieremöglichkeiten, du musst ausgezeichneter Arbeit vollbringen	Finde einen Mentor, arbeite kundenorientiert, gib stets dein Bestes, Resilienz zeigen, sich selbst motivieren	Arbeite hart, geh die Extrameile, sei hartnäckig, Glück gehört dazu

4	Österreich Gen X	28	Ja	Ja, 9	Begrenzte Flexibilität Als Frau mit Familie benötigt man gute Infrastruktur, wenn man eine Führungsposition anstreben möchte Erfordert Verfügbarkeit zu unvorhersehbaren Zeiten	PwC setzt sich stark dafür ein, Frauen in Führungspositionen zu bringen Mentoren finden Wenn man bei PwC um Unterstützung fragt bekommt man diese immer	Gen Y möchte immer das gesamte Bild verstehen, während es manchmal einfach nur darum geht, die Arbeit bestmöglich abzuschließen, Gen Y legt sehr viel Wert auf work-life Balance, Gen Y fehlt manchmal etwas der „Grund“ etwas zu machen, teilweise auch die hands-on- mentality und der Blick dafür, was gerade Priorität hat	Frauen werden mehr nach Leistung befördert, Männer nach Potenzial oder aufgrund von „Abmachung“	Ein Mentor ist entscheidend, um alle Ziele zu erreichen	Finde einen Mentor, offenes Mindset, deine einzige Limitation ist man selbst	Lebe die PwC-Werte, suche Hilfe, wenn nötig, und finde einen Mentor
5	Österreich Gen Y	13	Ja	Nein	Notwendigkeit, klare Regeln zur gezielten Förderung von Frauen in Führungspositionen festzulegen	PwC unterstützt Frauen sehr, wichtig ist es, sich innerhalb des Teams sichtbar zu machen und gut zu vernetzen, vorhandene Frauenförderungsprogramme wie Women Circle	Gen Y legt mehr Wert auf Beförderung und Gehaltserhöhung, während Gen X eher auf Wohlstand abzielt, Gen Y fehlt teilweise der Antrieb und legt großen Wert auf	Gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen ist notwendig	PwC legt großen Wert darauf, mehr Frauen	Gehe aktiv auf Menschen zu und sei offen für neue Erfahrungen	Zeige Leistung, sei sichtbar, suche dir einen Unterstützer/Mentor, vernetze dich gut und sei kommunikativ

					Frauenquote auf Equity-Ebene ist dramatisch Das Verhalten von Männern in Führungspositionen zum Teil sehr bedenklich Geschlechterstereotype: Männer werden teils als geeigneter erachtet für Führungspositionen was aber nicht stimmt.	Wenn du nach Unterstützung fragst, erhältst du sie bei PwC (Mentor, Karriereweg)	Work-Life-Balance, Generation Y achtet weniger auf Erfahrung und darauf Leistung zu erbringen. Manchmal hat Gen Y auch wenig Verständnis dafür, wie man als Berater auftritt und sich beim Kunden präsentiert – sie sind sehr casual in jeder Hinsicht unterwegs		in Führungspositionen zu bringen, harte Arbeit wird ausbezahlt	n, Rollen innerhalb des Teams übernehmen, ziehe Projekte an Land und schaue das du Kollegen auch Projekte zuspielen kannst	
6	Italien Gen Y	13	Ja	Ja , 1	Stark wettbewerbsorientiertes Umfeld, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben als Mutter, es dauert länger, bis Frauen in Italien Respekt für Ihre Arbeit erhalten,	Mit harter Arbeit kann man eine gute Karriere machen	Gen Y ist leicht zu motivieren, stellt sich schnell auf Änderungen ein, hinterfragt aber oft nicht den Sinn dahinter, Gen X hat oft kein Verständnis dafür auf welche Weise sie Gen Y	Regierung in Italien, zu viele Männer in Führungspositionen	Gute Karrierechance, wenn man hart	Empathie, Pragmatismus, Klugheit	Gut im Team arbeiten, empathisch sein, härter arbeiten als die anderen, wenn du erfolgreich sein willst,

					wenig Unterstützung für Frauen von der Regierung		unterstützen kann, Gen Y denkt oft nicht nach, ob das Resultat gültig / wichtig / richtig ist.		arbeite t,		
7	Italien Gen X	14	Nein	N	Kulturelle Probleme in Italien, Frauen in Führungspositionen werden benachteiligt, PwC Italien sollte Frauen mehr unterstützen Vorurteile/Urteile gegenüber Frauen in Führungspositionen Glasdecke in Italien sehr hoch, Männer sind besser vernetzter und werden als geeigneter für Führungspositionen wahrgenommen; Stereotype,	PwC hat Unterstützungsprogramme für Frauen, Italien sollte mehr tun,	Für Gen X war Arbeit die oberste Priorität, für Gen Y stehen Freunde, Familie und Freizeit im Vordergrund; Gen Y bevorzugt es im Team zu arbeiten, Gen X allein, Gen Y möchte für erledigte Arbeit Wertschätzung, früher gab es das nicht, Gen Y fordert flexible Arbeitsmodelle. Gen X hätte sich damals nie getraut das einzufordern, Gen Y arbeitet nur hart, wenn das Thema sie	Work-Life-Balance (Kinder, Familie), Änderungen durch die Regierung in Italien sind notwendig, Führungspositionen sind in Italien mit Männlichkeit assoziiert, daher in Italien mehr männliche	PwC ist eine gute Firma	Leidenschaft, Empathie, Menschen zuhören, Selbstvertrauen, sich seine Ziele setzen	Arbeite mit Leidenschaft, sei fokussiert, baue ein Netzwerk auf und sei mutig

					zu wenig Smart-Work in Italien		wirklich interessiert, Gen X hat unter allen Umständen hart gearbeitet. Gen Y kennt sich besser mit Technologie aus.	Führungsposi- tionen			
8	Italien Gen Y	11	Nei n	N ei n	Ungleichheit zwischen Männern und Frauen (Frauen werden befördert, wenn sie sich für Familie oder Karriere entscheiden müssen), mangelnde Unterstützung für Mütter und Familien in Italien, männerdominierte Führungspositionen,	Wenn du fragst, bekommst du Unterstützung von PwC (Mentor, Weg aufweisen für Deine Karriere) Großer Druck der neuen Generation nach Gleichberechtigung der Geschlechter Mentorship bei PwC Italien ist ein Fake. Männer werden deine Mentoren, dass ist in meiner Sicht ein Witz.	Gen Y hat andere Erwartungen, nimmt alles sehr persönlich, ist stark von Social Media beeinflusst, Aufmerksamkeitsspanne ist oft nicht so groß, nach 18 Uhr werden grundsätzlich keine Mails mehr beantwortet, Gen Y fordert Flexibilität in Arbeitszeiten und Arbeitsort, Gen Y setzt sich sehr für Gleichberechtigung und	Regierung in Italien, zu viele Männer in Führungsposi- tionen, Männer teilweise respektlos, Strukturelle Barrien wie Aufstiegsmög- lichkeiten als Frau geringer, bei	Für komm- ende Genera- tionen, von Frauen wird es leichte r, da Gen Y derzeit für Gleich- berech	Verhalte dich wie dein Vorgesetzte r, arbeite eng mit ihm zusammen, so lernst du sehr schnell, es verschwend ete Zeit zu warten eine Familie zu	Suche dir einen Mentor, idealerweise deinen Vorgesetzten, warte nicht mit der Familienplanung bis zur Beförderung, du musst eine breite Schulter haben

					traditionelle Rollenbilder Soziales Problem in Italien (keine Unterstützung für Frauen mit Familie und Kinder) Dies unterscheidet sich zwischen Nord- und Süditalien. In Süditalien ist es besonders schlimm Das Problem liegt an der Politik nicht an PwC Das kulturelle Verhalten Italiens sagt, dass man als Mutter zu Hause bleiben soll und nicht Karriere machen		Inklusion ein. Die kommenden Generationen werden es leichter haben um als Frau in eine Führungsposition zu kommen, Gen Y mehr Technologieaffinität, Frauen in der neuen Generation haben viel mehr Möglichkeiten auf Gleichberechtigung, denn sie kämpfen dafür	Führungspositionen Rekrutierungsvoreingenommenheit bei Frauen	tigung kämpft	gründen, bis Du befördert wirst. Sehe Deine Prioritäten und mache was sich richtig anfühlt	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	----------------------	---	--

5. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten und eingehend analysierten Interviews präsentiert und interpretiert. Darüber hinaus erfolgt eine theoriegeleitete Analyse der Resultate, in deren Rahmen die Forschungsfrage umfassend beantwortet wird.

5.1 Präsentation der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Interviews zunächst zusammengefasst und anschließend im Gesamtkontext präsentiert. Dabei werden die Barrieren und Chancen, denen Führungskräfte begegnen, systematisch zusammengetragen, um ein umfassendes Gesamtbild zu erstellen.

Interviewpartnerin Nummer 1: Österreich, Generation X, 33 Jahre bei PwC

Interviewpartnerin Nummer 1 gehört der Generation X an und kann auf eine beeindruckende Karriere von 33 Jahren bei PwC zurückblicken. Sie ist verheiratet und hat sich bewusst gegen Kinder entschieden, eine Wahl, die mit verschiedenen gesellschaftlichen und persönlichen Überlegungen verknüpft ist (Interview 1, persönliche Kommunikation, 02. Juli 2024). Eine der größten Herausforderungen, die sie in ihrer Laufbahn erfahren hat, war die Entscheidung, eine Familie zu gründen oder nicht. Diese Wahl wird nicht nur als persönliche Angelegenheit gesehen, sondern ist stark von kulturellen und gesellschaftlichen Erwartungen geprägt. Viele Frauen fühlen sich nach wie vor in der Zwickmühle, zwischen Familienleben und Karriere entscheiden zu müssen. Die Interviewpartnerin reflektierte, dass diese Entscheidung oft eine erhebliche Barriere darstellt, da sie weitreichende Konsequenzen für die berufliche Entwicklung mit sich bringt. Frauen, die sich für ihre Karriere entscheiden, sehen sich häufig gesellschaftlichen Vorurteilen und dem Druck gegenüber, ihre beruflichen Ambitionen mit den traditionellen Rollenbildern als Mütter in Einklang bringen zu müssen.

Ein weiteres Hindernis, das die Interviewpartnerin hervorhob, ist das fehlende Selbstvertrauen vieler Frauen, das sie daran hindert, Führungspositionen anzustreben. Sie bemerkte, dass es oft an Mut und dem Glauben an die eigenen Fähigkeiten mangelt, was sich negativ auf die Karriereentwicklung auswirken kann. Diese Unsicherheit wird ihrer Ansicht nach durch gesellschaftliche Normen und die häufig männerdominierte Unternehmenswelt verstärkt. Trotz dieser Herausforderungen betonte sie, dass PwC Österreich Frauen, die Führungspositionen anstreben, umfassend unterstützt. Das Unternehmen bietet zahlreiche Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung, jedoch erfordert es den Mut, diese Chancen zu ergreifen und sich den damit verbundenen Herausforderungen zu stellen.

Während ihrer langen Karriere hat die Interviewte sowohl persönliche als auch berufliche Hindernisse überwunden und betrachtet ihre Rolle als Führungskraft, trotz aller Schwierigkeiten, als bereichernd. Sie lobt PwC dafür, dass das Unternehmen keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen macht,

wenn es um die Förderung und Besetzung von Führungspositionen geht. Jeder Schritt auf der Karriereleiter ist mit neuen Herausforderungen verbunden, die es zu bewältigen gilt. Sie hebt hervor, dass eine Führungsposition zwar anspruchsvoll sein kann, aber auch sehr lohnend ist, wenn man bereit ist, sich den Herausforderungen zu stellen.

Ein wichtiger Aspekt, der in dem Interview zur Sprache kam, sind die Unterschiede zwischen den Generationen, insbesondere zwischen Generation X und der jüngeren Generation Y. Sie stellte fest, dass die Ansprüche und Erwartungen der Generation Y an ihre berufliche Laufbahn sich deutlich von denen ihrer eigenen Generation unterscheiden. Generation Y legt großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und setzt klare Grenzen zwischen Beruf und Freizeit. Diese Generation neigt dazu, ihre Arbeit oft um 18 Uhr zu beenden, was im starken Gegensatz zu den langen Arbeitszeiten steht, die sie und ihre Generation oft in Kauf genommen haben, ohne sich darüber zu beschweren.

Die Interviewpartnerin erkannte in dieser Verschiebung nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine Chance. Während es für die ältere Generation ungewohnt sein mag, mit diesen neuen Anforderungen umzugehen, bietet es auch die Möglichkeit, die Arbeitskultur in Richtung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weiterzuentwickeln. In ihrem beruflichen Werdegang identifizierte sie die Entscheidung für oder gegen eine Familie als die größte Barriere. Sie betonte die Bedeutung der Selbstkenntnis: Jede Frau müsse für sich selbst entscheiden, ob sie eine Familie gründen oder eine Führungsposition anstreben möchte. Diese Entscheidung ist eng mit den eigenen Werten und Prioritäten verbunden und zählt daher zu den grundlegenden Herausforderungen, mit denen viele berufstätige Frauen konfrontiert sind.

Andererseits sieht sie die Förderung innerhalb von PwC als eine der größten Chancen, insbesondere für Frauen. Das Unternehmen bietet vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und unterstützt Frauen aktiv dabei, Führungspositionen zu erreichen. Allerdings erfordert es, so betont sie, Mut und Durchsetzungsvermögen, diese Chancen zu nutzen. Sie rät Frauen dazu, sich dieser Herausforderung zu stellen und ihre Karriereziele entschlossen zu verfolgen.

Abschließend gab die Befragte wertvolle Ratschläge für jüngere Kolleginnen. Sie betonte, wie wichtig es ist, im Berufsleben mutig und authentisch zu sein. Es sei entscheidend, sich selbst treu zu bleiben und sich nicht verbiegen zu lassen. Sie ermutigte dazu, offen für Ratschläge und Tipps von erfahreneren Kolleginnen und Kollegen zu sein und die Bedeutung eines kontinuierlichen Austauschs im eigenen Netzwerk zu erkennen. Ein starkes Netzwerk und hohe Sichtbarkeit innerhalb des Unternehmens seien entscheidende Faktoren für den beruflichen Erfolg. Gute Beziehungen zu Vorgesetzten, die Suche nach einem Mentor und das Erbringen exzellenter Leistungen hält sie für unerlässlich, um in der Karriere voranzukommen. Diese Best Practices helfen nicht nur, sich in der Unternehmenshierarchie zu

etablieren, sondern auch, sich langfristig als Führungskraft zu behaupten und erfolgreich zu sein (Interview 1, persönliche Kommunikation, 02. Juli 2024). Die Einblicke und Empfehlungen der Interviewpartnerin verdeutlichen die komplexen Herausforderungen, mit denen Frauen in Führungspositionen konfrontiert sind, und die zahlreichen Chancen, die sich bieten, wenn man entschlossen und mutig seinen Weg verfolgt. Ihre Erfahrungen und Ratschläge bieten wertvolle Leitlinien für zukünftige Generationen von Frauen, die ähnliche Karrierewege anstreben.

Interviewpartnerin Nummer 2: Italien, Generation X, 18 Jahre bei PwC

In diesem Interview wird das berufliche Leben einer italienischen Führungskraft von PwC der Generation X beleuchtet, die seit 18 Jahren im Unternehmen tätig ist. Sie ist verheiratet und hat zwei Kinder, was eine zentrale Rolle in ihrer Karriereplanung spielt (Interview 2, persönliche Kommunikation, 02. Juli 2024). Die Interviewpartnerin beschreibt die Balance zwischen Familie und Beruf als eine der größten Herausforderungen, insbesondere in Italien, wo die gesetzliche Unterstützung für berufstätige Frauen nach wie vor begrenzt ist.

Sie hebt hervor, dass die größte Barriere für ihre Karriere die mangelnde Flexibilität und Unterstützung für Frauen in Italien ist, insbesondere für Mütter. In der italienischen Gesellschaft wird oft erwartet, dass Frauen mit Kindern zu Hause bleiben und ihre Karriere zurückstellen. Diese Erwartung führt zu erheblichen Hindernissen für Frauen, die Führungspositionen anstreben, und wird durch fehlende Gleichstellungspolitik sowie kulturelle Stereotype verstärkt. Besonders im Süden Italiens ist die Unterstützung für berufstätige Mütter gering, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erheblich erschwert.

Ein weiteres Problem, das die Interviewpartnerin anspricht, ist der teils mangelnde Respekt gegenüber den Bedürfnissen berufstätiger Mütter. Sie beschreibt, dass Frauen in Italien oft länger brauchen, um in Führungspositionen akzeptiert zu werden, während die Regierung kaum Maßnahmen ergreift, um die Situation zu verbessern. Diese strukturellen Barrieren erschweren es Frauen, in Italien Karriere zu machen, insbesondere in männerdominierten Branchen.

Trotz dieser Herausforderungen sieht die Befragte bei PwC Chancen für Frauen, die technologieaffin sind und sich auf ihre Karriere konzentrieren. Sie betont, dass PwC hervorragende Karrieremöglichkeiten bietet, vorausgesetzt, man ist bereit, hart zu arbeiten und sich den Herausforderungen zu stellen. Technologie bietet zusätzliche Möglichkeiten, um Arbeitszeiten flexibler zu gestalten und so eine bessere Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu finden. Dennoch bleibt Italien in vielen Bereichen hinter anderen Ländern zurück, insbesondere was die Unterstützung für Frauen und die Flexibilität am Arbeitsplatz betrifft.

Ein bemerkenswerter Unterschied zwischen den Generationen, den die Interviewpartnerin beobachtet hat, ist das unterschiedliche Verständnis von Arbeitszeiten und Karriere. Die Generation Y ist, wie sie beschreibt, selbstbewusster und fordert mehr Flexibilität sowie Unterstützung als die ältere Generation. Diese Generation ist weniger bereit, Überstunden zu leisten, und legt mehr Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Sie stellt fest, dass die Generation Y manchmal dazu neigt, sich selbst zu überschätzen und weniger respektvoll gegenüber etablierten Arbeitsstrukturen zu sein. Dies stellt eine Herausforderung für die Integration dieser Generation in die bestehende Unternehmenskultur dar, birgt jedoch auch das Potenzial, die Arbeitsbedingungen insgesamt zu verbessern.

Für die Interviewte liegt die größte Barriere in der fehlenden Flexibilität und der unzureichenden Unterstützung für Frauen, insbesondere für Mütter. Diese Barrieren werden durch kulturelle Stereotype und strukturelle Ungleichheiten verstärkt, die Frauen daran hindern, Führungspositionen zu erreichen. Sie sieht jedoch auch Chancen, besonders für Frauen, die bereit sind, hart zu arbeiten und sich auf ihre Karriere zu konzentrieren. PwC bietet, so betont sie, eine gute Grundlage für Frauen, die sich im Unternehmen weiterentwickeln möchten, auch wenn der Weg dorthin in Italien steiniger ist als in anderen Ländern.

Die Befragte rät jungen Frauen, mutig zu sein und niemals aufzugeben. Sie betont die Bedeutung von harter Arbeit und Fokussierung, um beruflich erfolgreich zu sein. Widerstandsfähigkeit und Mut sind Schlüsselqualitäten, die Frauen helfen, sich in einem wettbewerbsorientierten Umfeld zu behaupten. Ihre Empfehlung an die jüngeren Generationen lautet, sich von den kulturellen Hürden in Italien nicht entmutigen zu lassen, sondern mit Entschlossenheit und harter Arbeit die Karriereleiter zu erklimmen. Abschließend gibt sie den Tipp, fokussiert zu bleiben und sich nicht von äußeren Umständen entmutigen zu lassen. Die Herausforderungen, denen Frauen in Italien gegenüberstehen, sind groß, doch mit der richtigen Einstellung und harter Arbeit können sie überwunden werden. Netzwerke aufzubauen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln sind ebenfalls wichtige Faktoren, um in einem Umfeld erfolgreich zu sein, das oft noch stark von traditionellen Rollenbildern geprägt ist (Interview 2, persönliche Kommunikation, 02. Juli 2024).

Interviewpartnerin Nummer 3: Österreich, Generation Y, 9 Jahre bei PwC

In diesem Interview teilt eine PwC-Partnerin der Generation Y aus Österreich ihre Erfahrungen nach neun Jahren im Unternehmen. Sie ist weder verheiratet noch hat sie Kinder, was ihre Perspektive auf die Herausforderungen und Chancen in der Arbeitswelt stark prägt (Interview 3, persönliche Kommunikation, 03. Juli 2024). Ihre Sichtweise zeigt, wie sich die Arbeitsbedingungen und die Erwartungen im Vergleich zu früheren Generationen verändert haben.

Die österreichische Führungskraft hebt hervor, dass die männliche Dominanz in Führungspositionen nach wie vor eine der größten Herausforderungen darstellt. Auch wenn sich die Gesellschaft in Richtung größerer Gleichstellung bewegt, bleibt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie schwierig. Diese Barrieren sind nicht nur auf die Arbeitsstrukturen selbst zurückzuführen, sondern auch auf gesellschaftliche Erwartungen, die nur langsam im Wandel begriffen sind. Sie betont, dass es dringend erforderlich wäre, dass sich die Gesellschaft weiter entwickelt, damit Frauen Familie und Karriere besser kombinieren können.

Zudem spricht die Interviewte von der Schwierigkeit, in einer männerdominierten Umgebung erfolgreich zu sein. Frauen sehen sich oft zusätzlichen Herausforderungen gegenüber, um in Führungspositionen akzeptiert und respektiert zu werden. Diese Hindernisse erfordern viel Resilienz und den Willen, sich trotz aller Widrigkeiten durchzusetzen.

Trotz dieser Barrieren sieht sie auch Chancen bei PwC, insbesondere durch die Möglichkeit, ein Netzwerk innerhalb des Unternehmens aufzubauen und MentorInnen zu finden. Sie hebt hervor, dass es wichtig ist, hart zu arbeiten und sich auf die Kundenorientierung zu konzentrieren, um die eigenen Karrierechancen zu nutzen. PwC bietet eine unterstützende Umgebung für Frauen, die bereit sind, die Extrameile zu gehen und aktiv ihre Karriere voranzutreiben.

Starke MentorInnen können dabei entscheidend sein. Der Zugang zu erfahrenen Kolleginnen und Kollegen und ein starkes Netzwerk können einen großen Unterschied machen, um die eigenen beruflichen Ziele zu erreichen. Die Befragte stellt fest, dass die Generation Y großen Wert auf Freizeit legt und eine andere Arbeitsethik hat als frühere Generationen. Diese Generation setzt sich stark für Inklusion ein, was die Chancen für Frauen in der Zukunft verbessern könnte.

Sie merkt an, dass die Arbeit in der Vergangenheit oft hierarchisch strukturiert war, während die Mitarbeitenden heute mehr von ihrem Arbeitgeber erwarten und diese Erwartungen auch offen kommunizieren. Die Veränderungen in der Arbeitsethik und den Erwartungen der Generation Y zeigen sich in einer verstärkten Fokussierung auf die Work-Life-Balance. Diese Generation fordert mehr Flexibilität und hat hohe Erwartungen an ihre Arbeitgeber, was langfristig zu besseren Arbeitsbedingungen und mehr Gleichberechtigung führen könnte.

Für die Interviewpartnerin bleibt die männliche Dominanz in Führungspositionen die größte Hürde. Dennoch ermutigt sie Frauen, sich nicht einschüchtern zu lassen, sondern die bestehenden Lern- und Karrieremöglichkeiten aktiv zu nutzen. PwC bietet zahlreiche Programme und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, die Frauen helfen können, ihre Karriere voranzutreiben und sich in einer männerdominierten Umgebung zu behaupten.

Die größte Chance sieht sie in den Lernmöglichkeiten und der Unterstützung, die PwC bereitstellt. Frauen, die hart arbeiten und bereit sind, sich weiterzubilden, können bei PwC eine erfolgreiche Karriere aufbauen. Sie betont, wie wichtig es ist, einen Mentor zu finden und sich auf die Kundenorientierung zu konzentrieren, um im Unternehmen voranzukommen.

Die Befragte rät jungen Frauen, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren und die Extrameile zu gehen, um ihre Ziele zu erreichen. Resilienz und Selbstmotivation seien entscheidend, um sich in einem wettbewerbsorientierten Umfeld durchzusetzen. Ihre Empfehlung lautet, hartnäckig zu bleiben und die Gelegenheiten zu nutzen, die sich bieten. Glück spielt dabei sicher eine Rolle, aber auch die Bereitschaft, hart zu arbeiten und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Ein starkes Netzwerk und die Unterstützung durch MentorInnen sind ebenfalls Schlüsselfaktoren für den Erfolg in der Berufswelt (Interview 3, persönliche Kommunikation, 03. Juli 2024).

Interviewpartnerin Nummer 4: Österreich, Generation X, 28 Jahre bei PwC

In diesem Interview spricht eine PwC-Partnerin der Generation X aus Österreich über ihr berufliches Leben und ihre Erfahrungen nach 28 Jahren im Unternehmen. Sie ist verheiratet und hat neun Kinder, was ihre Sichtweise auf die Herausforderungen und Chancen in ihrer Karriere stark beeinflusst (Interview 4, persönliche Kommunikation, 03. Juli 2024). Dabei betont sie die Bedeutung einer guten Infrastruktur, um Familie und Karriere miteinander zu vereinbaren.

Die Interviewpartnerin hebt hervor, dass eine der größten Hürden für Frauen mit Familie die eingeschränkte Flexibilität ist, insbesondere wenn es darum geht, in Führungspositionen aufzusteigen. Die Anforderungen an die Verfügbarkeit zu unvorhersehbaren Zeiten können sehr herausfordernd sein, und es erfordert viel Organisation, um sowohl berufliche als auch familiäre Verpflichtungen zu erfüllen. Diese Herausforderungen sind in einem Unternehmen mit hohen Erwartungen und Verantwortlichkeiten besonders ausgeprägt.

Sie betont, dass die Infrastruktur in Österreich eine zentrale Rolle spielt: Gute Kinderbetreuung und flexible Arbeitszeiten sind entscheidend, damit Frauen in Führungspositionen erfolgreich sein können. Die strukturellen Barrieren machen es vielen Frauen schwer, ihre Karriereziele zu erreichen und gleichzeitig Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Trotz dieser Herausforderungen sieht die österreichische Führungskraft bei PwC viele Chancen, besonders durch das starke Engagement des Unternehmens, Frauen in Führungspositionen zu fördern. Sie hebt hervor, dass die Unterstützung durch MentorInnen entscheidend ist und dass PwC aktiv daran

arbeitet, eine Kultur zu schaffen, in der Frauen sichtbar werden können. Wenn man bei PwC um Hilfe bittet, erhält man in der Regel Unterstützung, was ein wichtiger Faktor für den beruflichen Aufstieg ist.

Sie beschreibt PwC als ein Umfeld, das Frauen die Möglichkeit bietet, sich weiterzuentwickeln und ihre Karriere aktiv zu gestalten. Diese Unterstützung ist besonders wichtig für Frauen, die sich in einer männerdominierten Umgebung behaupten müssen.

Ein bemerkenswerter Unterschied, den die Interviewte beobachtet hat, liegt im Umgang zwischen den Generationen. Während die Generation Y oft das große Ganze verstehen möchte, ist es ihrer Meinung nach manchmal wichtiger, die Arbeit einfach bestmöglich abzuschließen. Die Generation Y legt großen Wert auf Work-Life-Balance, was zu Spannungen führen kann, da die Generation X häufig eine andere Arbeitsethik hat und sich mehr auf die Ergebnisse konzentriert.

Sie merkt an, dass Frauen in vielen Fällen aufgrund ihrer Leistung befördert werden, während Männer oft aufgrund ihres Potenzials oder informeller Abmachungen aufsteigen. Diese Ungleichheit zeigt sich in den unterschiedlichen Erfahrungen, die Frauen und Männer in Führungspositionen machen.

Für die Befragte liegt eine der größten Herausforderungen darin, gute MentorInnen zu finden, um alle Karriereziele zu erreichen. Diese MentorInnen können auch außerhalb von PwC sein und dabei helfen, sich in einem anspruchsvollen Umfeld zurechtzufinden und die notwendige Unterstützung zu bieten, um die Herausforderungen zu meistern. Gleichzeitig sieht sie die größte Chance in der eigenen Initiative und der aktiven Suche nach MentorInnen, um die eigene Karriere voranzutreiben.

Sie ermutigt Frauen, ein offenes Mindset zu entwickeln. Zudem sei wichtig, die PwC-Werte zu leben und aktiv nach Hilfe zu fragen, um in der Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Die Interviewpartnerin empfiehlt jungen Frauen, einen Mentor zu finden und ein offenes Mindset zu pflegen. Sie sagt, dass die einzige Grenze, die man hat, man selbst ist. Es ist entscheidend, die Werte von PwC zu leben und Unterstützung zu suchen, wenn nötig. Diese Empfehlungen sollen jungen Frauen helfen, ihre Karriere in einem herausfordernden Umfeld aktiv zu gestalten und erfolgreich zu sein.

Abschließend betont sie, wie wichtig es ist, sich mit anderen Frauen zu vernetzen und Unterstützung innerhalb des Unternehmens zu suchen. Eine gute Infrastruktur und die Bereitschaft, in die eigene Karriere zu investieren, sind entscheidend für den langfristigen Erfolg (Interview 4, persönliche Kommunikation, 03. Juli 2024).

Interviewpartnerin Nummer 5: Österreich, Generation Y, 13 Jahre bei PwC

In diesem Interview spricht eine österreichische PwC-Führungskraft der Generation Y über ihre Erfahrungen nach 13 Jahren im Unternehmen. Sie ist verheiratet, hat aber keine Kinder. Ihre Perspektive gibt wertvolle Einblicke in die Herausforderungen, denen Frauen in Führungspositionen begegnen, sowie in die Notwendigkeit, klare Regeln zur Förderung von Frauen aufzustellen (Interview 5, persönliche Kommunikation, 04. Juli 2024).

Die Interviewpartnerin beschreibt, wie wichtig es ist, konkrete Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen in Führungspositionen zu implementieren. Sie hebt hervor, dass die Frauenquote auf der Equity-Ebene dramatisch niedrig ist und dass das Verhalten von Männern in Führungspositionen häufig problematisch ist. Diese Geschlechterstereotype, die Männer oft als geeigneter für Führungspositionen ansehen, führen zu einer ungleichen Behandlung von Frauen in der Arbeitswelt.

Sie betont, dass es entscheidend ist, sich im Team sichtbar zu machen und gut zu vernetzen, um Karrierechancen zu nutzen. Bei PwC gibt es zahlreiche Programme zur Frauenförderung, die Frauen dabei helfen können, ihre Karriere aktiv zu gestalten und in der Unternehmenshierarchie aufzusteigen. Trotz der bestehenden Barrieren sieht die Interviewte viele Chancen bei PwC, insbesondere wenn man proaktiv nach Unterstützung fragt.

Das Unternehmen bietet verschiedene Frauenförderungsinitiativen, wie den Women Circle, die es Frauen ermöglichen, sich zu vernetzen und Erfahrungen auszutauschen. Diese Programme sind wichtig, um das Bewusstsein für die Herausforderungen zu schärfen, mit denen Frauen in der Arbeitswelt konfrontiert sind. Die Interviewpartnerin hebt hervor, dass PwC großen Wert darauf legt, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, und dass harte Arbeit sich auszahlt.

Die Unternehmenskultur fördert ein unterstützendes Umfeld, in dem Frauen die Möglichkeit haben, erfolgreich zu sein. Sie stellt fest, dass die Generation Y großen Wert auf Beförderungen und Gehaltserhöhungen legt, während die Generation X eher auf langfristigen Wohlstand fokussiert ist. Diese unterschiedlichen Prioritäten können dazu führen, dass die Generation Y manchmal weniger Antrieb zeigt, während sie gleichzeitig großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legt. Diese Unterschiede in der Motivation und den Erwartungen können zu Missverständnissen zwischen den Generationen führen. Sie bemerkt auch, dass die Generation Y manchmal Schwierigkeiten hat, sich als Berater zu präsentieren und oft einen eher legeren Auftritt hat. Diese Unterschiede in der Professionalität können eine Herausforderung darstellen, insbesondere im Kundenkontakt.

Die größte Hürde, die die Interviewte sieht, ist die Notwendigkeit, gezielte Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen zu ergreifen. Gleichzeitig erkennt sie die Chancen, die sich aus den

Bestrebungen von PwC ergeben, mehr Frauen in Führungsrollen zu bringen. Harte Arbeit wird belohnt, und Frauen haben die Möglichkeit, ihre Karriere aktiv zu gestalten und sich sichtbar zu machen.

Die österreichische Führungskraft rät jungen Frauen, aktiv auf andere zuzugehen und offen für neue Erfahrungen zu sein. Sie empfiehlt, Rollen innerhalb des Teams zu übernehmen, Projekte zu initiieren und Kollegen bei deren Projekten zu unterstützen. Sichtbarkeit ist ihrer Meinung nach entscheidend für den Erfolg in der Arbeitswelt sowie Mentorship (Interview 5, persönliche Kommunikation, 04. Juli 2024).

Zusammenfassend betont sie, wie wichtig es ist, Leistung zu zeigen und sich gut zu vernetzen. Die Suche nach UnterstützerInnen und MentorInnen sowie eine offene, kommunikative Haltung sind für den beruflichen Erfolg bei PwC unerlässlich.

Interviewpartnerin Nummer 6: Italien, Generation Y, 13 Jahre bei PwC

In diesem Interview teilt eine italienische PwC-Führungskraft der Generation Y ihre Erfahrungen nach 13 Jahren im Unternehmen. Sie ist verheiratet und hat ein Kind (Interview 6, schriftliches Interview, 08. Juli 2024). Ihre Perspektive beleuchtet die Herausforderungen, mit denen Frauen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld konfrontiert sind, sowie die Chancen, die sich ihnen bieten.

Die Interviewpartnerin beschreibt ein stark wettbewerbsorientiertes Arbeitsumfeld, in dem es für Mütter oft eine große Herausforderung ist, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Sie stellt fest, dass es häufig länger dauert, bis Frauen in Italien den Respekt für ihre Arbeit erhalten, was auf eine allgemeine mangelnde Unterstützung seitens der Regierung zurückzuführen ist. Diese strukturellen Barrieren und vorherrschenden Geschlechterrollen erschweren es Frauen, in Führungspositionen erfolgreich zu sein.

In Italien herrscht eine Kultur, die Frauen oft als weniger geeignet für Führungsrollen ansieht. Dadurch sind die Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen, besonders in einer männerdominierten Arbeitswelt, begrenzt. Die Interviewpartnerin betont, dass es entscheidend ist, sich durchzusetzen und hart zu arbeiten, um beruflichen Erfolg zu erzielen.

Trotz dieser Herausforderungen sieht sie bei PwC viele Chancen, insbesondere durch die Unterstützung, die das Unternehmen bietet. Sie hebt hervor, dass man mit harter Arbeit eine erfolgreiche Karriere aufbauen kann und dass PwC zahlreiche Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und Mentorship bereitstellt. Diese Programme sind wichtig, um Frauen die notwendige Unterstützung zu bieten, die sie benötigen, um in ihrer Karriere voranzukommen.

Bezüglich der Unterschiede zwischen den Generationen merkt die Befragte an, dass die Generation Y leicht zu motivieren ist, sich schnell an Veränderungen anpasst und häufig den Sinn hinter bestimmten Entscheidungen hinterfragt. Im Gegensatz dazu hat die Generation X oft kein vollständiges Verständnis dafür, wie sie die Generation Y unterstützen kann. Diese unterschiedlichen Denkweisen können Spannungen in der Zusammenarbeit verursachen. Die Interviewpartnerin hebt hervor, dass die Generation Y weniger Wert auf traditionelle Arbeitsweisen legt und häufig mehr Flexibilität in den Arbeitszeiten und -orten verlangt. Diese Erwartungen können eine Herausforderung für die etablierte Arbeitskultur darstellen.

Die größte Barriere sieht die Interviewpartnerin in der Geschlechterungleichheit und der Tatsache, dass Frauen in Italien oft benachteiligt werden. Dennoch erkennt sie, dass hart arbeitende Frauen die Möglichkeit haben, in ihrer Karriere erfolgreich zu sein. Empathie, Pragmatismus und Klugheit werden als wesentliche Eigenschaften hervorgehoben, die Frauen in ihrer Karriere unterstützen können.

Sie ermutigt Frauen, gut im Team zusammenzuarbeiten und empathisch zu sein, um die Herausforderungen in der Arbeitswelt zu meistern. Ihre Empfehlung an Frauen, die im Beruf erfolgreich sein möchten, lautet, härter zu arbeiten als andere. Leidenschaft für die Arbeit und die Fähigkeit, sich gut im Team zu integrieren, sind entscheidend für den beruflichen Aufstieg. Die Interviewpartnerin betont, dass es wichtig ist, sich auf die eigenen Ziele zu konzentrieren und mutig zu sein, um ein starkes Netzwerk aufzubauen (Interview 6, schriftliches Interview, 08. Juli 2024).

Interviewpartnerin Nummer 7: Italien, Generation X, 14 Jahre bei PwC

In diesem Interview gibt eine italienische PwC-Führungskraft der Generation X Einblicke in ihre Erfahrungen nach 14 Jahren im Unternehmen (Interview 7, persönliche Kommunikation, 08. Juli 2024). Sie ist nicht verheiratet und hat keine Kinder. Ihre Perspektive beleuchtet die kulturellen Herausforderungen, mit denen Frauen in Führungspositionen in Italien konfrontiert sind, und die Notwendigkeit, mehr Unterstützung für sie zu schaffen.

Die Interviewpartnerin beschreibt die kulturellen Probleme in Italien, die Frauen in Führungspositionen benachteiligen. Sie betont, dass Vorurteile und Geschlechterstereotype die Wahrnehmung von Frauen in diesen Rollen stark beeinflussen. Besonders die „Glasdecke“ wird in Italien als sehr hoch empfunden, was bedeutet, dass Frauen oft als weniger geeignet für Führungspositionen angesehen werden. Männer sind häufig besser vernetzt, was ihre Aufstiegschancen verbessert. Sie kritisiert, dass die italienische Regierung mehr tun sollte, um Frauen zu unterstützen, und merkt an, dass es in der italienischen Arbeitswelt an flexiblen Arbeitsmodellen mangelt, was die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erschwert.

Trotz dieser Herausforderungen sieht die Befragte einige Chancen bei PwC, insbesondere durch die vorhandenen Unterstützungsprogramme für Frauen. Sie hebt hervor, dass PwC ein gutes Unternehmen ist, das Frauen die Möglichkeit bietet, ihre Karriere aktiv zu gestalten, aber dass weitere Veränderungen nötig sind, um die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern. Die Interviewpartnerin betont, dass die Unterstützung durch das Unternehmen entscheidend ist, um Frauen in ihrer Karriere zu fördern und ihnen zu helfen, in Führungspositionen erfolgreich zu sein.

In Bezug auf die Unterschiede zwischen den Generationen merkt die Befragte an, dass für die Generation X die Arbeit oft an erster Stelle steht, während die Generation Y mehr Wert auf Familie, Freunde und Freizeit legt. Diese unterschiedlichen Prioritäten können Spannungen zwischen den Generationen verursachen, insbesondere wenn es um die Anforderungen und Erwartungen an die Arbeit geht. Die Interviewpartnerin hebt hervor, dass die Generation Y flexible Arbeitsmodelle fordert, was für die Generation X, die oft unter allen Umständen hart gearbeitet hat, eine Herausforderung darstellt. Zudem stellt sie fest, dass die Generation Y sich besser mit Technologie auskennt, was in der heutigen Arbeitswelt von großer Bedeutung ist.

Die größte Barriere, die die Interviewpartnerin sieht, ist die Notwendigkeit von Veränderungen durch die Regierung in Italien. Die Assoziation von Führungspositionen mit Männlichkeit stellt ein großes Hindernis dar, das es Frauen schwer macht, in diesen Rollen ernst genommen zu werden. Gleichzeitig sieht sie die Chance in der Stärke und Leidenschaft der Frauen, die bereit sind, sich für ihre Karriere einzusetzen.

Sie ermutigt Frauen, Selbstvertrauen zu entwickeln und sich klare Ziele zu setzen, um ihre Karriere voranzutreiben. Ihre Empfehlung lautet, mit Leidenschaft zu arbeiten und fokussiert zu bleiben. Außerdem legt sie großen Wert auf den Aufbau eines Netzwerks und ermutigt Frauen, mutig zu sein und ihre Ziele aktiv zu verfolgen. Diese Ratschläge sollen Frauen helfen, die Herausforderungen in der italienischen Arbeitswelt zu meistern und ihre Karrierechancen zu maximieren (Interview 7, persönliche Kommunikation, 08. Juli 2024).

Interviewpartnerin Nummer 8: Italien, Generation Y, 11 Jahre bei PwC

In diesem Interview teilt eine italienische Führungskraft der Generation Y ihre Erfahrungen nach 11 Jahren bei PwC. Sie ist ledig und hat keine Kinder (Interview 8, persönliche Kommunikation, 15. Juli 2024). Ihre Perspektive beleuchtet die Herausforderungen, mit denen Frauen in einer männerdominierten Arbeitswelt konfrontiert sind, sowie die kulturellen Unterschiede innerhalb Italiens.

Die Interviewpartnerin beschreibt die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen als ein zentrales Problem in der italienischen Arbeitswelt. Frauen sehen sich häufig mit der Wahl zwischen Familie und Karriere konfrontiert, was ihre Karrierechancen erheblich einschränkt. Sie hebt hervor, dass es in Italien wenig Unterstützung für Mütter und Familien gibt, insbesondere in einem von traditionellen Rollenbildern geprägten Umfeld. Diese Herausforderungen variieren stark zwischen Nord- und Süditalien, wobei die Situation im Süden besonders gravierend ist.

Die Interviewpartnerin kritisiert, dass das Problem vor allem politischer Natur ist und weniger bei PwC selbst liegt. Kulturelle Erwartungen führen oft dazu, dass Mütter als weniger engagiert in ihrer Karriere wahrgenommen werden, was sich negativ auf ihre Aufstiegschancen auswirkt. Trotz dieser Barrieren erkennt die Interviewpartnerin, dass PwC Unterstützung bietet. Sie betont, dass das Unternehmen Mentoren bereitstellt und Wege aufzeigt, um die eigene Karriere voranzutreiben. Allerdings äußert sie Bedenken hinsichtlich der Effektivität des Mentorship-Programms, da sie den Eindruck hat, dass Männer oft die Mentoren sind, was sie als wenig hilfreich empfindet.

Die Interviewpartnerin nimmt auch den wachsenden Druck der neuen Generation wahr, Gleichberechtigung und Inklusion zu fordern. Sie glaubt, dass die kommenden Generationen es leichter haben werden, in Führungspositionen erfolgreich zu sein, da die Generation Y aktiv für Gleichberechtigung kämpft.

In Bezug auf die Unterschiede zwischen den Generationen merkt sie an, dass die Generation Y andere Erwartungen hat und stark von Social Media beeinflusst wird. Diese Generation nimmt viele Dinge sehr persönlich und hat oft eine geringere Aufmerksamkeitsspanne. Zudem fordert die Generation Y mehr Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten und -orten, was eine Herausforderung für die traditionelle Arbeitskultur darstellt.

Die Interviewpartnerin hebt hervor, dass die Generation Y sich stark für Gleichberechtigung und Inklusion einsetzt. Diese Veränderungen könnten die Arbeitswelt in Zukunft positiv beeinflussen, insbesondere für Frauen in Führungspositionen. Die größte Barriere, die sie sieht, sind die strukturellen Ungleichheiten, die Frauen in Italien gegenüberstehen. Sie betont, dass es zu viele Männer in Führungspositionen gibt und dass oft der Respekt fehlt. Dies führt dazu, dass Frauen weniger wahrscheinlich in solche Positionen aufsteigen, was die Rekrutierung und Förderung von Frauen zusätzlich erschwert.

Trotz dieser Herausforderungen sieht sie die größte Chance im Engagement der Generation Y für Gleichberechtigung. Diese Generation hat viel mehr Möglichkeiten, für ihre Rechte einzutreten und die Arbeitswelt aktiv zu verändern. Die Interviewpartnerin empfiehlt, sich wie der Vorgesetzte oder

die Vorgesetzte zu verhalten und einer engen Zusammenarbeit bemüht zu sein, um schnell zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Sie warnt davor, die Familienplanung bis zur Beförderung hinauszuzögern, und betont, dass es wichtig ist, die eigenen Prioritäten zu erkennen und das zu tun, was sich richtig anfühlt (Interview 8, persönliche Kommunikation, 15. Juli 2024). Zusammenfassend fordert sie Frauen dazu auf, proaktiv nach MentorInnen zu suchen, idealerweise bei ihren Vorgesetzten. Sie betont die Bedeutung von Selbstbewusstsein und Entschlossenheit, um in einer männerdominierten Arbeitswelt erfolgreich zu sein.

In den durchgeführten Interviews, bei denen einige Fragen mit einem einfachen "Ja" oder "Nein" beantwortet werden konnten, traten bemerkenswerte Ergebnisse zutage (siehe Tabelle 4), die sowohl nationale als auch generationenübergreifende Unterschiede offenbarten. Diese Erkenntnisse bieten einen tieferen Einblick in die Wahrnehmungen und Erfahrungen der Führungskräfte in Österreich und Italien und beleuchten zugleich die Unterschiede in den Unternehmenskulturen.

In Österreich zeigte sich, dass unabhängig von der jeweiligen Generation keine der befragten Führungskräfte spezifische Ereignisse oder Situationen auf ihrem Weg zur Führungsposition oder in ihrer aktuellen beruflichen Situation erlebt hat, in denen Geschlechterrollen eine signifikante Rolle spielten. Diese Beobachtung könnte darauf hindeuten, dass in der österreichischen Unternehmenskultur Geschlechterrollen möglicherweise weniger stark wahrgenommen oder als weniger relevant angesehen werden. Es ist denkbar, dass die österreichische Kultur in diesem Kontext eine gewisse Gleichstellung impliziert oder dass solche Themen in der beruflichen Praxis weniger thematisiert werden.

Im Gegensatz dazu ergaben die Interviews in Italien ein anderes Bild: Drei der vier befragten Führungskräfte berichteten von Situationen, in denen Geschlechterrollen eine spürbare Rolle spielten. Diese Wahrnehmung deutet auf eine stärkere Sensibilität für Geschlechterrollen in der italienischen Kultur hin, was möglicherweise auf tief verwurzelte gesellschaftliche Normen oder auf unternehmensspezifische Herausforderungen zurückzuführen ist. Dieses Ergebnis legt nahe, dass Geschlechterrollen in Italien innerhalb von Unternehmen wie PwC eine größere Bedeutung haben, was sich in der Wahrnehmung und den Erfahrungen der Führungskräfte widerspiegelt.

Ein weiteres wichtiges Thema, das in den Interviews angesprochen wurde, ist das sogenannte Double-Bind-Phänomen. Dieses Phänomen beschreibt die Herausforderung, dass Frauen in Führungspositionen oft in einer widersprüchlichen Erwartungshaltung gefangen sind: Frauen, die selbstbewusst auftreten und ihre Meinung klar äußern, werden häufig als zu dominant wahrgenommen. Andererseits gelten Frauen, die sich kooperativ, diplomatisch und empathisch zeigen, oft als zu weich und somit ungeeignet für Führungsrollen. Bemerkenswert ist, dass sieben der

acht befragten Frauen dieses Phänomen bei PwC als relevant beschrieben haben. Dies unterstreicht die Schwierigkeit, als Frau in einer Führungsposition die richtige Balance zwischen Durchsetzungsvermögen und Empathie zu finden, ohne in eine der beiden negativ konnotierten Kategorien zu fallen.

Ein weiteres interessantes Ergebnis betraf die Frage, ob die Erwartungen an Führungskräfte bei PwC je nach Geschlecht variieren. Drei der vier befragten italienischen Führungskräfte äußerten das Gefühl, dass dies der Fall sei. Diese Einschätzung deutet darauf hin, dass in Italien geschlechtsspezifische Erwartungen an Führungskräfte wahrgenommen werden, was möglicherweise die Art und Weise beeinflusst, wie Führungskräfte in ihrer Rolle agieren und wie sie von anderen wahrgenommen werden. Im Gegensatz dazu berichteten die österreichischen Befragten, dass sie solche Unterschiede in den Erwartungen nicht wahrgenommen haben. Diese Divergenz in den Erfahrungen könnte auf unterschiedliche Unternehmenskulturen und soziale Normen in den beiden Ländern hinweisen.

Abschließend bietet die Frage nach den Unterschieden in der Einstellung und Nutzung neuer Technologien zwischen den Generationen einen weiteren spannenden Einblick. Alle italienischen Führungskräfte stimmten zu, dass es solche Unterschiede gibt, während in Österreich nur eine Führungskraft der Generation Y diese Ansicht teilte. Der Rest der österreichischen Befragten verneinte dies. Dieses Ergebnis könnte darauf hinweisen, dass in Italien eine größere Aufmerksamkeit auf generationenbedingte Unterschiede in der Technologieaffinität gelegt wird, während in Österreich eine einheitlichere Haltung oder geringere Bedeutung solcher Unterschiede existieren könnte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Interviews wertvolle Einsichten in die unterschiedlichen kulturellen und sozialen Dynamiken in Österreich und Italien bieten und aufzeigen, wie diese sich auf die Wahrnehmung von Geschlechterrollen, die Erwartungen an Führungskräfte, die Unterschiede zwischen den Generationen und den Umgang mit neuen Technologien auswirken.

Tabelle 4: Antworttabelle

Fragen	Antworten der Führungspersönlichkeiten	Antworten der Führungspersönlichkeiten
Fragen, die mit Ja oder Nein zu beantworten sind	Ja (Österreich/Italien) (Gen (X/Y))	Nein (Österreich/Italien) (Gen (X/Y))

Gab es spezifische Situationen oder Ereignisse, in denen Du das Gefühl hattest, dass Geschlechterrollen eine Rolle spielten?	(X) (Y) (Y) (Y)	(X) (Y) (Y) (X)
Hast du bei PwC das „double bind“ Phänomen festgestellt?	(X) (X) (Y) (X) (Y) (X) (Y)	(Y)
Hast Du das Gefühl, dass sich die Erwartungen an Führungskräfte bei PwC je nach Geschlecht unterscheiden?	(X) (X) (Y)	(X) (Y) (Y) (Y) (X)
Gibt es spezielle Mentoring- oder Coaching-Programme, die Du in Anspruch genommen hast?	(X) (X)	(X) (Y) (X) (Y) (Y) (Y)
Gibt es Unterschiede in der Nutzung und Einstellung gegenüber neuen Technologien zwischen den Generationen?	(X) (Y) (Y) (X) (Y)	(X) (Y) (X)

5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Herausarbeitung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die durchgeführten Interviews bieten tiefgehende Einblicke in die Herausforderungen und Chancen, die Frauen in Führungspositionen bei PwC in Österreich und Italien begegnen. Dabei zeigen sich auch deutliche Unterschiede zwischen den Generationen X und Y. Die folgende Zusammenfassung hebt die zentralen Erkenntnisse, Muster und Ergebnisse der Interviews hervor und fokussiert sich insbesondere auf die Hürden, die Frauen in einer von Männern dominierten Geschäftswelt sowie im Umgang mit der Doppelbelastung von Beruf und Familie bewältigen müssen.

Die befragten Frauen haben im Durchschnitt 17,38 Jahre Erfahrung bei PwC, wobei die längste Betriebszugehörigkeit 33 Jahre beträgt und die kürzeste neun Jahre. Dies verdeutlicht, dass die

Interviewpartnerinnen über umfassende Kenntnisse und Erfahrungen im Unternehmen verfügen. Von den acht befragten Frauen sind fünf verheiratet, von denen drei Kinder haben. Besonders auffällig ist, dass in der Generation X zwei Frauen in Italien und Österreich jeweils zwei beziehungsweise neun Kinder haben, während nur eine Frau der Generation Y in Italien Mutter ist, während die anderen fünf kinderlos sind. Diese unterschiedlichen Lebenssituationen spiegeln verschiedene Prioritäten wider, die sich möglicherweise auf die Karriereentwicklung auswirken.

In den Interviews wurden verschiedene Herausforderungen angesprochen, die Frauen in Führungspositionen bei PwC überwinden müssen. Geschlechterstereotype, ungleiche Förderungen, gesellschaftliche Erwartungen und unzureichende Unterstützung durch die Familienpolitik zählen zu den bedeutendsten Hindernissen. Sowohl Vertreterinnen der Generation X als auch der Generation Y heben diese Themen hervor, was auf eine weit verbreitete Wahrnehmung dieser Probleme hinweist. Insbesondere die Generation X betont die kulturellen Barrieren, die es Frauen erschweren, in Führungspositionen aufzusteigen, und erkennt die hohe „Glasdecke“ an, die vor allem in Italien vorhanden ist.

Trotz dieser Herausforderungen wird von den Interviewpartnerinnen die Unterstützung durch PwC hervorgehoben. Mentoring-Programme und Netzwerke spielen eine zentrale Rolle für den beruflichen Erfolg. Diese Unterstützung wird als eine positive Chance betrachtet, die es Frauen ermöglicht, ihre Karriere voranzutreiben. Alle Befragten betonen die Bedeutung von Sichtbarkeit im Unternehmen und aktivem Networking, um die eigene Präsenz und Einflussnahme zu stärken.

Die Interviews zeigen auch signifikante Unterschiede zwischen den Generationen X und Y auf. Die Generation X legt größeren Wert auf traditionelle Arbeitsmoral, Engagement und Leidenschaft für die Arbeit. Sie äußert sich skeptisch zu den bestehenden Strukturen und hebt die kulturellen Barrieren hervor. Im Gegensatz dazu ist die Generation Y optimistischer und fordert klarere Regeln und Strukturen zur Förderung von Frauen. Diese Generation betont die Wichtigkeit einer ausgewogenen Work-Life-Balance sowie flexibler Arbeitszeiten und Smart-Work-Modelle. Während die Generation X die unzureichende Unterstützung für berufstätige Mütter, besonders in Italien, kritisiert, hebt die Generation Y die positiven Veränderungen in den Arbeitsbedingungen hervor und engagiert sich aktiv für Gleichstellung und Sichtbarkeit.

Länderspezifische Unterschiede sind ebenfalls erkennbar. In Italien wird die fehlende Unterstützung für berufstätige Mütter als eine der größten Barrieren für Frauen in Führungspositionen wahrgenommen. Traditionelle kulturelle Normen, die Frauen mit Kindern oft in häusliche Rollen drängen, stellen ein erhebliches Hindernis für die berufliche Entwicklung dar. In Österreich hingegen gibt es klarere Regeln zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, was auf einen strukturierten

Ansatz hinweist. Dennoch bestehen auch hier Herausforderungen, insbesondere hinsichtlich der Flexibilität und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Unabhängig von Land oder Generation sind sich die befragten Frauen einig über die Wichtigkeit von Netzwerken, Mentoring und harter Arbeit. In Österreich wird zusätzlich betont, dass man offen für Neues sein und zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein sollte. Diese Strategien gelten als entscheidend, um sich in einer von Männern dominierten Führungsstruktur durchzusetzen und erfolgreich zu sein.

Zusammenfassend zeigen die Interviews, dass Frauen in Führungspositionen bei PwC in Österreich und Italien vor ähnlichen Herausforderungen stehen, insbesondere in Bezug auf Geschlechterstereotype und die Notwendigkeit von Unterstützung. Gleichzeitig offenbaren sich signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung und Herangehensweise, die stark von den jeweiligen Generationen und kulturellen Kontexten geprägt sind. Während die Generation X eher skeptisch gegenüber den bestehenden Strukturen ist und tiefgreifende Veränderungen fordert, ist die Generation Y optimistischer und sieht Chancen für eine stärkere Gleichstellung.

Die Ergebnisse dieser Interviews unterstreichen die Notwendigkeit kontext- und generationsspezifischer Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung in Führungsebenen. Die Herausforderungen und Chancen, die sich aus den unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen ergeben, bieten wertvolle Erkenntnisse für die zukünftige Gestaltung von Unternehmensstrategien und politischen Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen in Führungspositionen bei PwC und darüber hinaus.

5.3 Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die in den Interviews gewonnenen und zuvor analysierten Ergebnisse in Kategorien zusammengefasst und vertieft interpretiert. Diese Interpretation erfolgt unter Berücksichtigung der Literatur im Kapitel „2. Theoretischer und konzeptioneller Rahmen“, um die Barrieren und Chancen für Frauen in Führungspositionen in Österreich und Italien umfassend zu beleuchten.

Unternehmenszugehörigkeit und Karriereentwicklung

Die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit von 17,38 Jahren unter den befragten Frauen bei PwC deutet darauf hin, dass das Unternehmen ein stabiles Umfeld bietet, in dem Frauen ihre berufliche Entwicklung langfristig vorantreiben können. Diese langjährige Bindung könnte ein Hinweis auf eine unterstützende Unternehmenskultur sein, die es Frauen ermöglicht, sich im Laufe der Zeit beruflich weiterzuentwickeln und in Führungspositionen aufzusteigen. Gleichzeitig könnte dies darauf hinweisen, dass Frauen unter Umständen mehr Zeit im Unternehmen verbringen müssen, um

vergleichbare Karrierefortschritte wie ihre männlichen Kollegen zu erzielen. Diese Beobachtung steht im Einklang mit der bestehenden Literatur, die zeigt, dass Frauen in männerdominierten Branchen oft mehr Aufwand und Geduld investieren müssen, um auf die gleiche Ebene wie ihre männlichen Kollegen zu gelangen. Die hohe Unternehmenszugehörigkeit könnte also sowohl stabile Karrierechancen anzeigen als auch auf strukturelle Herausforderungen hinweisen, die längere Zeiträume zur Überwindung erfordern.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der Familienstand der befragten Frauen verdeutlicht signifikante Unterschiede in ihren Lebensentwürfen und unterstreicht die Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Fünf der acht interviewten Frauen sind verheiratet, und drei von ihnen haben Kinder. Besonders in Italien wird die kulturelle Erwartung deutlich, dass Frauen primär für die Familie verantwortlich sind, was eine zusätzliche Belastung darstellt. Diese Erwartung erschwert es den Frauen, in einem Arbeitsumfeld, das lange Arbeitszeiten und hohe Flexibilität erfordert, beruflich erfolgreich zu sein. Die Literatur bestätigt, dass in vielen europäischen Ländern, insbesondere in Südeuropa, traditionelle Geschlechterrollen stark verankert sind und somit die Karrierechancen von Frauen beeinträchtigen. Die Ergebnisse der Interviews verdeutlichen die Notwendigkeit einer strukturellen Unterstützung, sowohl durch das Unternehmen als auch durch staatliche Maßnahmen, um Frauen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. In Ländern wie Italien, wo staatliche Hilfen und die Verfügbarkeit von Kinderbetreuungseinrichtungen begrenzt sind, stellt dies eine erhebliche Barriere dar. In Österreich hingegen wird die Unterstützung durch PwC positiver wahrgenommen.

Generationenspezifische Unterschiede

Ein zentrales Thema der Interviews sind die klaren Unterschiede in den Erwartungen und Verhaltensweisen zwischen den Generationen X und Y. Frauen der Generation X, die längere Zeit im Unternehmen tätig sind, legen mehr Wert auf harte Arbeit, Eigenständigkeit und zeigen eine ausgeprägte Arbeitsorientierung. Diese Generation ist in einem Umfeld aufgewachsen, das Unabhängigkeit und Selbstdisziplin als Schlüssel zum Erfolg in männerdominierten Branchen betont. Sie neigen dazu, längere Arbeitszeiten zu akzeptieren und weniger Unterstützung zu suchen. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Generation X in einer Zeit gearbeitet hat, in der Frauen, um in Führungspositionen aufzusteigen, sich besonders beweisen mussten. In der Literatur wird diese Generation oft als pragmatisch und stabilitätsorientiert beschrieben, wobei beruflicher Erfolg häufig mit persönlichen Opfern verbunden ist.

Im Gegensatz dazu zeigt die Generation Y eine stärkere Fokussierung auf Work-Life-Balance und legt großen Wert auf Unterstützung und Mentoring. Diese Generation scheint sich mehr auf ihre eigenen Bedürfnisse und Grenzen zu konzentrieren und fordert aktiv Unterstützung ein. Diese Haltung deutet auf einen Wandel in der Arbeitskultur hin, der möglicherweise auch durch die gesellschaftliche Entwicklung hin zu mehr Gleichberechtigung und flexiblen Arbeitsmodellen beeinflusst wird. Die Literatur beschreibt die Generation Y als dynamisch und flexibel, mit einem stärkeren Fokus auf Work-Life-Balance und persönlichen Werten. Dies kann im Vergleich zu älteren Generationen zu Spannungen führen, besonders wenn jüngere Mitarbeiterinnen als weniger respektvoll gegenüber traditionellen Arbeitsstrukturen wahrgenommen werden.

Männerdominanz und strukturelle Barrieren

Ein zentrales Thema, das in allen Interviews angesprochen wird, ist die anhaltende Männerdominanz in Führungspositionen. Diese Dominanz wird als eine der größten Hürden für Frauen angesehen, die oft das Gefühl haben, sich doppelt so stark beweisen zu müssen, um die gleiche Anerkennung wie ihre männlichen Kollegen zu erhalten. Diese strukturelle Barriere wird durch kulturelle und gesellschaftliche Erwartungen verstärkt, die Frauen in traditionelle Rollen drängen. Insbesondere in Italien wird die mangelnde staatliche Unterstützung als zusätzliche Hürde wahrgenommen. Die unzureichende Infrastruktur für berufstätige Mütter zwingt viele Frauen dazu, zwischen Karriere und Familie zu wählen, was ihren beruflichen Fortschritt erheblich einschränkt. Die Literatur unterstützt diese Beobachtung und hebt hervor, dass in vielen Organisationen trotz formaler Gleichberechtigungsprinzipien weiterhin strukturelle Ungleichheiten bestehen, die die Karrierechancen von Frauen einschränken.

Mentoring und Unterstützung

Die Bedeutung von Mentoring und Unterstützungssystemen wird in den Interviews durchweg betont. Alle befragten Frauen heben hervor, dass die Unterstützung durch MentorInnen entscheidend für ihren beruflichen Erfolg ist. Mentoring wird als Schlüsselressource betrachtet, um in einer von Männern dominierten Unternehmenswelt erfolgreich zu sein. Der Fokus auf Mentorship-Programme zeigt, dass Netzwerke und Beziehungen innerhalb des Unternehmens für die Karriereentwicklung von Frauen unerlässlich sind. Die Literatur bestätigt, dass Frauen mit Mentoren bessere Karrierechancen haben und effektiver in männerdominierten Umfeldern navigieren können.

Kulturelle Unterschiede zwischen Österreich und Italien

Die Interviews verdeutlichen, dass die kulturellen Kontexte in Österreich und Italien einen signifikanten Einfluss darauf haben, wie Frauen ihre beruflichen Herausforderungen wahrnehmen. In Italien wird die mangelnde Unterstützung für berufstätige Mütter besonders hervorgehoben. Traditionelle

Rollenmuster und eine unflexible Arbeitskultur stellen wesentliche Hindernisse für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie dar. Diese Herausforderungen spiegeln tief verwurzelte kulturelle Normen wider, die die Karrieren von Frauen in Italien stark prägen. Im Gegensatz dazu berichten die österreichischen Interviewpartnerinnen von einer positiveren Wahrnehmung der Unterstützung durch PwC und der Unternehmenskultur dort. Programme zur Förderung von Frauen werden als hilfreich und notwendig angesehen, um den beruflichen Aufstieg zu erleichtern. Diese Unterschiede deuten auf tiefgreifende kulturelle Differenzen hin, die nicht nur die Wahrnehmung von Barrieren, sondern auch die Erwartungen an Unterstützung und Förderung beeinflussen. Die in der Literatur beschriebenen kulturellen Unterschiede zwischen Nord- und Südeuropa werden durch diese Ergebnisse bestätigt. In Österreich wird eine stärkere Orientierung an Gleichstellung und Unterstützung in der Arbeitswelt deutlich, während in Italien traditionelle Rollenmuster und eine weniger unterstützende Arbeitskultur dominieren.

Generationenbedingte Unterschiede in der Technologieaffinität

Ein weiteres zentrales Thema sind die Unterschiede in der technologischen Affinität zwischen den Generationen. In Italien herrscht Einigkeit darüber, dass generationenbedingte Unterschiede in der Einstellung und Nutzung neuer Technologien bestehen. Ältere Generationen, wie die Generation X, benötigen möglicherweise länger, um sich an technologische Neuerungen anzupassen, während die jüngere Generation Y als technikaffiner und experimentierfreudiger wahrgenommen wird. Diese Wahrnehmungen deuten darauf hin, dass in Italien eine größere Sensibilität für diese Unterschiede besteht. In Österreich hingegen scheinen technologische Unterschiede weniger stark als Unterscheidungsmerkmal zwischen den Generationen wahrgenommen zu werden, was auf eine gleichmäßigere Integration neuer Technologien in die Arbeitsprozesse hinweist. Die Literatur bestätigt, dass jüngere Generationen, insbesondere die Generation Y, technologieversierter sind und neue Technologien schneller adaptieren, während ältere Generationen oft mehr Zeit benötigen, um sich an Veränderungen anzupassen.

Das Double-Bind-Phänomen

Ein weiteres bedeutendes Thema, das in den Interviews angesprochen wird, ist das sogenannte Double-Bind-Phänomen. Dieses beschreibt die widersprüchlichen Erwartungen, denen Frauen in Führungspositionen häufig gegenüberstehen. Sie müssen eine Balance zwischen einem selbstbewussten Auftreten und einem kooperativen Führungsstil finden. Die Tatsache, dass sieben der acht befragten Frauen dieses Phänomen als relevant für ihre berufliche Praxis beschrieben, zeigt, wie allgegenwärtig und belastend diese Problematik ist. Das Double-Bind-Phänomen wird in der Literatur als eine der größten Herausforderungen für Frauen in Führungspositionen beschrieben, da es die Karriereentwicklung erheblich behindern kann. Frauen sehen sich oft gezwungen, zwischen

unterschiedlichen stereotypen Erwartungen zu navigieren, was zu zusätzlichem Druck und Einschränkungen in ihrer beruflichen Entwicklung führt. Einerseits wird von ihnen erwartet, dass sie autoritär und entscheidungsfreudig auftreten, um als kompetente Führungskräfte wahrgenommen zu werden. Andererseits wird gleichzeitig gefordert, empathisch und kooperativ zu sein, um nicht als „unweiblich“ oder „zu hart“ zu gelten. Diese widersprüchlichen Anforderungen schaffen ein Spannungsfeld, in dem es schwierig ist, es allen recht zu machen. Dieses Phänomen kann dazu führen, dass Frauen in Führungspositionen entweder als zu dominant oder als zu nachgiebig wahrgenommen werden, was ihre Karriereaussichten negativ beeinflussen kann. Letztlich bedeutet das Double-Bind-Phänomen, dass Frauen in Führungspositionen ständig einen Balanceakt vollziehen müssen, der sie sowohl emotional als auch beruflich stark beansprucht und ihre Chancen, höhere Führungspositionen zu erreichen, erheblich einschränken kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die strukturellen und kulturellen Barrieren, denen Frauen in Führungspositionen gegenüberstehen, tief in sozialen Normen und Erwartungen verankert sind. Es bedarf gezielter Maßnahmen, um diese Barrieren zu überwinden und die Karrierechancen von Frauen nachhaltig zu verbessern. Solche Maßnahmen sollten sowohl auf Unternehmensebene als auch auf politischer Ebene ergriffen werden, um eine echte Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. Darüber hinaus zeigen die generationenspezifischen Unterschiede in der Wahrnehmung und Nutzung von Technologien, dass eine integrative und moderne Arbeitskultur gefördert werden muss. Nur durch kontinuierliche Anpassung und Unterstützung können Unternehmen sicherstellen, dass Frauen in Führungspositionen erfolgreich sind und ihr volles Potenzial entfalten können.

5.4 Theoriegeleitete Analyse der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel wird eine systematische Analyse der zuvor gewonnenen Ergebnisse im Einklang mit den theoretischen Grundlagen vorgenommen. Die Erkenntnisse aus den Interviews bieten ein differenziertes Bild der Barrieren und Chancen, mit denen Frauen in ihrer Karriere bei PwC konfrontiert sind. Durch die Anwendung der Theorien zur gläsernen Decke, der sozialen Rollentheorie und der Generationentheorie wird deutlich, wie tief verwurzelte soziale Strukturen und individuelle Generationenerfahrungen die beruflichen Perspektiven von Frauen beeinflussen. Zur Analyse der Interviewergebnisse und zur Veranschaulichung der Relevanz der in Kapitel zwei dargelegten Theorien werden die zentralen Aussagen dieser Theorien auf die beobachteten Phänomene und spezifischen Erkenntnisse angewandt.

1. Gläserne Decke

Die Theorie der gläsernen Decke beschreibt die unsichtbaren Barrieren, die Frauen daran hindern, Führungspositionen zu erreichen, obwohl sie über die erforderlichen Qualifikationen und Fähigkeiten verfügen. Die Interviews zeigen, dass strukturelle Hindernisse, insbesondere Geschlechterstereotype

und ungleiche Förderung, wesentliche Herausforderungen darstellen. Partnerin 5 aus Österreich betont die geringe Frauenquote auf Equity-Ebene und kritisiert das oft nicht unterstützende Verhalten männlicher Führungskräfte. Diese Beobachtungen entsprechen den Ergebnissen von Eagly und Carli (2007), die feststellen, dass Frauen häufig als weniger kompetent wahrgenommen werden, was ihre Aufstiegschancen stark einschränkt. Zudem wird in den Interviews deutlich, dass die Wahrnehmung von Genderungleichheit in Italien als größte Hürde angesehen wird. Partnerin 6 aus Italien hebt hervor, dass der Respekt für die Arbeit von Frauen oft fehlt, was die bestehenden strukturellen Ungleichheiten weiter verstärkt. Diese Aspekte verdeutlichen, dass die gläserne Decke nicht nur ein individuelles Problem darstellt, sondern tief in den Unternehmensstrukturen und der Unternehmenskultur verankert ist. Die Herausforderungen, denen Frauen gegenüberstehen, sind somit nicht nur das Resultat persönlicher Umstände, sondern sind eng mit der Unternehmenskultur und den bestehenden Machtverhältnissen verbunden (Cotter et al., 2001).

2. Soziale Rollentheorie

Die soziale Rollentheorie bietet einen Erklärungsansatz dafür, wie gesellschaftliche Erwartungen und Normen das Verhalten von Frauen in der Arbeitswelt beeinflussen. Die Interviews zeigen, dass kulturelle Unterschiede zwischen Österreich und Italien die Wahrnehmung der Herausforderungen für Frauen erheblich prägen. Während die österreichischen Interviewpartnerinnen optimistischere Erfahrungen mit PwC berichten, äußern die italienischen Partnerinnen Besorgnis über die unzureichende Unterstützung für berufstätige Mütter und die unflexible Arbeitskultur. Die soziale Rollentheorie, wie sie von Eagly und Wood (1999) formuliert wurde, postuliert, dass geschlechtsspezifische Rollen durch soziale Normen verstärkt werden, die Frauen in traditionelle Rollen drängen. In Italien berichten mehrere Interviewpartnerinnen, dass kulturelle Erwartungen es ihnen erheblich erschweren, Karriere und Familie zu vereinbaren. Partnerin 2 beschreibt, dass diese Erwartungen tief in der Gesellschaft verankert sind und die beruflichen Möglichkeiten von Frauen stark einschränken. Im Gegensatz dazu scheinen die österreichischen Befragten weniger von diesen Erwartungen betroffen zu sein, was auf eine weiter fortgeschrittene gesellschaftliche Gleichstellung hindeutet. Die Unterschiede in der Unterstützung für berufstätige Mütter und der Flexibilität am Arbeitsplatz verdeutlichen, wie stark kulturelle Faktoren die beruflichen Perspektiven von Frauen beeinflussen (Buchmann & DiPrete, 2006).

3. Generationentheorie

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Analyse ist die Generationentheorie, die die unterschiedlichen Erfahrungen und Erwartungen zwischen den Generationen X und Y beleuchtet. Frauen der Generation X haben oft eine pragmatische Sichtweise und betonen den Wert harter Arbeit. Partnerin 4 beschreibt, wie die Anzahl ihrer Kinder ihre Karrierechancen beeinflusst, was auf die Herausforderungen hinweist,

mit denen Mütter im Berufsleben konfrontiert sind. Diese Generation hat häufig das Gefühl, dass die bestehenden Strukturen nicht auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet sind und sieht sich unter Druck, sowohl beruflich erfolgreich zu sein als auch familiären Verpflichtungen nachzukommen. Im Gegensatz dazu bringt die Generation Y eine dynamischere Perspektive ein. Diese Frauen legen großen Wert auf Work-Life-Balance und Flexibilität. Partnerin 5 hebt hervor, dass Sichtbarkeit und Networking im Unternehmen entscheidend sind, um ihre Chancen zu maximieren. Die Unterschiede in den Prioritäten zwischen den Generationen zeigen, dass die Generation Y aktiver nach Gleichheit und Flexibilität strebt und weniger bereit ist, sich traditionellen Rollen zu unterwerfen. Bemerkenswert ist, dass die Generation Y dennoch die Vereinbarkeit von Karriere und Familie als größte Hürde anerkennt. Die Differenzen in der Wahrnehmung zwischen den Generationen könnten darauf hinweisen, dass eine kulturelle Transformation innerhalb der Unternehmensstrukturen notwendig ist, um den Bedürfnissen beider Generationen gerecht zu werden (Twenge et al., 2010).

4. Mentoring und Unterstützung

Die Bedeutung von Mentoring und Unterstützung ist ein zentrales Thema in den Interviews. Alle Interviewpartnerinnen betonen, dass die Unterstützung durch MentorInnen entscheidend für ihren beruflichen Erfolg ist. Partnerin 3 aus Österreich beschreibt Mentoring als eine Schlüsselressource, um in der von Männern dominierten Unternehmenswelt erfolgreich zu sein. Diese Ergebnisse stimmen mit den Erkenntnissen von Allen et al. (2004) überein, die zeigen, dass Mentoring positive Auswirkungen auf die Karriereentwicklung von Frauen hat. Die Interviews verdeutlichen, dass persönliche Eigenschaften wie Mut, Durchhaltevermögen, harte Arbeit und die Bereitschaft, Netzwerke aufzubauen, entscheidend für den Erfolg sind. Viele der befragten Frauen empfehlen jüngeren Kolleginnen, aktiv nach Unterstützung zu suchen und sich selbst treu zu bleiben. Dies reflektiert eine proaktive Haltung, die notwendig ist, um sich in einem anspruchsvollen Arbeitsumfeld zu behaupten und gleichzeitig strukturelle und kulturelle Barrieren zu überwinden.

Die theoriegeleitete Analyse der Interviews, unter Berücksichtigung der Konzepte der „Gläsernen Decke“, der sozialen Rollentheorie und der Generationentheorie, zeigt, dass Frauen in Führungspositionen mit einer Vielzahl von Barrieren konfrontiert sind, die sowohl strukturelle als auch kulturelle Dimensionen umfassen. Die „Gläserne Decke“ manifestiert sich in den Wahrnehmungen der Interviewpartnerinnen bezüglich ungleicher Aufstiegschancen, während die soziale Rollentheorie die gesellschaftlichen Erwartungen beleuchtet, die das berufliche Fortkommen von Frauen beeinflussen. Die Generationentheorie illustriert die unterschiedlichen Perspektiven und Ansätze, die Frauen in verschiedenen Altersgruppen verfolgen, und zeigt, wie diese Unterschiede die Herausforderungen und Chancen im Arbeitsumfeld von PwC in Italien und Österreich prägen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Anwendung dieser theoretischen Rahmenwerke nicht nur die Komplexität der Erfahrungen von Frauen in Führungspositionen aufdeckt, sondern auch darauf hinweist, dass gezielte Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung in der Unternehmensberatung erforderlich sind. Nur durch ein vertieftes Verständnis der spezifischen Barrieren und Chancen, denen Frauen in diesen Positionen begegnen, können Unternehmen wie PwC sowie die Regierung und die Politik effektive Strategien entwickeln, um die gläserne Decke zu durchbrechen und eine inklusivere Arbeitsumgebung zu schaffen.

5.5 Beantwortung der Forschungsfrage

Im folgenden Kapitel wird die Forschungsfrage detailliert beantwortet.

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit beleuchtet die spezifischen strukturellen, kulturellen und individuellen Barrieren sowie Chancen, die Frauen in Führungspositionen der Unternehmensberatung bei PwC in Italien und Österreich erfahren. Zudem wird untersucht, wie sich diese Erfahrungen zwischen den Generationen X (1965-1980) und Y (1981-1995) unterscheiden. Die Analyse der durchgeführten Interviews liefert wertvolle Erkenntnisse und verdeutlicht, dass sich die Herausforderungen und Möglichkeiten für Frauen bei PwC stark je nach Land und Generation unterscheiden.

In beiden Ländern sind die strukturellen Barrieren für Frauen in Führungspositionen ähnlich ausgeprägt. In Italien stellt insbesondere die unzureichende Unterstützung für berufstätige Mütter eine bedeutende Hürde dar. Die Interviews zeigen, dass kulturelle Erwartungen und eine geringe staatliche Unterstützung für Frauen mit Kindern in Italien nach wie vor stark verankert sind. Oft wird von Frauen erwartet, dass sie ihre Karriere zugunsten der Familie zurückstellen, was dazu führt, dass viele talentierte Frauen entweder ihre beruflichen Ambitionen einschränken oder ganz aufgeben. Diese strukturellen Herausforderungen werden zusätzlich dadurch verstärkt, dass die Führungspositionen in Italien weiterhin überwiegend von Männern besetzt sind, was den Zugang zu höheren Positionen für Frauen erheblich erschwert. In Österreich sind die strukturellen Barrieren zwar weniger ausgeprägt, dennoch bestehen auch hier Herausforderungen hinsichtlich Geschlechterstereotypen und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die eingeschränkte Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung sowie die Erwartung, auch in unvorhergesehenen Situationen verfügbar zu sein, stellen Hindernisse für Frauen in Führungsrollen dar. Trotz fortschrittlicherer staatlicher Unterstützung für Familien und Frauen in Österreich bleibt die Balance zwischen Beruf und Familie eine Herausforderung, insbesondere in Führungspositionen, in denen häufig eine ständige Erreichbarkeit erwartet wird.

Die kulturellen Barrieren zeigen sich in beiden Ländern, jedoch auf unterschiedliche Weise. In Italien sind traditionelle Geschlechterrollen und Vorurteile weiterhin tief in der Gesellschaft verwurzelt. Frauen in Führungspositionen stoßen häufig auf die „gläserne Decke“, ein unsichtbares Hindernis, das ihren Aufstieg in die höchsten Ebenen der Führung erschwert. Diese Barrieren sind besonders für die Generation X ausgeprägt, die in einem Umfeld aufwuchs, in dem Frauen oft weniger respektiert wurden. Mitglieder dieser Generation berichten von erheblichen Schwierigkeiten, sich in einer von Männern dominierten Arbeitswelt durchzusetzen, was häufig zu persönlichen Opfern führte, um beruflich erfolgreich zu sein. In Österreich sind kulturelle Barrieren zwar weniger offensichtlich, dennoch präsent. Frauen der Generation Y stehen ebenfalls einer männlich dominierten Führungsebene gegenüber, jedoch verfolgen sie einen anderen Ansatz als ihre Vorgängerinnen. Sie fordern mehr Gleichheit, Flexibilität und eine stärkere Anerkennung ihrer Fähigkeiten. Im Gegensatz zur Generation X, die oft persönliche Opfer für den beruflichen Erfolg brachte, setzen Frauen der Generation Y klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben und erwarten von ihren Arbeitgebern, diese zu respektieren.

Die individuellen Barrieren variieren stark zwischen den Generationen X und Y. Frauen der Generation X berichten von erheblichen persönlichen Opfern, die sie für ihren beruflichen Erfolg bringen mussten, einschließlich langer Arbeitszeiten, strenger Disziplin und häufig der Entscheidung, auf eine Familie zu verzichten oder diese aufzuschieben. Die Interviews verdeutlichen, dass viele Frauen dieser Generation das Gefühl hatten, härter arbeiten zu müssen als ihre männlichen Kollegen, um die gleiche Anerkennung zu erhalten. Im Gegensatz dazu legen Frauen der Generation Y größeren Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und setzen klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Diese Generation ist weniger bereit, persönliche Opfer für den beruflichen Erfolg zu bringen, und fordert von ihren Arbeitgebern, ihre Bedürfnisse nach Flexibilität und Unterstützung zu berücksichtigen. Sie nutzen die Möglichkeiten, die digitale Technologien und flexible Arbeitsmodelle bieten, um ihre Karriereziele effizienter zu verfolgen, und erwarten von PwC, dass sie in diesen Bereichen unterstützt werden. Die Generation Y ist der Ansicht, dass die Generation Z aufgrund ihrer Errungenschaften bessere Voraussetzungen für die Übernahme von Führungspositionen haben wird. Das Engagement für Gleichheit, Inklusion und Diversität zeigt somit seine Wirksamkeit und langfristigen Nutzen.

Trotz der bestehenden Barrieren eröffnen sich für Frauen bei PwC in Italien und Österreich erhebliche Chancen, insbesondere durch das Engagement des Unternehmens zur Förderung von Frauen. PwC hat in beiden Ländern Programme und Unterstützungsmaßnahmen eingeführt, die darauf abzielen, Frauen in Führungspositionen zu stärken. Diese Programme umfassen Mentoring, Coaching und teilweise flexible Arbeitsmodelle, die es Frauen ermöglichen, ihre Karriereziele zu erreichen, ohne dabei ihre persönlichen Bedürfnisse zu vernachlässigen. Die Bedeutung von Mentoring und Unterstützung stellt

sich als entscheidend für den beruflichen Erfolg heraus. Alle Interviewpartnerinnen betonen, dass Mentoring eine Schlüsselressource ist, um in der männerdominierten Unternehmenswelt erfolgreich zu sein. Die Interviews zeigen jedoch, dass die Wahrnehmung dieser Chancen zwischen den Generationen unterschiedlich ist. Frauen der Generation X empfinden die angebotene Unterstützung oft als nicht ausreichend, insbesondere aufgrund der traditionelleren Arbeitsumgebung und der geringeren Flexibilität, die sie in ihrer Karriere erfahren haben. Oft mussten sie sich in einem Umfeld behaupten, das wenig Rücksicht auf die Bedürfnisse von Frauen nahm, was viele dazu brachte, erhebliche persönliche Opfer für ihren Karrierefortschritt zu bringen. Im Gegensatz dazu nutzen Frauen der Generation Y die bereitgestellten Möglichkeiten proaktiv und setzen sich für eine verbesserte Work-Life-Balance ein. Diese Generation profitiert von den Errungenschaften ihrer Vorgängerinnen und fordert gleichzeitig weitere Verbesserungen, insbesondere hinsichtlich Flexibilität, Smart-Work und Unterstützung. Sie schätzen die Möglichkeit, digitale Technologien und flexible Arbeitsmodelle zu nutzen, um ihre Karriereziele zu erreichen, ohne ihre persönlichen Bedürfnisse zu vernachlässigen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Analyse sind die unterschiedlichen Erfahrungen von Frauen in Führungspositionen bei PwC in Italien und Österreich. Die Interviews verdeutlichen, dass Österreich in Bezug auf staatliche Unterstützung für Frauen und Familien eine Vorreiterrolle einnimmt. Die gesetzlichen Regelungen in Österreich ermöglichen es Frauen, Mutterschutz und Elternzeit in Anspruch zu nehmen, ohne befürchten zu müssen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Auch das Kinderbetreuungs- und Schulsystem ist in Österreich besser ausgebaut, was es Frauen erleichtert, Beruf und Familie zu vereinbaren. In Italien hingegen sind die Unterschiede zwischen Nord- und Süditalien deutlich spürbar. Die Interviews zeigen, dass insbesondere im Süden Italiens die Unterstützung für berufstätige Mütter unzureichend ist, was eine große Barriere für Frauen darstellt, die eine Karriere in Führungspositionen anstreben. Zudem wird in Italien das Mentoring weniger gefördert als in Österreich, was möglicherweise darauf zurückzuführen ist, dass viele Führungspositionen noch immer von Männern besetzt sind. Diese männlich dominierte Struktur führt dazu, dass Frauen in Italien oft länger kämpfen müssen, um sich das Vertrauen und den Respekt ihrer Kollegen und Kunden zu verdienen.

Zusammenfassend zeigt die Untersuchung, dass die strukturellen, kulturellen und individuellen Barrieren und Chancen für Frauen bei PwC in Italien und Österreich variieren. Die Erfahrungen von Frauen in Führungspositionen unterscheiden sich erheblich zwischen den Generationen X und Y. Während die Generation X in einem traditionelleren und weniger flexiblen Umfeld gearbeitet hat, bringt die Generation Y neue Werte und Erwartungen mit, die auf mehr Flexibilität, Unterstützung und eine ausgewogene Work-Life-Balance abzielen. Diese Unterschiede erfordern von PwC und

insbesondere von der Politik angepasste Strategien, um die Bedürfnisse beider Generationen effektiv zu adressieren und eine inklusive Arbeitsumgebung zu fördern.

Obwohl PwC sich aktiv für die Förderung von Frauen in Führungspositionen einsetzt, sollte das Unternehmen insbesondere die Flexibilität und Unterstützung verbessern, die Frauen in den verschiedenen Ländern und Generationen benötigen. Es ist entscheidend, dass auf politischer Ebene Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es Frauen erleichtern, berufstätig zu sein und gleichzeitig eine Familie zu gründen. Die Unterschiede zwischen den Ländern und Generationen verdeutlichen, dass es keine universelle Lösung gibt; vielmehr sind individuelle und kontextbezogene Ansätze erforderlich, um den langfristigen Erfolg von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu fördern.

6. Schlussfolgerungen

6.1 Zusammenfassung und Fazit

Die Analyse zeigt deutlich, dass die Herausforderungen und Chancen für Frauen in Führungspositionen sowohl zwischen den Generationen X und Y als auch zwischen Italien und Österreich variieren. Diese Unterschiede machen es notwendig, maßgeschneiderte Strategien zur Unterstützung und Förderung von Frauen in leitenden Positionen zu entwickeln. In Italien sind die strukturellen Barrieren für berufstätige Mütter, vor allem bedingt durch eine unzureichende staatliche Unterstützung und tief verwurzelte kulturelle Normen, deutlich ausgeprägter als in Österreich. Diese Hindernisse werden durch die vorherrschende männliche Dominanz in den Führungsetagen verstärkt, was den Aufstieg von Frauen in hohe Positionen zusätzlich erschwert. Im Vergleich dazu bietet Österreich fortschrittlichere gesetzliche Rahmenbedingungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. Dennoch stehen auch hier Frauen vor Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf die Flexibilität und die Verfügbarkeit, die von ihnen in Führungsrollen erwartet werden.

Kulturell betrachtet sind in Italien traditionelle Geschlechterrollen und stereotype Ansichten noch stark verbreitet, was die Karrierechancen von Frauen weiter einschränkt. Die „gläserne Decke“ ist für Frauen der Generation X in Italien besonders spürbar, da sie in einem Umfeld aufgewachsen sind, in dem Frauen oft weniger Respekt und Anerkennung erfahren haben. Diese Frauen mussten oft erhebliche persönliche Opfer bringen, um in ihren Karrieren voranzukommen. Im Gegensatz dazu zeigt sich die Generation Y in Österreich selbstbewusster und setzt sich aktiv für mehr Gleichheit sowie eine stärkere Wertschätzung ihrer Fähigkeiten ein. Die individuellen Herausforderungen unterscheiden sich ebenfalls stark zwischen den beiden Generationen. Frauen der Generation X sahen sich häufig gezwungen, zwischen Karriere und Familie zu wählen, und mussten sich in einem eher traditionellen, oft restriktiven Arbeitsumfeld behaupten. Die Generation Y hingegen strebt nach einer

ausgewogeneren Work-Life-Balance und nutzt die Flexibilität, die moderne Technologien und Arbeitsmodelle bieten. Sie erwarten von ihren Arbeitgebern, dass ihre Bedürfnisse nach Unterstützung und Flexibilität berücksichtigt werden, während sie gleichzeitig ihre beruflichen Ziele nicht aus den Augen verlieren.

PwC hat in beiden Ländern spezielle Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen implementiert. Während die Generation X oft das Gefühl hat, dass diese Unterstützung unzureichend ist, geht die Generation Y proaktiv mit den vorhandenen Angeboten um und setzt sich für eine verbesserte Work-Life-Balance ein. PwC muss jedoch weiterhin daran arbeiten, diese Angebote zu optimieren und an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen und der jeweiligen Länder anzupassen.

Ein markanter Unterschied zwischen Italien und Österreich liegt in der staatlichen Unterstützung und den gesellschaftlichen Strukturen. Österreich bietet umfassendere gesetzliche Regelungen, die es Frauen erleichtern, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Im Gegensatz dazu ist das Unterstützungssystem in Italien, insbesondere in Süditalien, deutlich weniger ausgeprägt, was die Karrierechancen von Frauen erheblich beeinträchtigt. Zudem zeigt sich in Italien eine geringere Akzeptanz für Mentoring-Programme, was möglicherweise auf die männlich dominierte Struktur in den Führungsetagen zurückzuführen ist.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass PwC vor der Herausforderung steht, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen von Frauen in Führungspositionen sowohl zwischen den Generationen als auch zwischen den Ländern zu berücksichtigen. Die Entwicklung maßgeschneiderter Strategien, die die Flexibilität und Unterstützung für die Generation Y sowie die Anerkennung und Wertschätzung der Generation X umfassen, ist entscheidend für die erfolgreiche Förderung von Frauen in Führungspositionen. Es ist für PwC unerlässlich, eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen, die strukturellen, kulturellen und individuellen Barrieren entgegenwirkt und gleichzeitig die Chancen für Frauen maximiert, um ihnen eine nachhaltige und erfolgreiche Karriere in der Unternehmensberatung zu ermöglichen. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung der Regierung und der politischen Entscheidungsträger, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um sicherzustellen, dass Unternehmen wirksame Strategien und umfassende Unterstützung für berufstätige Frauen, insbesondere für Führungskräfte und Mütter, bereitstellen. In beiden Ländern besteht ein erheblicher Bedarf an politischen Verbesserungen, um diese Standards zu erfüllen und die Chancengleichheit für Frauen im Berufsleben nachhaltig zu fördern. Umfassende Unterstützungsmaßnahmen für Frauen, die Beruf und Familie miteinander vereinbaren müssen, sollten daher ausgebaut werden. Dazu gehören etwa der Zugang zu Kinderbetreuung und rechtliche Garantien, die sicherstellen, dass Frauen nach

dem Mutterschutz in ihre vorherigen Positionen zurückkehren können. Solche politischen Initiativen würden nicht nur die Chancengleichheit verbessern, sondern auch die langfristige wirtschaftliche und soziale Teilhabe von Frauen fördern.

6.2 Ausblick

Die Perspektiven für Frauen in Führungspositionen zeigen sowohl Herausforderungen als auch vielversprechende Entwicklungen. Es ist zu erwarten, dass die Förderung und Integration von Frauen in leitende Rollen weiterhin ein zentrales Anliegen bleibt, das von gesellschaftlichen, kulturellen und organisatorischen Veränderungen beeinflusst wird. Die wachsende Sensibilität für Themen wie Geschlechtergerechtigkeit und Diversität in der Arbeitswelt könnte dazu beitragen, dass mehr Frauen in Führungspositionen aufsteigen. Unternehmen erkennen zunehmend den Wert einer heterogenen Führungsebene, die unterschiedliche Perspektiven und Innovationskraft fördert. Gezielte Maßnahmen, wie Mentoring-Programme, flexible Arbeitszeitmodelle und transparente Karrierewege, dürften diesen Prozess unterstützen (KPMG, 2022).

Ein wesentlicher Faktor wird der Wandel der Arbeitskultur sein, insbesondere in Bezug auf die Work-Life-Balance und die Möglichkeiten zur Remote-Arbeit. Besonders die jüngeren Generationen, darunter Generation Y und Z, legen großen Wert auf flexible Arbeitsarrangements und eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Diese Trends könnten helfen, bestehende Barrieren abzubauen, die Frauen bisher daran gehindert haben, Führungspositionen zu erreichen und zu halten (Deloitte, 2021).

Darüber hinaus könnten technologische Fortschritte und die fortschreitende Digitalisierung eine entscheidende Rolle dabei spielen, wie Führungspositionen wahrgenommen und ausgeübt werden. Der verstärkte Einsatz digitaler Werkzeuge und Plattformen könnte den Zugang zu Führungsrollen erleichtern und es Frauen ermöglichen, ihre Führungsfähigkeiten im globalen Kontext zu demonstrieren, ohne von geografischen Grenzen eingeschränkt zu werden (McKinsey & Company, 2021).

Dennoch gibt es nach wie vor strukturelle Barrieren und tief verwurzelte kulturelle Normen, die die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen behindern. Die „gläserne Decke“, die häufig verhindert, dass Frauen in die höchsten Führungsebenen aufsteigen, könnte durch fortlaufende Reformen und die Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur weiter durchbrochen werden. Unternehmen sind gefordert, proaktive Schritte zu unternehmen, um eine faire und unterstützende Arbeitsumgebung zu schaffen, die nicht nur Frauen in Führungspositionen fördert, sondern auch ihre langfristige Karriereentwicklung unterstützt (PwC, 2022).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Verbesserung der Bedingungen für Frauen in Führungspositionen sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringt. Die fortlaufende Auseinandersetzung mit geschlechtsspezifischen Ungleichheiten, die Anpassung an sich verändernde Arbeitsbedingungen und die Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur sind entscheidend, um sicherzustellen, dass Frauen in Zukunft gleichberechtigte Chancen auf Führungspositionen erhalten und in diesen Rollen erfolgreich agieren können.

Zum Abschluss dieser Masterarbeit möchte ich ein Zitat von Sheryl Sandberg anführen:

"In the future, there will be no female leaders. There will just be leaders." (Sandberg, 2013, S. 173).

Dieses Zitat unterstreicht Sandbergs Vision einer Zukunft, in der Geschlechterstereotype und -beschränkungen überwunden sind, sodass Führungspositionen für Frauen ebenso zugänglich und selbstverständlich sind wie für Männer. Diese Vision zielt auf einen zukünftigen Status quo ab, der Geschlechtergleichheit in der beruflichen Führung als Norm etabliert. Es bleibt zu hoffen, dass diese Gleichstellung in naher Zukunft Realität wird.

7. Literaturverzeichnis

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for the mentor. *Journal of Career Development*, 30(3), 209-227.
- Baker, J. (2018). *The Renaissance Art Movement*. London: Art History Publishing.
- Baldassarre, M. (2016). *Family and Social Relationships in Italy*. Milan: Italy Press.
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: Institutionalized Individualism and Its Social and Political Consequences*. Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Buchmann, M., & DiPrete, T. A. (2006). The Rise of Women: Future of Girls' Education in the Global Economy. *The Future of Children*, 16(2), 13-31.
- Catalyst. (2020). *Generational Differences in the Workplace*. Catalyst.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Sage Publications.
- Chin, J. L. (2011). *Women and leadership: Transforming current contexts*. In Forum on Public Policy Online. Oxford Round Table. Abgerufen am 1. Juni 2024, von <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ944204.pdf>
- Consulting.eu. (2021). Women in consulting: Progress and challenges. Abgerufen am 27. August 2024 von <https://www.consulting.eu/women-in-consulting-progress-challenges>.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Vanneman, R., & Valian, V. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Deloitte. (2021). *The future of work: A new frontier for women in leadership*. Abgerufen am 27. August 2024 von <https://www2.deloitte.com>.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The Origins of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions versus Social Roles. *American Psychologist*, 54(6), 408-423.
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Koval, C. Z. (2012). Gender Stereotypes Have Changed: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Attitudes toward Women and Men. *Psychological Bulletin*, 138(5), 923-946.

Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.

Elder, G. H., & Shanahan, M. J. (2007). The Life Course and Human Development. In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of Child Psychology* (6th ed., Vol. 1, pp. 665-715). Wiley.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and the Opportunity. *Gender, Work & Organization*, 7(5), 335-351.

EU Gender Equality Report (2022). *Gender Equality in the European Union: Current State and Progress*. Brüssel: Europäische Kommission.

Eures. (2023). EUROpean Employent Services. Arbeitsmarktinformationen Italien. Abgerufen am 1. Juni 2024, von https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-italy_de#:~:text=Die%20Besch%C3%A4ftigungsquote%20betr%C3%A4gt%2066%2C5,Durchschnitt%20bei%2029%2C7%20%25.

European Commission. (2022). *Country Reports: Austria*. Brüssel: Europäische Kommission.

European Commission. (2022). Gender equality strategy 2020-2025. Abgerufen am 27. August 2024, von https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en.

Gibbs, G. R. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Sage Publications.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Grosch, K., Gangl, K., Spitzer, F., & Walter, A. (2020). Frauen in Führungspositionen insbesondere in technischen Berufen. *Identifikation von Barrieren und Maßnahmen*, Wien: Institut für Höhere Studien (IHS). Hill, C. et al. (2016). Barriers and Bias. The Status of Women in Leadership. American Association of University Women.

Haufe, O. (2024). Frauenanteil in Aufsichtsräten, Vorständen und Führungspositionen 2024. Abgerufen am 12.06.2024, von https://www.haufe.de/personal/hr-management/frauenanteil-in-aufsichtsrat-vorstand-und-fuehrungspositionen_80_482366.html#:~:text=Januar%202024%20leicht%20auf%2023,h%C3%B6her%20als%20im%20Juli%202023.

Hernandez Bark, A. S. & Pundt, L., (2023). Diversity managen. *Frauen in Führungspositionen. In Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 312-323).

Hershatte, A., & Epstein, C. F. (2010). *Millennials and the Workplace: The Value of Flexibility. Studies in Applied Economics*, 14(3), 235-256.

Hewlett, S. A., Luce, C. B., Shiller, P., & Southwell, S. (2005). The Hidden Brain Drain: Off-Ramps and On-Ramps in Women's Careers. *Harvard Business Review*.

Hill, C., Miller, K., Benson, K., & Handley, G. (2016). Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership. *American Association of University Women*.

Hofmann, R. (2018). *Leisure and Lifestyle in Austria: A Cultural Perspective*. Salzburg: Lifestyle Publishing.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind.

IMF. (2023). *World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis*. International Monetary Fund.

International Labour Organization [ILO]. (2023). Women in business and management: The business case for change. Abgerufen am 25.08.2024, von https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm

Irlinger, L. (2024). *Geschlecht und Führung. Eine vergleichende Analyse der Barrieren und Chancen für Frauen in Führungspositionen in der Unternehmensberatung bei PwC zwischen Italien und Österreich und den Generationen X und Y* (Unveröffentlichtes Masterkonzept). Universität Wien.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616.

KPMG. (2022). *Diversity and Inclusion in the workplace: A roadmap for companies*. Abgerufen am 27. August 2024 von <https://home.kpmg/xx/en/home.html>.

Kulik, C. T., & Metz, I. (2014). Gender and the Glass Ceiling. In *The Oxford Handbook of Gender and Work* (pp. 414-432). Oxford University Press.

Kupperschmidt, B. R. (2000). *Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.

- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. In *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- McKinsey & Company. (2021). *Women in the Workplace 2021*. Abgerufen am 27. August 2024, von <https://www.mckinsey.com>.
- McKinsey & Company. (2023). *Women in the workplace 2023*. Abgerufen am 27. August 2024, von <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). *Das qualitative Interview – ein Handbuch*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller, A. (2017). *Qualitative Interviews: Methoden und Anwendungen*. Springer.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Addison-Wesley.
- OECD. (2021). *Gender equality in the workplace: Country profiles*. Abgerufen am 27. August 2024, von <https://www.oecd.org/gender/2021-country-profiles>.
- Packer, J. (2021). *The Geopolitical Importance of Austria in Central Europe*. Vienna: Geopolitics Press.
- Pew Research Center. (2010). *Millennials: Confident. Connected. Open to Change*. Pew Research Center.
- Pew Research Center. (2015). *The Whys and Hows of Generations Research*. Abgerufen am 16.08.2024, von <https://www.pewresearch.org>.
- PricewaterhouseCoopers GmbH. (2023). *Branchen*. Abgerufen am 10. Juni 2024, von <https://www.pwc.at/de/branchen.html>.
- PwC. (2022). *Breaking the glass ceiling: Strategies for women in leadership*. Abgerufen am 27. August 2024, von <https://www.pwc.com>.
- PwC Italia. (2023). *Über PwC*. Aufgerufen am 22. Juni 2024, von <https://www.pwc.it/de/ueber-pwc.html>.
- PwC Italia. (2023). *Geschäftsbericht 2023*. Aufgerufen am 22. Juni 2024, von <https://www.pwc.com/it/it/de/ueber-pwc.html>.
- PwC Italia. (2023). *Diversity und Inklusion bei PwC Italien*. Aufgerufen am 22. Juni 2024, von <https://www.pwc.com/it/it/de/geschaeftsbericht.html>.

PwC Italia. (2023). *Ethik-Kodex*. Aufgerufen am 22. Juni 2024, von <https://www.pwc.com/it/it/de/ethik-kodex.html>.

PwC Italia. (2023). *Corporate Social Responsibility*. Aufgerufen am 22. Juni 2024, von <https://www.pwc.com/it/it/de/csr.html>.

PwC. (2023). *About Us*. Aufgerufen am 28. Juli 2024, von <https://www.pwc.com>.

PwC. (2023). *Corporate Responsibility*. Aufgerufen am 24. Juli 2024, von <https://www.pwc.com/gx/en/about/corporate-responsibility.html>.

PwC Österreich. (2023). *Diversity und Inklusion bei PwC Österreich*. Aufgerufen am 22. Juni 2024, von <https://www.pwc.at/de/diversity-und-inklusion.html>.

PwC Österreich. (2023). *Ethik-Kodex*. Aufgerufen am 22. Juni 2024, von <https://www.pwc.at/de/ethik-kodex.html>.

PwC Österreich. (2023). *Geschäftsbericht 2023*. Aufgerufen am 22. Juni 2024, von <https://www.pwc.at/de/geschaeftsbericht.html>.

PwC. (2023). *Global Annual Review*. Aufgerufen am 24. Juli 2024, von <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2023.html>.

PwC Österreich (2024). PwC Österreich. Über uns. Nachhaltigkeitsbericht von PwC Österreich. Aufgerufen am 28. Juni 2024, von <https://www.pwc.at/de/ueber-uns/nachhaltigkeitsbericht.html#:~:text=Frauen%20in%20F%C3%BChrungspositionen,bei%20PwC%20%C3%96sterreich%20sind%20Frauen>.

Rosen, L. D. (2010). *Rewired: Understanding the iGeneration and the Way They Learn*. Palgrave Macmillan.

Ryder, N. B. (1965). *The Cohort as a Concept in the Study of Social Change*. *American Sociological Review*, 30(6), 843-861.

Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. W.H. Allen.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Company.

Smith, M., & Turner, C. (2020). Generational differences in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 165-182. Aufgerufen am 28. Juni 2024, von <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09612-3>.

OECD. (2023). *Economic Surveys: Italy 2023*. Paris: OECD Publishing.

Trübswetter, A., Hochfeld, K., Kaiser, S., & Schraudner, M. (2014). Das verschenkte Potential—Wie Geschlechterstereotype den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen behindern. In *Strukturen, Kulturen und Spielregeln* (pp. 149-170). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Twenge, J. M. (2010). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled—and More Miserable Than Ever Before*. Atria Books.

Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). *Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace*. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.

Twenge, J. M. (2017). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us. Atria Books.

World Bank. (2023). *World Development Indicators*. Washington, D.C.: Weltbank.

World Economic Forum. (2023). Global gender gap report 2023. Aufgerufen am 28. Juni 2024, von <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>.

8. Anhang

8.1 Fragenkatalog

Einleitung

1. Kannst Du mir bitte kurz Deine berufliche Laufbahn zur aktuellen Position bei PwC beschreiben?
2. Wie lange arbeitest Du schon bei PwC?
3. Hast du Kinder?

Barrieren

3. Welche Herausforderungen oder Barrieren hast Du auf Deinem Weg zur Führungsposition bei PwC erlebt?
4. Gab es spezifische Situationen oder Ereignisse, in denen Du das Gefühl hattest, dass Geschlechterrollen eine Rolle spielten?
5. Wie würdest Du die Unternehmenskultur bei PwC in Bezug auf die Unterstützung von Frauen in Führungspositionen beschreiben?
6. Inwiefern beeinflussen gesellschaftliche und kulturelle Normen in Österreich Deine berufliche Entwicklung?
7. Hast Du das Gefühl, dass sich die Erwartungen an Führungskräfte bei PwC je nach Geschlecht unterscheiden?

8. Hast du bei PwC das „double bind“ Phänomen festgestellt? (Frauen mit Durchsetzungsvermögen werden als zu dominant dargestellt, und wenn sie nett sind dann zu weiblich und nachgiebig)

Chancen

7. Welche Unterstützungssysteme oder Initiativen bei PwC haben Dir auf Deinem Karriereweg geholfen?
9. Was könnte Deiner Meinung nach von PwC noch getan werden, um Frauen in Führungspositionen bzw. auf den Weg dorthin noch besser zu unterstützen?
10. Gibt es spezielle Mentoring- oder Coaching-Programme, die Du in Anspruch genommen hast?
11. Welche persönlichen Strategien oder Eigenschaften haben Dir geholfen, Deine Karriere voranzutreiben?
12. Was würdest Du dir für die Zukunft wünschen oder was denkst Du bräuchte es noch, damit es mehr Frauen in Führungspositionen in der Unternehmensberatung allgemein und bei PwC gibt?

Generationenunterschiede

13. Welche Unterschiede siehst Du zwischen den beruflichen Erwartungen und Werten der Generation X und Y bei PwC? (1966-1980 und 1981 und 1995)
14. Inwiefern beeinflussen diese Unterschiede die Karrieremöglichkeiten und -wege für Frauen?
15. Gibt es Unterschiede in der Nutzung und Einstellung gegenüber neuen Technologien zwischen den Generationen?

Abschluss

16. Was würdest Du als die größte Barriere und die größte Chance für Frauen in Führungspositionen bei PwC bezeichnen?
17. Welche Empfehlungen würdest Du an jüngeren Kolleginnen geben, die eine Karriere in der Unternehmensberatung anstreben?
18. Gibt es noch etwas, das Du hinzufügen möchtest, dass wir bisher nicht besprochen haben, das aber wichtig für das Verständnis Deiner Erfahrungen ist?

8.2 Transkription der Interviews

Transkription Nr. 1, Gen X, Österreich

Meine erste Frage kannst du mir bitte kurz deine Laufbahn zu aktueller Position bei PwC beschreiben. Ich habe einen dieser klassische Karrierelebensläufe. Ich habe vor 33 Jahren als Consultant in der Steuererklärung angefangen und wurde dann Manager, dann Senior Manager, Direktor und schließlich Partner. Seit zwei Jahren bin ich Lead der Service Line.

Super danke das beantwortet dann auch schon meine zweite Frage du bist seit 33 Jahren bei PwC. Ja genau, Wahnsinn wie die Zeit vergeht, es sind jetzt wirklich schon 33 Jahre. Bist du verheiratet? Hast du Kinder?

Ja ich bin verheiratet aber habe keine Kinder. Dennoch mein Mann hat Kinder.

Ich habe das Interview in verschiedene Kategorien geordnet und werde mit den Barrieren anfangen. Dann kommen wir jetzt mal zu den Barrieren, die Du bei PwC erlebt hast. Meine Frage ist: Welche Herausforderungen oder Barrieren hast Du auf Deinem Weg zur Führungsposition bei PwC erlebt?

Gefühlt ist jeder nächste Sprung und eine jeder nächste Schritt eine Herausforderung. Ich glaube dicken großen Herausforderungen kommen, wenn man Partner werden möchte, dann ist es auch egal ob man Frau oder Mann ist die Verantwortung wird einfach größer und alle Herausforderungen wachsen. Vor allem seit ich Service Line Leader bin sind die Aufgaben gewachsen und die Verantwortung hat sich erhöht. Zuvor entscheiden dann die Partner oder Senior Manager, ob man die nächste Stufe erreicht, doch bei Service Line Lead ist der Bias nochmal anders. Ganz wichtig ist sich mit den Partnern ein gutes Netzwerk aufzubauen damit diese wissen, was für dich der nächste Schritt ist und worauf du hinarbeitest. Wenn Du Dir keine gute Beziehung zu anderen Partnern aufbaust, dann ist das ganze glaube ich sehr schwierig.

Okay Danke.

Gab es spezifische Situationen oder Ereignisse, in denen du das Gefühl hattest, das Geschlechterrollen eine Rolle spielen?

Grundgesetzlich nicht. Aber man merkt je höher der Rang ist du weniger Frauen sind vertreten zum Beispiel auf Partnerebene haben wir kaum Frauen das liegt daran das bis Manager gibt es viele Frauen, doch diese heiraten dann meist entscheiden sich für Kinder und Familie. Gefühlt aus meiner Sicht es kein Thema. Beim Partner sind es dann weniger Frauen. Aber ob es daran liegt, dass die die das Entscheiden andere Vorbehalte haben oder ähnliches. Aber aus meiner Sicht spielt das Geschlecht da keine Rolle manchmal jedoch vielleicht schon.

Super Danke Christine. Dann zu meiner nächsten Frage: Wie würdest Du die Unternehmenskultur bei PwC in Bezug auf die Unterstützung von Frauen in Führungspositionen beschreiben? Also mal ganz grundsätzlich würde ich sagen, dass wir Frauen unterstütze und keine Unterschiede

machen. Wenn Frauen zum Beispiel Manager, Senior Manager oder Partner werden wollen ist das grundsätzlich keine große Sache. Also hm ich sehe da jetzt keinen großen Unterschied und ich sehe die Unterstützung und die Möglichkeit für alle Frauen diesen Weg und diese Unterstützung anzunehmen. Hm.. irgendwo muss es Herausforderungen geben, sonst würde man nicht sehen, dass es viel mehr Männer als Frauen bei PwC gibt. Ich glaube bei Direktor ist es noch ähnlich. Doch bei Partner sind man es extrem... Auch wenn PwC sehr viel für Frauen macht, ist es dann doch vielleicht auch ein eher österreichisches Phänomen, dass sich Frauen zurücknehmen wollen. Besonders wenn sie dann Familie haben,

ja.

Ja.

Danke.

Genau die nächste Frage hast Du eigentlich auch schon beantwortet. Dann kommen wir zur übernächsten? Hast du bei PwC das „double bind“ Phänomen festgestellt? (Frauen mit Durchsetzungsvermögen werden als zu dominant dargestellt, und wenn sie nett sind, dann zu weiblich und

nachgiebig)

Ja also es gibt das Thema schon, dass Frauen, wenn Sie dann sehr hartnäckig sind, eher als erschreckend angesehen werden. Ich kann ganz ehrlich sagen, dass mir das auch passiert ist, dass mich einmal mein früherer Partner zur Seite geholt hat und meinte ich soll nicht immer alles ausdiskutieren, weil vor allem in seiner Generation die Männer eine Hemmung haben, wenn Frauen forsch auftreten, weil sie das damals von der Erziehung noch anders gelernt haben. Mittlerweile haben sich auch die Generationen geändert, dennoch sind es noch Männer, die von der Erziehung sind, dass Frauen nett sein müssen, dass man seine Schwester nicht angreifen darf und so weiter. Das ist dann halt auch ein Lernprozess für beide, dass Frauen diskutieren dürfen, dass sich Frauen zu Wort melden dürfen etc. Das merke ich schon, dass das immer noch nicht gleichgesehen wird, wie wenn Männer sich zu Wort melden.

Ja Danke. Großartig, dann kommen wir auch schon zu den Chancen. Welche Unterstützungssysteme oder Initiativen bei PwC haben Dir auf Deinem Karriereweg geholfen? Also ich muss sagen, ich habe immer sehr viele Soft Skills Trainings gemacht. Aber ich muss sagen das hat jetzt nichts damit zu tun, dass ich eine Frau bin. Was es bei PwC immer schon gab, sind diese Leadership Dialoge, wo man dann natürlich Feedback bekommen hat. Aber ich kann dir nichts Frauenspezifisches sagen. Was wichtig ist, dass man jemanden hat, der einen Zuspruch geben kann. Wichtig ist sein Netzwerk zu bauen, Visibility, gute Verbindungen zu Partner haben und aktiv ansprechen, dass man eine Karriere in eine Führungsposition anstrebt. Ohne Fürsprecher tut man sich schon

schwer.

Ja gut, Danke. Dann nächste Frage: Was könnte Deiner Meinung nach von PwC noch getan werden, um Frauen in Führungspositionen bzw. auf den Weg dorthin noch besser zu unterstützen?

Naja grundsätzlich ist es immer gut das PwC zeigt, dass Familie und Job zu vereinbaren sind. In Österreich finde ich ist das noch sehr ausbaufähig. Da wir schon sehr dieses Frauen/Mutter Syndrom haben, aber ich sag auch immer dazu man muss auch respektieren, wenn eine Frau eigene Vorstellungen hat. Also ich finde die beste Unterstützung, die man einer Frau geben kann, ist ihr zu helfen selbst herauszufinden, was genau sie möchte und worin sie gut ist. Auch ein bisschen weiter zu denken und nicht in den klassischen Mustern zu verharren und vor einer Karriereposition zu viel Respekt haben. Das ist auch das, was man immer liest, dass Männer von nichts Respekt haben und sich alles zutrauen und es bei Frauen das Gegenteil ist und sie sich zu wenig zutrauen. Ich weiß es ist hart und als Frau wird man mehr kritisiert als Männer, auch von Frauen, doch da muss man einfach zu sich selbst stehen.

Ja Verstehe.

Welche persönlichen Strategien oder Eigenschaften haben Dir geholfen, Deine Karriere voranzutreiben?

Ah, hm ich glaube ich war immer sehr engagiert. Ich habe immer sehr viel über die Firma hinausgemacht wie zum Beispiel Vorträge. Ich habe auch immer versucht mich sehr früh überall aktiv einzubringen in alle Themen. Das zeigt, dass man Visibility hat, dass man was bewirken möchte usw. Aber ich verstehe natürlich, wenn jemand kleine Kinder hat, dass dann die Zeit fehlt sich aktiv einzubringen. Das ist aber wichtig und das wünschen wir uns bei PwC, denn das zeigt, dass man eine gute Führungskraft ist.

Ja, danke Christine.

Meine nächste Frage ist, was würdest Du dir für die Zukunft wünschen oder was denkst Du bräuchte es noch, damit es mehr Frauen in Führungspositionen in der Unternehmensberatung allgemein und bei PwC gibt?

Ahm. Ich glaube eben mehr mutige Frauen aber auch für die Frauen das Gefühl, dass es da keinen Plafond gibt und dass sie es schaffen können. Man muss den Frauen auch vermitteln, dass es eine schöne Aufgabe ist. Es gibt natürlich Tage, die nicht so schön sind, aber auch sehr bereichernde Tage und diese bereichernden Tage überwiegen. Was man auch mehr machen sollte, ist eine Auseinandersetzung mit den Frauen, um eben mehr Frauen in diese Rolle zu kriegen. Dass man zum Beispiel auf der Führungsebene bespricht, welche Frauen für was geeignet sind und welche Wege sie anstreben wollen. Damit ist gemeint, dass man Frauen in Projekte holt, wo sie Visibility haben und wo man erkennen kann wie gut sie sind und wie gut sei zu PwC passen. Dann drittes sind die KPIs. Man sagt immer Frauen haben mir emotionale Skills. Ich finde es jedoch nicht gut, die Frauen auf das zu reduzieren, das sollte man nicht machen. Aber insgesamt sollte man schauen, wenn es darum geht, wer eine gute Führungskraft ist, diese Skills wertschätzt und nicht diese männlichen Eigenschaften wieder nimmt, wenn es um die Wahl zur Führungskraft geht. Ich finde da muss es zu einem Umdenken

kommen. Zusammenfassend nochmal gesagt: die Kulturellen und gesellschaftlichen Erwartungen sind eine große Barriere, die Frauen von Führungspositionen abhalten. Ganz wichtig ist hier: Mut. Man kann es keinem in der Gesellschaft recht machen, einfach Mutig sein. Danke für den Input. Dann würde wir jetzt auch schon zu den Generationenunterschieden kommen. Welche Unterschiede siehst Du zwischen den beruflichen Erwartungen und Werten der Generation X und Y bei PwC? (1966-1980 und 1981 und 1995) Also das heißt die erste Generation ist sozusagen meine Generation und das andere ist die neuere Generation oder? Ja genau das ist damit gemeint. Ja also in meiner Generation war es sicher, so dass wir viel gearbeitet und sehr hart gearbeitet haben. Das war für das Weiterkommen sehr relevant. Dann in meinem Alter hat fast keine der Frauen Kinder gehabt, das heißt es war sehr sehr Job fokussiert. Aber wir haben das alles ja auch sehr sehr gerne gemacht. Ahm und auch die Erwartung... also die die das nicht haben wollten sind dann weggegangen. Also die, die Familie haben wollten sind dann in die Industrie gegangen. Also entweder man geht in das System Berater oder man geht dann wieder raus, wenn man Kinder haben will. Dann in der nächsten Generation war es dann so, dass sich Familie und Kinder vereinbaren lassen. Ich meine es muss sich beides ausgehen. In der neuen Generation gibt es das glaube ich nicht mehr, dass sich alles nur um den Beruf dreht. Ja verstehe. Inwiefern beeinflussen diese Unterschiede die Karrieremöglichkeiten und -wege für Frauen?

Also in meiner Generation war es so wir haben einen Auftrag bekommen und haben gestrampelt, bis wir den Auftrag erledigt haben. Also wir hatten keine Trainings und Coachings. Es war immer eine sehr hohe Selbstmotivation nötig und auch wirklich der Wille etwas zu leisten. Ich glaube der Übergang war dann auch das Unverständnis wie beispielsweise warum will die neue Generation Coachings und mehr Führung und Programme haben, weil wir haben es ja damals auch nicht gehabt. Oder Sachen wie warum wollen die da jetzt Danke hören, wir haben damals ja auch kein Danke bekommen. Weil Wertschätzung haben wir damals nicht gehabt. Ja das macht Sinn, danke. Super. Dann gibt es Unterschiede in der Nutzung und Einstellung gegenüber neuen Technologien zwischen den Generationen? Das ist personenabhängig. Das ist kein Generationending. Wir haben sehr junge Partner, die können kaum einen Laptop bedienen und dann haben wir ältere Kollegen, die sind total technikaffin und kennen sich super aus. Also ich finde nicht. Es gibt viele der Generation X die sich top mit Technologie auskennen und aber auch viele der Gen Y die sich gar nicht auskennen. Ich finde das ist sehr individuell also aus meiner Sicht ist das einfach kein Altersthema, sondern Persönlichkeitsthema und Mindset Thema.

Ja verstehe. Dann kommen wir auch schon zu den letzten drei Fragen. Was würdest Du als die größte Barriere und die größte Chance für Frauen in Führungspositionen bei PwC bezeichnen? Also ich glaube Du hast das ja vorhin schon angesprochen, dass bei Frauen der Mut oft nicht vorhanden ist... Ja genau das ist es und auch das gesellschaftliche. Dass die Gesellschaft oft immer noch erwartet, dass sich eine Frau um die Kinder kümmern muss. Also ich sag immer so, eine Frau kanns wirklich niemanden recht machen. Wenn Du Kinder hast und arbeitest, dann bist Du eine Rabenmutter und wenn Du Kinder hast und nicht arbeitest, dann passt es der Gesellschaft auch nicht. Ja es wird immer geredet und du kannst es nicht richtig machen. Daher muss eine Frau mit sich selbst im Reinen sein und machen, was sie will. Wir sollten das Respektieren, wenn eine Frau 20 Stunden arbeitet mit Kindern und genau so haben wir es zu respektieren, wenn eine Frau Kinder hat und 40 Stunden arbeitet. Das sollten wir respektieren und unterstützen. Ich finde das österreichische System ist immer so bisschen, dass die Gesellschaft kritisiert, und das verunsichert die Frauen. Und die Chancen?

Bei den Chancen ist es so, dass PwC keine Unterschiede macht. Wir unterstützen immer und geben den Frauen die Möglichkeit mit Kindern genauso unterstützt wird wie ohne. Wir haben zum Beispiel bis zur Stufe Direktor auch das automatische System. Damit ist gemeint, dass eine Frau bis zum Rang des Direktors sich nicht extra bewerben muss, sondern automatisch in die Auswahl hineinfällt. Das ist unser System, dass wir schon sehr fördern, dass Frauen weiterkommen. Eine Frau muss jetzt auch im harten Sinne nicht für ihr Gehalt verhandeln. Wir haben jedes Jahr unser System, wo Talent Review gemacht wird und der Dialog mit Frauen geführt und das ist eine Chance für die Frauen wahrgenommen zu werden und gefördert zu werden. Ja super. Dann welche Empfehlungen würdest Du an jüngeren Kolleginnen geben, die eine Karriere in der Unternehmensberatung anstreben?

Also mutig sein, sich selbst treu sein, immer im Austausch sein, auf Partner zu gehen und die Tipps annehmen. Aber auch bei Tipps, die nicht zu einen passen nicht annehmen. Es ist wichtig proaktiv zu sein und aktiv auf Leute zugehen. Auch auf Frauen, die vor einer Karriere gemacht habe aber auch auf deine direkten Partner.

Ja Danke. Dann letzte Frage: gibt es noch etwas, das Du hinzufügen möchtest, dass wir bisher nicht besprochen haben, das aber wichtig für das Verständnis Deiner Erfahrungen ist? Also noch irgendwas, was du mir für meine Masterarbeit mitgeben möchtest, was ich für meine Masterarbeit inkludieren kann.

Ja also als Frau man muss zu sich selbst stehen und sich nicht verbiegen lassen und wenn man eine Entscheidung getroffen hat, dann da zu stehen. Denn ich finde, wenn man sich verbiegen lässt, das bringt einen nicht weiter.

Transkription Nr. 2, Gen X, Italien

Yeah, now, okay, perfect. So, could you please describe me your career path to your current position at PwC?

Yeah, I joined the PwC since 2006 I am a senior manager. I'm a lawyer and the labor consultant. I work in human capital, human resources. So, I, I became quite fast senior manager. I enter as a manager, and I did, they have the year after I became a senior manager, and I'm like that since in 2007. Okay, yes, perfect. So, it's like you're working for 18 years at PwC. Yeah. Okay, perfect. So, on your way to that leadership position, what were the biggest barriers you experienced?

The biggest barrier is maybe that at the moment of the entrance in PwC, the number of male and female that are joining are the same. I got the same. But normally women leave PwC because the difficulty, because of the difficulties to handle and to handle the family and the work. So, it's, normally that, after some years, they consider PwC and experience, and then they leave and they start and want to work in a normal company, not in a consultant company like this. I understand. Do you have children and are you married? Yes, I am married, and I have two children. Okay, perfect. Then, was there any specific situation at PwC where you felt that your gender has played a role, no matter if it's positive or negative. But where you think, okay, maybe this is just because I'm a woman. Were there any specific situations or events? No, I think there are some situations I think that if you are considering PwC or the other company, also the big four... If you see the number of partners that are women and the partner that are men, it's, it's already done. The result is done. Yeah. And I think that every day, not every day, but sometimes when I see the job profile of some position, I think, okay, it's like this, because I'm a woman or they are a few women, always.

I understand perfect. Then, how would you say is PwC supporting women in leadership roles? Do you think there's a special support like to really say, okay, we have to support women who wants to have a career. Or do you say it's equal to a man? I think that PwC did a lot, especially with the smart working, especially there is more sensibility than in the past. Now people start to also in when they plan the work, they consider the family of the women and so on so. So, there is an effort, a major effort, for women, but probably it's not enough. Okay, perfect. Thank you. Then, to what extent do cultural norms or norms of society in Italy affect your professional development?

I think that in Italy, I have to say that in Italy, the path for a women development, we have a lot of things again to do because, at the end, when you are a mother like me or I, a lot of my colleagues, The family and the children, it's your problem. So, so, so it's very difficult to handle both situations. Yeah, yeah, I understand. And did you observe at PwC? Um, like, it's called the double bind

phenomenon, that means that women with assertiveness are perceived as too dominant. And if women are really nice, then they are like, Oh, it's too feminine, too compliant. Did you notice something like this? Like, if women in leadership roles are like, too dominant and like, super strict and tough, then it's like, oh, she's dominant.

Yeah, I think that the example, not all, but I think that the women that became partner, for example, a lot of them have a male behavior, and it's not it's not good. Is not good because you have to be a female and you to behave like a female or so when you are acting like a partner and so on.

Yeah, I agree. This is also what I researched. Then are there or what support systems or initiatives at PwC have helped you in your career, for example, like mentoring programs, or was it just like, okay, it was hard work, and I did everything on my own, or I had some mentors. Or how was it for you?

I didn't have any mentors. I did by myself, I have to say, but probably smart. Working smart is a good thing because you can work, you can stay with your children. You can look after them. So it's, I think, that it's the first initiative that is true, that you can touch with your end, because otherwise it's always something you say, but it's not, it's not real, a real help for a mother.

I understand. Thank you. Then, in your opinion, what more could PwC do to better support women in leadership positions or to on their path to leadership positions?

I think that in life, there are some moments where the priorities can be different. So I think that PwC should be more flexible with the woman that have a family, for example, because when children are little, you need to stay with them. It's not something about the priorities in your life. So as very difficult plan, to plan the kids and work and so on. I think that PwC should help women to say, I want to stay in PwC. What work there? I want to organize myself, maybe with some initiative like, I don't know, I don't know now, but more sensibility around where you are going to work. For example, because in the planner, the planner sometimes doesn't consider that person can have some family, family, family duties.

Yeah, I understand. Thank you. Then what personal strategies or qualities have had has helped you to advance your career? What can I repeat like, what? What strategies? Personal strategies or qualities of you that have helped you to advance your career?

For sure, the determination, I think, that I when I arrived in PwC, I have been here for 18 years, 18 years, so it's a lot. So, I decided that it was my company, my ideal place of work. So, I did everything I could to stay here, also with my family and so on. So, I tried to, I think that, and also maybe the flexibility, because, you know, we are not a production company. We are a consultant company, so you must be flexible to work or to overwork and so on. So, it's a matter of choice.

Yeah, thank you. Then now with the generational differences: what differences do you see, and between the professional expectations and the values, between like, for example, your generation, and the people who are like, I would say, born from 1981 till 1995 Are there any differences?

A lot, a lot, a lot. First of all, the new generations are very different from my generation. And when we started working, when I started, I speak by myself, when I started working, probably I didn't have the courage to ask if I had smart work, if I had that work to do extraordinary work and so on. Now, people come to the interview asking, oh, do you have smart work? Do you have remote? Do you, can I? Can I finish my work at six? Because I want to go to the gym. This thing, we never, we never said these things like this, never. Another thing I noticed is that the new generation is different, also from the approach with the with the manager and so on. Because when I started working, if I did something wrong, they screwed to me. And I was silent. I stay silent. I didn't reply. Now, now young people don't want, they scream. They scream back, right? Yeah, yeah, they don't want to. And I'm also in charge with the with the ethical line. So, we receive, we receive a report about misconduct of people, bad behavior, and a lot of people are not can't stand some behavior from their spot. You must, you must speak with them, but you must pay attention what you are saying. Okay, I understand. And then, regarding new technologies, do you see, or do you think there are differences in the use of the use and the attitude towards new technologies between the two generations?

Yes, yes, for sure. For sure, because my generation probably didn't use the technologies. The new generation are very familiar with the new technologies and it's okay, even if they are not also considering the risk, I think the risk of internet. What's app, the messages, the need to be always online. They don't realize the problem that could arise from social media but for sure, they are more familiar with new technologies, and it's very good. Then I have the two last questions. Then we are finished. So, what would you identify as the biggest barrier and the greatest opportunity for women in leadership positions at PWC?

Maybe the big barrier is to understand that the path is longer. I think the big barrier is inside we, is inside the new world, because you must, when you start in PwC, you have to understand that is a big, long path, but it's not impossible, and you have to be resilient also, because you have to organize everything. I know it's very difficult, but you must manage your family, the company and you must control everything, and you must go ahead, but you must have in mind where you want to go, and the greatest opportunity for women is to work in a place that is very respectful. I think that PwC is a great place, also for ethical matter, I think that person are very I think is a good place where to work. I think that the PwC pays their attention to people, to their needs, and so on. So, it's a great place. We have also supplementary medical assistance, welfare, we have a lot of opportunity for people, and so is to understand that is a bigger company, and it's a big opportunity. Perfect. Then the last question, question, what recommendations would you give to younger female colleagues who are pursuing a career at PWC? Don't give up. Don't give up. Stay resilient. Be brave and you have to consider when you want to arrive

and you have to arrive there.
 Yeah, perfect, perfect. Yeah, that wasn't already. Thank you so much.
 No problem. I hope I give you some good input. I'm a woman, I'm a mother. I have two children. I have to say that in some period, maybe I was less focused on the work, and a lot of period then more focused on the work. But it's normal, because in life, your priorities can be different.
 Yeah, absolutely.

Transkription Nr. 3, Gen Y, Österreich

Great thank you so I would like to start with my first question to finish within the half an hour slot. So, could you please briefly describe your career path into your current position at PwC?

Well, I started after university. I was studying at the University of Business Administration and economics in Vienna, and afterwards, I started at PwC as an intern in the advisory relation department. And I focused on relation and then on energy. And I've been working here for five years. And during those five years I've been doing my PhD as well in energy economics. And afterwards I decided to leave PwC and to go to an energy company. So, then I was working for four years from energy company as assistant to the management. Um, at the beginning it was quite interesting and everything. But after a couple of years, there was a shift in strategy, and it was just like, let's say, maintaining the current asset base and no, no further investments and nothing. So it got pretty boring after some time, then I like reflected what I really like and what I want to do and where I felt comfortable, and if it's more like in a big company or in a group or in consulting, so it's like, so those differences and I, and I for myself, decided that it's better like for me, I feel more comfortable being in a consulting firm, because people are more agile and dynamic and young, and you have much more potential to develop as well, and so, I decided to go back to consulting, or go back to the deals practice. So, I went actually to Deloitte and started their end evaluation department. And then after I think two or three years, my former boss, PwC, asked me, what I want to rejoin PwC, because a lot of senior staff quit here, so I decided to rejoin, and as he was going to pension in two years, he how do you say he handed me over the department, so I was his successor. And yeah, so that's how I became, actually Partner.

Wow, that's a great story. And when was it, when you returned to PwC?

How many years ago I returned to PwC? Now it's four or five, five years ago, and I turned partner exactly two years ago. So, after three years at PwC, rejoining he went to pension, and as he how to say, I took over the world department and became partner. Yeah, but here, I mean, I think what's important

is to have somebody who supports you and who helps you in your career. So, I think this is the most important thing, that somebody pushes you and gives you some guidance.

Yeah, this is also what I'm coming later. So, one question, do you have children?

No, no.

Okay, perfect. And in total, so how many years are you working for? PwC, like the five years now and before, how many years did you work there?

It was like for five years. Okay, so in total, like 10 years. PwC, yeah, exactly.

Okay, perfect. Thank you. So now I would come to the barriers. So, what challenges or barriers have you experienced on your way to a leadership position at PWC?

Well, as mentioned before, I think it's really necessary to have someone who promotes you and who guides you and He gives you support through whole process, because otherwise, I think it's really hard because you need somebody who pushes your beliefs, someone who gives you training, because otherwise you're not. Because so that's why you actually, I think, from my point of view, willing to need a mentor and somebody who pushes you and who proposes you for the for the next career step. And, well, I think consulting is still advisory at PwC is still a very man dominated area, because I'm like, the only female partner in the deals practice and I think it's still hard to combine family and work in a healthy way, because, I mean, all my like female colleagues who got children like they got, you're just out of the record, and you're no longer like as flexible as it's probably required for the job, so it's very hard to combine both if you don't have good support at home and somebody who really is flexible and can take care of everything.

Yeah. Thank you very much. Then where there any specific situations or events where you felt that your gender plays a role?

like negative or positive?

It doesn't matter. It doesn't matter. Doesn't matter if it's positive or negative.

Well, I don't, I don't really think, but of course, I mean, now I think PwC especially tries to promote women, but it's very hard to still to find women who want to go this extra mile, or it's very hard. You must be very, how to say very pushy and have outstanding good work ethic. So, you would say there was no, there's no difference between women and men. Yes, you just need this extra mile, and it's at some point in time, or at some point in life, it's difficult to go this extra mile, or to you must decide for yourself whether you want to go do it or not. It's I think it very much depends on the personality you are, and in your I say, yeah, no, you're on you on your personality.

Yeah. Thank you. Then, how would you describe the corporate culture at PwC regarding the support of women in leadership positions. So, is there any special support in leadership positions? Or how would you describe it?

Well, I don't, I don't think that there's any special support for women, which is not there for men. So, I think it's like there's no special program for women, or there's no special mentorship for women, so it's I think there's nothing.

good. Thank you very much. Then, to what extent do cultural norms, or norms of society in Austria affect your professional development? Is there anything, I mean, I had interviews with women who were mothers, so they said, yes, the cultural norms are like crazy, because I started to work again when my children were very small. But how would you say it as a woman without children?

I don't think so. So, there were no special effects or anything.

Then, you've felt that the expectations for leaders at PwC differ based on the gender in Austria.

No, I don't think so. I mean, you have the same goals. You have the same, there's no difference. Basically, you still have to deliver your revenue.

Yes, I understand. Next question...So then, have you observed the double bind phenomenon at PwC, which means that women which assertiveness are perceived as too dominant, and if the women are nice, then they are too feminine and too compliant. Have you observed something like this?

Yeah, that's that might be true that I mean, as a woman, it's probably harder because people react differently, probably towards women, than they do towards men. So, if a man is getting angry or something, it's not as it's not same, I think, as if a woman gets angry, so it's perceived differently from the people.

Yeah, then I would like to talk with you about the opportunities. So what support systems or initiatives at PwC have helped you in your career? I mean, you mentioned already the men, like the someone who's really pushing you, like a mentor, or how to say, and is there anything else which supported you?

No, it's like it is basically, I think it's a lot of luck to find someone or to have a boss who is like pushing you. So, it's really depending on your, on your, on your boss, whether he's pushing you or not.

So, it's not a there was no special mentorship or?

No as like at that point of time when I started my career, when I rejoined PwC, there was no special woman promotion.

Yeah, got it. Thank you. In your opinion, what could be done or better to say what could PwC do better to support women in leadership positions or on the path to them. Is there anything you say ah yes, that would be great to encourage women?

I think it's not just a PWC thing, but I think society in general has to, has to change somehow as well, to be able to combine more private life and work life and everything so but it's, I mean, it comes with the job, so it's part of the game to be flexible and reachable and everything. So maybe it's as well. I mean, how you train your clients, or how you try and chat what, what your clients expect from you but it's as well. Probably a lot. Yeah, your personality yourself, like how you react to things, or how you manage things. Yeah, it's a lot of about your own style of management and your own also personality maybe.

Yeah, good. Thank you. Then, what personal strategies or qualities have helped you advance your career?

Let's say I think it's very; it very depends like, I think it very depends on the fit between you and your boss, who promotes and your mentor. But of course, you need a good work ethic. You need to be good educated. You need to have a lot of different qualities to fulfill this position, I think, to be goal orientated. But as well, have the knowledge like the detailed knowledge. Subject like subject you need to be subject matter expert, on the one hand, but as well, goal oriented. So, you have to combine a lot of personality just in order to be good at becoming a partner, I think. And, yeah, but it's, but it as well, comes with the position. So, you just grow into it. You know, at the beginning, you're not ready for it. But then the first years for, of course, pretty, pretty tough. But once you like, once you can handle everything, it gets easier and easier. It's like, always in life that you need to evolve and become comfortable with the situation.

Yeah, perfect. Thank you. Then, regarding the generational differences, so What differences do you see between the professional expectations and values of Generation X? So, the people from 1966 till 1980 so one generation above you, I would say, and the Generation Y at PWC?

Of course, yeah, like people like the new generation is completely different regarding the work ethic, or they have much more this work life balance and focus, and they are much more demanding, I think, from their superiors, than Generation X. So earlier, it was much more top-down hierarchy thing, so you just do what's asked from you, and you're not demanding, yeah. Now people are demanding much more and want to have much more. How do you say, maybe they force more before they even start working there is that? Yeah, they force more, and they have their requirements.

Thank you. Then are their differences in the use of and the attitudes towards new technologies between the generations? Is there anything where you say, okay, yes, it's always the generation, the

youngers are better. Or is it like, oh no, because also some of Generation X, they are really with artificial intelligence, whatever. Are you noticing their big differences or not?

No, it's like, keener to new technologies and are more trying out more. So it's like, I think there's no big difference. Yeah.

Okay, thank you. Then the two last questions, what would you identify as the biggest barrier and the greatest opportunity for women in leadership positions at PWC?

The biggest barrier, I think men are just more, just more persistent than women are. Women should be more persistent in in saying what they want, and I um, yeah, so, but there were not really. There are not really obstacles. But it's just, I don't know. I think women are often not current. Yeah, current, you know, it's so much demanding, then you think twice whether you really want it or not, and you don't. Women are often not that confident regarding their skills. They are not so courageous like men. They think they must deliver 100 %. For example, men deliver 60% and still think they are the king. Yes, I understand. So, I would like to come to the last question. Which advice would you give a young woman who want so pursuit a leadership position at PWC?

Oh, yeh that's easy. So, I have three advice: Always believe in yourself, work hard and never give up.

Transkription Nr. 4, Gen X, Österreich

So, I would like to come to the first question. Could you please give me a brief summary to your career path to your current position at PWC.

All right, so I started working at PwC Hungary, over 25 years ago. I then moved to London as a manager. So, I was working in Hungary for about four years before moving to London to PwC, doing transfer pricing there. So, I started in general tax Consulting, so I'm a transfer pricing partner now, but back then, that discipline just didn't exist. So, I was doing international tax, then I moved to London, was working there for six years, and then moved to Vienna as a senior manager, so I became a senior manager in London. Um, moved to Vienna as a senior manager and became partner here. I have collected, in the meantime, nine children. So we had two in Hungary, two in London, and five in in Austria. So, it's, um, yeah, it, it was a combination. I'm a tax advisor in Hungary and in London. So that's probably the CV, relevant aspects.

Well, Oh, great. And so, you worked for around um, 25 years for PwC, right? Because that's probably a bit more than that.

Yeah, 28 So, okay.

Oh. Okay, but wow, nine children, you look amazing, to be honest, really, that's crazy. And then also leadership position, this is insane. Wow.

Yeah, so, I mean, I'm quite biased to PwC in that sense. So, I think for me, I have never actually experienced a difficulty in any of the three countries. So, I can I have a bit of a comparative, you know, analysis, having children and progressing your career so in none of the countries have I really experienced a difficulty. But of course, you know, the more you investigate the question, the answer might become a little bit more nuanced. Yeah, so to speak.

This is perfect that you have nine children for my research, so I have a prototype. So now I would like to go on with the barriers. What challenges or barriers have you experienced on your way to a leadership position at PWC?

Sorry, Lisa, could you repeat the question?

Yeah, sure. What challenges or barriers have you experienced on your way to a leadership position at PWC?

Well, if you look at, if you look at, I haven't experienced any, any specific barriers, right? So, anything that would be, you know, explicit in, you know, to any degree. On the other hand, I mean, if you look at leadership in tax in Austria, I mean, there are very few women in partnership position, you know, compared to men. So, if you look at just the numbers, you know that that tells a certain message. So, the question would be, what is the reason for that? And I think the. Reason, maybe so I have always, I think that the, I mean, one of the reasons, may be the expectation of flexibility, which may be difficult. So, I don't think it's a, it's a limitation of it's a that it would be a, you know, a male female type distinction as such, but, but rather, the nature of our work requires availability, sometimes at random times and I think in practice this, this may be more difficult for women to achieve. Interestingly, once you have more than, let's say three children, it might become easier, rather than more difficult, right? Because, because once you have many children, you need to have an infrastructure, at least. This is my personal experience. You need to have an infrastructure that copes with your working, right? So, basically, we always had a babysitter and the grandmother, which meant that I could take a call pretty much anytime, right? So, for me, this was not really a problem, but if you have, like, two children, so I don't think it's male female, it's more family versus, you know, kind of a young family or some other sort of fixed commitment outside work. Because I think this is this flexibility point, rather than a, you know, a prejudice or anything else that sometimes, you know, we just cannot, not take a call or not answer to some, you know, emergency and if you have sort of real limitations where you cannot accommodate that, that can make things difficult because you may not be able to work on clients, or you cannot on certain clients, or on certain, sensitive projects that could also be relevant for your

career, if it's just impossible for you to, you know, to do anything after, I don't know, five, right? And, and for me, I mean, I have always, you know, I never thought that this was necessarily a problem if I took a conference call while washing the hair of the kids, or, you know, doing some other random thing, you just need to mute the phone in a in a very strategic way. But and we also had, you know, we always had help, right? So, if I needed, I could always be so somehow, I managed to, I guess, treat PwC as another child and maybe a problem teenager with, you know, with random issues coming up at random times. And then it works right. So, if you're available, or if you can be available, I think, then it works, right? If you have real limitations with the availability, I think then it can be difficult, right? So, you know, if you cannot accommodate this flexible schedule to meet somehow, the client's needs, then I think that is a problem, but I don't think, I mean, it's a male female problem, just because I think it, you know, as a tendency. Women, you know, tend to look after young children more than men, and if you have just one or two kids, then chances are you don't have the infrastructure to, you know, to step in for you, right?

Yeah, perfect. Thank you. Then the next question is, were there any specific situations or events where you felt that your gender played a role. It doesn't matter if it's like negative or positive, but for example, just one situation where you said, okay, if it's because I'm a woman or how were your experiences?

I mean, I think I mean, my general experience, is that that there is a difference, but the positives and the negatives somehow balance those. Right? So, there may be a subtle prejudice, particularly with, let's say, for instance, old school clients, you know. So, they would tell me, even after 20 years of working, that the young lady is saying, you know something, fine, you know. But I think this can also be an advantage, right? Because once you can establish that you know the young lady knows what she's talking about, then you probably have more respect than if you were just a man that you know of whom, anyway, the expectation was that you know, they know what they are talking about, right? So that, if you connect, you can actually capitalize on sort of surprising clients that you know, despite being a woman, you are not stupid, and so I think it's a very complex question that cannot be, you know, narrowed down to a you know, to a point that maybe there is some sort of an expectation that women are, I don't know, less capable, because that can actually be an advantage, because as soon as you can show that you know what you're talking about, you probably have more respect than you know, then a man in your place, right? So, I, you know, I never had a particularly bad, you know, experience in this regard, okay, or also not a, you know, not a specifically, you know, good one. I mean, it does help if you know, ultimately, what you're talking about, right? I mean, it helps both, you know, for men and for women, and, yes, I think you often, probably more often, you feel that people are surprised that you're not stupid if you're a woman, that is still the case. But I never took that as a, you know, as an offense, right? I think it's also an attitude kind of thing. So then, you know, if you take it as almost amusing, you know, then it, then it just doesn't matter. I know people who can get offended

by, you know, this attitude still potentially being around. But I think it's basically next to irrelevant. I think where it isn't irrelevant is, again, the availability point, right? So to what extent you can go out for drinks after work, and you're willing to go out after, you know, for drinks after work, that can be relevant and, and maybe, you know, for a for a networking, from a networking perspective, and I think women are, you know, sometimes less willing and maybe also less able because of other commitments, and that can, of course, have an impact. But it's not an, you know, it's, again, not an attitude question. It's more of an availability question, right?

Yeah, thank you. Then, how would you describe the corporate culture at PwC regarding the support of women in leadership positions? Are there anything? Is there anything where you say, oh, okay, here they really care about the woman and who wants to achieve a leadership position? Of which you say they completely take women and men as equal. Or do you think that still more men are pushed for or are supported or mentored for leadership positions? What is your experience?

I would say that it's, so any difference is probably so subtle that it's very difficult to, you know, to articulate. So, I would, I would rather say that real. I mean, as far as I know, everybody really strives to give as many opportunities for women as for men. I think there might be a very kind of subtle difference in terms of men are normally promoted on promise, kind of on, on prospect, and women are more promoted on performance, right? You know, he should be able to do that. For women, it might be more of an element of, you know, has she proven that she can do that. But I think, you know, I'm not sure I could necessarily put my finger on, you know, on specific cases. It's, more, and I really believe that this is not intentional, you know, 90% of the cases, at the very least, right? So, it's, it's, I think, so subtle that it's very difficult to touch where you can have, you know, I mean, it might well be more difficult for women, but again, it's, it's, it's more of a, you know, an availability and other commitments thing. So, when I'm sitting at a tax meeting and still have a small child who should be breastfed, and I need to step out, you know, to express milk. That is not a challenge that men normally face, right? Yeah, you know, to ask is PwC necessarily equipped for that. No, do they think about that in advance? No. Would they do everything? Would they go out of their way to help me if I asked help? Absolutely, yes, right? So, just because they don't think about this potentially being a problem, and, this is actually a very short-term problem, you know, most of the time. You know, if you asked for help, and I did, you know, because sometimes I needed a room, they would do everything right. Everybody would fall over their heads to kind of accommodate right. So, I think, you know, I would find it very difficult to find fault at PwC for not thinking about these, you know, real problems of women, you know, in advance, you know, like, the whole range of possible problems. Because you can also have a man with, I don't know, sick parents, or a sick dog, or, God knows what, right. And you can't think of all the, all the possible problems. I think PwC in general is extremely, you know, accommodating of any issues that you know come up. Yeah.

Thank you so much Marianna. Thank you. And next, do you feel that the expectations for leaders at PwC differ based on the gender?

No, I wouldn't say so.

Okay and have you observed the double bind phenomenon at PwC, which means, for example, that women with assertiveness are perceived as too dominant, and if women in leadership roles are super nice, then they are too feminine and compliant. Have you observed something like this?

Yes, I think it can be observed, but not, not necessarily, from, you know, from the perspective of the perception, right? So not but, but much rather, I think men would speak up sooner than you know, as a tendency when they something that they, you know, don't like, so men tend to be more assertive than women. And I guess it's probably more of a question, you know, of mind reading, right? People cannot read minds, and normally, you know, don't even try, right? So, if you say something that you know you don't like something. And I think even as a woman, so you don't need to say it aggressively, you just need to say it right. But I think as a, you know, as a rule, and I don't have the statistics for that, I think men would speak up, you know, whether nicely or not, nicely about something that they are not, I don't know, happy or satisfied with. Then, we mean, so I think it's not a man matter of, you know, how you raise a point. It's whether you raise a point or not. Yeah, right. And whether people, you know, if you don't raise a point, would they figure out that you're, you know, unhappy with something? Chances are, you would. They wouldn't right because you didn't say it, and they cannot read your mind, right? I'm very convinced I'm a very not aggressive person, although maybe my children, you know, would sometimes disagree, but you know, if I you know, you can also raise a point completely politely and still make it very clear what your thoughts are, right, so you don't need to be aggressive to you. Know, to make a point, right, yeah, but I think there's a difference to the degree someone would say something, right, yeah.

Yeah. And then I would go on with the opportunities and what support systems or initiatives at PwC have helped you in your career? Were there any support systems or for example, like one mentor, or, I don't know, special learnings, or how would you describe it?

I think having a mentor is important. It's not necessarily in a formal setup way, but informally, right? So, someone who would actually, you know, think about your growth opportunities, and what you should be doing, so that can be, I guess, a mentor and examples. So that is, you know, someone who would think about opportunities for you, where you can grow and what you should be doing. I think that that is, that is very, you know that is actually decisive, right to have someone who would actually push you, but, and I've, I've always had that in, you know, in order the three different countries, and they tended to be not in a in a formal structure, in the sense of mentorship, but just people above me,

who, you know, who had this attitude, right? You know, other than that, I mean some, some soft skill trainings were, I found them helpful. Again, I don't think it's a male female divide, but, but I think even for young men, you know, we tend to have much fewer soft skill trainings than, you know, maybe in the UK and, and some of those can, can be, quite helpful. Okay,

Thank you. Then, in your opinion, what more could PwC do to better support women in leadership positions or on the path to them?

I think this, there is now a framework, or a developing framework for different career path, right? So historically, it was always, you know, you the leadership dimensions being, you know, sales and revenues and quality and kind of everything. So, there was a that there was a multi dimensional sort of expectation for leadership, for career progression. And this is now, you know, regardless of the gender divide. This is now, this has now been redefined, and I think that should actually be quite helpful for women as well. That you can actually have a, let's say, a work so a technical focus, right? And then, let's say sales is less of a, you know, of a focus area, because I think it's, again, you know, maybe the reason is the availability difference, but not being able to there for all client events, right? Or to also write, I don't know how many articles. On top of doing that, your job may be actually more difficult for women with responsibilities outside you know, work than for men. So, this, more you know, let's say diverse, you know, career path opportunities I think should be helpful for women as well.

Yeah, yeah, I understand. Thank you. Um, what personal strategies or qualities have helped you advance your career? Tell me your strategies.

No, I mean, I think, I mean, it may sound a little bit of a cliché, but if you think about the PwC values, right, these five values or. Of you know, working together care. I mean, really living them is not an unhelpful thing, right? So, you should always actually care about the work that you're doing, and that just means and also the people around you and you know, think about opportunities, what you could be doing. So doing your work well and really kind of being committed to doing it is a very helpful thing. Also looking for a mentor, informally, right? So, be you know, to have someone with whom you can actually discuss what your priorities or are, or what could you do to progress your career? Who is in a you know, who is, who is ahead of you, and I had that. I had men and women, and really, so I wouldn't say either is necessarily, you know, more helpful, but really, someone who would, who would take some interest in in your personal progression, with whom you could, you know, check in and say, what are the things that you would, you know, you could do as a next step, and to have those discussions, right? Not in a formal, but in an informal setting, right? You know, should you do another, I don't know, some training, or, you know, should you go for, you know, particular client or project or something? So I think not, not trying to do it, you know yourself, but actually having a relationship with one or more people who would take an interest in your, you know, and I think, I mean, I would, I would think

that that really, 99, you know, people in leadership position out of 100 would be willing to do that if they are asked, right? So, I think it's, it's often, you know, not a question of willingness, but rather that people don't dare or don't, you know, think about speaking up, right and just asking this question, you know, what could I be doing?

Yeah, yeah. I see, perfect. Then what would you wish for the future, or what do you think is needed to have more women in leadership positions, in general and at PWC?

Well, look, I think it's, it's a two-sided thing, right? So, you know, you also need women who want to be in leadership positions. And that's also not a given, right? So, I think, you know, leadership positions come also at a price. So, I think it's not a universal goal that, you know, I don't know X number of women need to be in leadership position because, leadership positions are, you know, as a rule, not easy, right? And also, not necessarily pleasant, you know, if you think about all these partner meetings, and I don't know, I mean, it's, it's not just fun, right? So, it's not, you know, I think it, it is, maybe to some degree, mistaken to try to assume that every woman would necessarily want to do that. I think we have to do everything to make it possible for anyone you know, who has the ability and also the will to get to a leadership position. And I think in that sense, it's helpful to, you know, to have women there, because, of course, it can be quite intimidating if you're the only one, but, but, but, I think it's also not, not necessarily a correct assumption to think that every woman would necessarily want to be there, and that we would necessarily have to have 5050, because, because that may not actually be what every woman wants to do, right? I mean, I think PwC is doing. I mean, really everything that that possibly can, you know, that can be done on a on a policy level, um, to, you know, to accommodate women in in leadership positions.

Okay, perfect. Thank you. Then, regarding the generational differences, which I also want to research, what differences do you see between the professional expectations and values of the Generation X? So, Generation X are the people born between 1966 and 1980 and the Generation Y, those are the people born between 1980 and 1995? So, are there any different expectations you observed?

Um, I mean, I have a, you know, a fairly large sample size, you know, kind of going down to also generation. What is it? Or whatever comes after, you know, after, 1995 there is definitely a difference. And there is this difference of, I mean, I wouldn't say that it's, it's working hard is, is something that you know, divides one generation from another, because I think all generations are capable and probably even willing to work hard. What is probably more, you know, decisive is this sense of needing to have kind of a purpose for what you're working or needing to fear that you know you have, you know, there's, there's a purpose, and there's a reason, and you have to understand what you're what you're doing, right? So for, let's say, for the older generation, and also coming from, from school, you know, you got, you got an assignment, and you did it. I mean, chances are you try to understand what

the hell it, why it was needed to be done, but the assumption was that there is a reason, and you didn't necessarily need to understand the full big picture in order to try to do a good, you know, a good job. I think now people want to have the bigger picture and then somehow discern whether they agree with the with the purpose, and whether this makes sense to them, you know, and sort of, right? Or this bigger, and whether they think that this needs to be done now, or whether they would think that it's enough to do it, you know, tomorrow, right? Or next week and that that is, you know, that is potentially unhelpful because they, you know, often forget that they may not see the full picture right, and because they don't understand the importance of something, that doesn't mean it's not important, and also it may not be physically possible to explain to them, you know, all the reasons why something needs to be done, right? So, you know, you can have, I mean, and it's not just, not just client work, right? So, you know, it's, it's typically partners who would be, you know, most willing to change the, you know, the coffee filter in the coffee machine, right? Without necessarily asking a question, and younger people just press, you know, for the next one. So it's this sense of, I don't know, ownership of things, and just, you know, doing things because they have to be done and that they have to be done now and then prioritizing, you know, outside work commitments is, of course, all fine and totally understandable, but you have to, actually, I mean, not you, but people need to understand that, you know, there is also a need so that, you know, on the other side. Of the phone line, or on the other side of the email there is actually a person who's, you know, I mean, personal career may depend on whether they get your advice or not, right? So, it can actually be quite important, on a very personal level, whether we deliver something or not. And I think if you look at it sort of in isolation, work on the one hand, that you come and do, and you know the gym and the friends and the coffee that may not be really seeing the full picture in its complexity, because on the other side, there is also another person, right, who really probably needs what you should be delivering and, and if you kind of I don't know, thought about that right then you would probably prioritize things differently. I think so that I heard, I heard a very, very telling commentary from a person who was a super talented colleague of ours and left for the industry because he said that their work ends at six, right and they just need to do whatever needs to be done. And then nobody tries to do anything more whatsoever. And he quoted, and he was really, you know, talented, but he wanted this very clear distinction he is doing, you know, a good job until six, but doesn't want to deal with anything else, right? And, and he said that his brother's attitude is that if, at the end of the month, he has a, you know, one euro on his bank account, then he worked one euro too much, right?

okay, right.

And, and I thought that was interesting and right so that you know you need to only work as much as it's absolutely necessary. And whether you define the absolutely necessary at one euro, or you know that it can finance your holiday, but still, you know not looking at your work as an integral part of your

life, somehow that is also important to some degree in itself, right, regardless of the money it makes, but that you actually try to, you know, to find some meaning in working as such, right? I think that is that maybe, you know, reflective of an of the older generation, right? And maybe less reflective of the younger one. So they really, you know, sometimes look at work as an isolated box that should have its own place, and unless it has a very clear purpose that they can clearly, you know, discern for some greater good, it is really just a means to earn some money and should be minimized to disrupt the rest of your life, as little as possible.

Yeah, thank you.

Then I have one last question. What recommendations would you give to younger female colleagues who are pursuing a career at PwC?

I mean, one of the things would be that I tell my own children, that you know, know that you can do anything and you can actually achieve anything, so do not, you know, think that there are any limitations, that because I think, ultimately, all our limitations, and again, this is not, not necessarily a female male divide, but our limitations tend to be in our heads, right? And women tend to think that, you know, there are, I mean, particularly in Austria, I think they still, you know this mindset often that you know, once you have children, you're supposed to not work too much. So, I think, and that might be right, but I think, you know, actually understanding that you should decide your own priorities and that you should not think that there is any limitation, kind of given as an absolute externally, yeah, I think that is, that is very important. So, if you say that, you know, I don't want to work more and I want to be able to spend, you know, X amount of time with my children or with my family, then that should be, actually, you know, absolutely. And PwC should accommodate that, and should, you know, provide a career path which might be somewhat slower, but which accommodates this, but if you say that, well, I'm happy not to be there for all the parent teacher meetings, and I actually want to work on challenging projects. You know that it is possible, right? You I mean, I think the other thing is that you know, if you want to have a career and the family or a career and something outside your work, I mean, compromises need to be, you know, made, right? You can't be, nobody can be at two places at any one time. And I think that is also something that people need to, you know, realistically expect. So, you can't expect to become a partner and not work right? The two things just don't work together, right? So, it, you know, you have to be realistic. But also, you know, if you if something is a priority for you, it you can make that happen. You just need to see and be very clear on where you draw the red lines, right? What is it that you're willing to compromise and what is it that you're not willing to compromise on? And I think that red line is probably somewhere else for everyone, right? So, you know, I wasn't there on our parent teacher meetings, but there were things that I would never, not, you know, kind of be there for the children, right? And then work had to take, you know, the back seat. But I think it's

just important. So, I think that, yeah, the underlying point that I'm trying to make is that, you know, none of the limitations are actually external. I think the limitations are internal, but, you should actually know what you want and be realistic about that, right? So, if you want to work then you have to, I don't know, accept that there will be times when someone else looks after your child, because the two things just don't work together, right? It that they're just some physical. Yes, thank you very much for your explanations and those great examples.

Transkription Nr. 5, Gen Y, Österreich

Wunderbar. Dann kommen wir auch schon zur ersten Frage, die ich an dich habe. Kannst Du mir bitte kurz Deine berufliche Laufbahn zur aktuellen Position bei PwC beschreiben?
Im Schnelltakt?

Kommt drauf an wie viel Zeit du hast aber schnell Takt passt.
Na gut also ich habe 2015 begonnen als Senior Manager. Ich war davon bei der A1 und hatte dort auch CFO-Positionen inne. Ich bin gekommen zu PwC um das Consulting weiteraufzubauen. Ja so habe ich gestartet und was man vielleicht auch wissen muss, ich war zuerst für Finance Transformation zuständig. Und ja letztendlich ist mein Team einfach sehr schnell und gut gewachsen. Mit dem Hintergrund, dass ich dann vom Senior Manager direkt Partner geworden bin. Also ich bin dann nach sieben Jahren Partner geworden... und das war das. Dann eben vor 3 Jahren bin ich zur Equity Partnerin geworden und ja meine Verantwortung ist immer größer geworden und habe immer mehr aufgebaut und gegründet in dem Bereich, Ja.
Super vielen Dank.
Wie lange arbeitest Du schon bei PwC?
9 Jahre jetzt schon.
Bist Du verheiratet oder hast du Kinder?
Ja ich bin verheiratet. Kinder habe ich keine.

Ja perfekt Danke. Dann springen wir auch schon zu den Barrieren und Herausforderungen, die Du auf Deinem Weg zur Führungsposition bei PwC hattest bzw. denen Du begegnet bist. Welche Herausforderungen oder Barrieren hast Du auf Deinem Weg zur Führungsposition bei PwC erlebt? Also was waren deine prägendsten Barrieren, an die du dich noch genau erinnern kannst? Naja die Barrieren waren grundsätzlich also PwC hat sich etwas schwer getan das Consulting Business zu verstehen, da es sehr wirtschaftsprüfungslastig ist. Also es war für sie nicht greifbar, welche Risiken da dahinter sind. Auch wenn man hier wirklich viel Verantwortung hat, war das damals also noch ein bisschen im Vergleich zu denen anderen meines Erachtens skeptisch gegenüber gestanden. Hattest Du da mal das Gefühl, dass es daran liegt, dass du eine Frau bist? Nein nie. Ich wurde wirklich sehr gefördert und das war alles sehr unterstützend.

Perfekt Danke. Dann...gab es spezifische Situationen oder Ereignisse, in denen Du das Gefühl hattest, dass Geschlechterrollen eine Rolle spielten?

Hm...Ja also... was ich schon gemerkt habe, dass doch einige Männer sehr Macho mäßig agieren in der Kommunikation, ja sehr narzisstisch wie soll man dazu sagen.

Ja das hat meine Forschung auch...das hat sich da sehr herauskristallisiert.

Ja das zum Beispiel in Besprechungen oder in der Kommunikation bestimmte Namen erwähnen, dass ist schon sehr speziell.

Ich verstehe, danke. Dann, Wie würdest Du die Unternehmenskultur bei PwC in Bezug auf die Unterstützung von Frauen in Führungspositionen beschreiben?

Na gut vielleicht fangen wir ja mal so an. Eines meiner Rollen ist es Frauen zu unterstützen und ich habe meinen eigenen Consulting Circle ins Leben gerufen, daher ist es mir sehr wichtig Frauen zu fördern in einen geschlossenen Raum und ihnen ermöglichen, dass sie anders denken und sich eine Karriere zu trauen, das ist so das große Thema... Zum Beispiel mache glauben dass in der Beratung die Familie keinen Platz hat und das finde ich nicht. so das ist das eine. Dann, die Kultur ist das worauf geschaut wird wie zum Beispiel zu schauen wie man Frauen aktiv in eine Führungsposition bringen kann. Daher haben wir gerade auf Partnerebene ein falsches Bild und zu wenige Frauen als Partner ganz besonders als Equity Partner. Da sind wir schon sehr wenige Frauen. Ja das stimmt. Dann inwiefern beeinflussen gesellschaftliche und kulturelle Normen in Österreich Deine berufliche Entwicklung?

Ja... also ich denke schon... also grundsätzlich ist es mir schon wichtig in einer Umgebung zu arbeiten und sich auch bei gesellschaftspolitischen Themen zu engagieren. Es ist wirklich wichtig, die Unternehmen in eine Transformation zu führen und das sollen einen Impakt hat auf die Unternehmen. Also Nachhaltigkeit ist sehr wichtig, dass ist auch die Themen für das ich zuständig bin bei PwC. Danke. Dann die nächste Frage hast du eigentlich schon beantwortet, aber ich möchte sie trotzdem nochmal der Vollständigkeit halber stellen: Hast Du das Gefühl, dass sich die Erwartungen an Führungskräfte bei PwC je nach Geschlecht unterscheiden? Nein.

Gut, dann: Hast du bei PwC das „double bind“ Phänomen festgestellt? Damit ist gemeint, dass Frauen mit Durchsetzungsvermögen werden als zu dominant dargestellt, und wenn sie nett sind, dann zu weiblich und nachgiebig. Hast du das festgestellt?

Puh... das weniger. Ich glaube, was eher der Fall ist, dass dadurch, dass wir doch einige Initiativen machen und Frauen fördern wollen, dass die Männer jetzt aufmüpfig sind und sagen, warum fördern wir jetzt die Frauen. Ich glaube auch dass es da ein großes Missverständnis gibt, dass zum Beispiel wie man mit Frauen agiert und die Frauenquote. Zum Beispiel manche Führungskräfte denken sie sind ganz großartig, weil sie eine 50 % Frauenquote haben, aber im Umgang merkt man davon nichts... das ist

für mich eher das Thema.

Ja danke Agata. Dann kommen wir auch schon zu den Chancen. Welche Unterstützungssysteme oder Initiativen bei PwC haben Dir auf Deinem Karriereweg geholfen? Also du meinstest ja dass du von einer Dame sehr gefördert wurde.

Ja das ist eine der wichtigsten Frauen Österreichs. Die hat PwC eigentlich aufgebaut und ja sie hat mich sehr stark gefördert sie hat mich auch zu PwC damals geholt und war bei meinem Einstellungsgespräch dabei und hat mich bei sehr vielen Frauen Netzwerken mitgenommen und mir geholfen da mich zu verbinden. Und ja ich glaube schon... so viel Unterstützung sehe ich nicht. Also ein wichtiges Thema ist schon die Performance und das man anhand dessen befördert wird. Visibility ist auch wichtig also wirklich jeder muss dafür Sorge tragen und sich das Netzwerk aufbauen also als Netzwerk meine ich innerhalb von PwC und dass man auch von den eigenen Erfolgen spricht, und das ist ein wesentlicher Hebel. Ja und hier muss man das Mindset haben, dass man andere Kollegen integriert und ihnen Projekte zuspielt, so wirst du sichtbar.

Ja Danke. Was könnte Deiner Meinung nach von PwC noch getan werden, um Frauen in Führungspositionen bzw. auf den Weg dorthin noch besser zu unterstützen? Ganz klar ich sage da immer Frauen First. Also wenn es Frauen gibt den Männern gleich gestellt sind sollte man immer der Frau den Vorrang lassen.

Ja danke. Dann: Welche persönlichen Strategien oder Eigenschaften haben Dir geholfen, Deine Karriere voranzutreiben?

Naja das habe ich eh schon erwähnt. Also Netzwerk, Sichtbarkeit.

Ja und bei persönlichen Eigenschaften?

Also das, was mir immer ein Anliegen war, ist sich zu vernetzen und einfach offen zu sein und einfach auf Mitarbeiterinnen, Peers und andere Führungskräfte zuzugehen und natürlich top Performance. Ich habe nie gesagt ich möchte dort und da Karriere machen, sondern es hat sich so ergeben. Ich war immer offen und habe nie etwas abgelehnt und dass hat mich weitergebracht. Ziemlich schnell war ich bereit immer die nächsten Schritte zu gehen und schwierigere Positionen anzunehmen.

Ja dann kommen wir auch schon zu den Generationenunterschieden. Welche Unterschiede siehst Du zwischen den beruflichen Erwartungen und Werten der Generation X und Y bei PwC? (1966-1980 und 1981 und 1995) Also Unterscheide zwischen beruflichen Erwartungen und Werten. Vielleicht auch Prioritäten.

Also ja grundsätzlich die neue Generation achtet weniger als Erfahrung und Leistung zu erbringen. Für die ist wichtig befördert zu werden, ohne tatsächlich zu berücksichtigen welche Erfahrung man hat und ohne Verständnis dafür, wie ein Berater am Markt aufzutreten hat und welche Erfahrung er haben soll ist meines Erachtens sehr wenig vorhanden. Das macht es schwierig tatsächlich dieses Verständnis zu bekommen. Das ist auf der einen Seite. Dann ja, Work-Life-Balance aber was heißt das eigentlich.

In der Beratung sehe ich es nicht so stark wie ich es von anderen Kollegen höre, dass man grundsätzlich nicht so viele Arbeiten möchte, also das ist dann wirklich sehr divers. Die Generation X ist noch sehr Richtung Wohlstand strebend, sich etwas Eigenes aufzubauen, etwas Eigenes zu schaffen. Bei der neuen Generation sehe ich das nicht. Auch wahrscheinlich, weil schon so viel Wohlstand da ist, weil ihnen von zu Hause so viel mitgegeben wird das ihnen zum Teil dieser Drive auch einfach fehlt und ja. Ich glaube es ist ein Kultur Thema da Amerika und China auf uns schauen und die Welt nicht mehr verstehen. Da sich Europa immer mehr aus dem Arbeitsmarkt herauszieht. Ich finde das ganz schrecklich, dass wir so gesehen werden und uns komplett aus der Innovation und der Wettbewerbsfähigkeit ausgrenzen, weil die neue Generation das so zieht. Ich muss jetzt zum nächsten Call, hast Du noch irgendetwas. Jetzt habe ich so viel gesprochen, dass wir überziehen mussten.

Ja eine letzte Frage habe ich noch an dich. Welche Empfehlungen würdest Du an jüngeren Kolleginnen geben, die eine Karriere in der Unternehmensberatung anstreben? erste Performance ist wirklich der Grundstein ohne den ja ist alles recht schwierig vor allem weil man immer mehr sehr gut ausgebildete Mitarbeiter sieht. Kollaborative und Netzwerke, ja wirklich über den Tellerrand schauen, dann bei PwC sich hier zu etablieren und sichtbar zu werden auf unterschiedlichen Ebenen. Also nicht nur die eigenen Projekte im Fokus haben, sondern auch darauf zu achten wie man PwC unterstützen kann zu wachsen und im Team rollen zu übernehmen die die Gesellschaft weiterbringen und das Team, also einfach die Extra Meile zu gehen. Das ist sehr wichtig, wenn man befördert werden will und im Zuge dessen eine Führungsposition haben möchte. Ja super vielen vielen Dank für Deinen Input liebe Agata.

Transkription Nr. 6, Gen Y, Italien

Questions were sent off-site

Introduction

1. Could you please briefly describe your career path to your current position at PwC?

I started working 13 years ago in other Global Lead Consulting firm in Financial Services Sector after obtaining a master's degree in management engineering. Furthermore, I have been at PwC for about 9 years.

2. How long have you been working at PwC? Since April 2015
3. Do you have children? Yes, I have a son (he is almost 2 years old)

Barriers

4. What challenges or barriers have you experienced on your way to a leadership position at PwC? **In terms of challenges to leadership I can say that the typical challenges of a consultant, due to the fact that we live in a very competitive working environment.**
5. Were there specific situations or events where you felt that gender roles played a part? **Yes. Sometimes could happen that a client accept my advises on working experience only after that I have created a relationship based on trust.**
6. How would you describe the corporate culture at PwC regarding the support of women in leadership positions? **There is no gender difference on the corporate culture**
7. To what extent do cultural norms or norms of society in Italy affect your professional development? **In Italy, sometimes gaining respect on professional matters could take some more time being a woman.**
8. Do you feel that the expectations for leaders at PwC differ based on gender? **No**
9. Have you observed the "double bind" phenomenon at PwC? (Women with assertiveness are perceived as too dominant, and if they are nice, then too feminine and compliant) **No**

Opportunities

10. What support systems or initiatives at PwC have helped you in your career? **No one in particular**
11. In your opinion, what more could PwC do to better support women in leadership positions or on the path to them? **Additional welfare support for children and family could be for sure a better support for woman, but also for men to support their personal life balance.**
12. Are there specific mentoring or coaching programs you have utilized? **No. I have not attended any additional courses to those provided by HC**
13. What personal strategies or qualities have helped you advance your career? **Empathy, Coaching for junior resources, being clever and pragmatic to solve issues.**
14. What would you wish for the future, or what do you think is needed to have more women in leadership positions in general and at PwC? **I think it would be necessary to encourage work-life balance and additional welfare support for working mothers**

Generational Differences

15. What differences do you see between the professional expectations and values of Generation X and Generation Y at PwC? (1966-1980 and 1981-1995) **generation x sometimes has not a clear idea of how to support the junior resources and their set of values; Generation Y is nearer**

in terms of way of thinking to junior resources so it is easy to motivate and have them on board.

16. How do these differences affect career opportunities and paths for women? There are no impacts

17. Are there differences in the use of and attitudes towards new technologies between the generations? Yes, new generation are more able to adapt to changes, but new joiners usually rely too much on tech results / answers without thinking if the result is valid or not.

Conclusion

18. What would you identify as the biggest barrier and the greatest opportunity for women in leadership positions at PwC? Empathy to the team could be a game changer because will give you the possibility to reach important objectives with your team, more that the ones who do not spend time to care about.

19. What recommendations would you give to younger female colleagues who are pursuing a career at PwC?? Be smart and clever, work harder than others if you want to succeed

20. Is there anything else you would like to add that we haven't discussed yet but is important for understanding your experiences? No

Transkription Nr. 7, Gen X, Italien

Ok. So, my research question of my master thesis is, what barriers and opportunities exist for women in leadership at PwC in Italy and Austria, and how do these differ between the different generations?

So, my first question would be, and could you please briefly describe your career path to your current position at PwC?

Ok... So, this is a interview to me directly in general or concrete to me at PwC.

It is concrete to you.

Ah ok. So my career at PwC, I started in 1998 as a consultant and I worked there for 2,5 years. Then I went out and went again to PwC in 2002. So I have been working for many many years at PwC and I always focused on all roles in Advisory and I am also responsible for PwC Italy weathfare.

Ok Cool. So do you have Children?

No I don't have Children. Currently I am single, so I am also not married. Hope that's enough.

Yes, thank you for sharing with me. Now I would like to talk a bit about the barriers as a women. So, the question is which barriers or barriers have you experienced on your way to a leadership position at PwC?

So I think It's a bit strange because I don't have children so maybe it was easy for me to focus on

working and one of my principal goal in life was to have a career. So, for me if I think about careers I don't think that I have to pass specific barriers because I am a woman. So maybe I am a lucky woman because I have many people who supported me and pushed me, yes but yes am so I didn't have particular bad experiences in this case. I am so sorry. No specific barriers for me. Don't be sorry. That's perfect. Because I want to know the story of each woman and it's great that you didn't experience any barriers on the way to a leadership position. That's amazing. But I think in my opinion in Italy there are some problems about this and many cases in which women could have some problems about the gender ok. Just because maybe, they must stop working for children or for something else. In my experience I supported my parents as a care giver, so it was way harder to match both. Family and my personal life. So, in this case and same case is if children are there. In Italy there is not a lot of support for women who wants to achieve a career. Yes, I understand. Thank you very much for your valuable insights. I would proceed with the next question. Did you have at PwC specific situations where you felt that your gender played a role? No, I never received difference because I am a woman. My experience at PwC is a total positive experience. But when I worked in another company it was different. Cool perfect. How would you describe the corporate culture at PwC regarding support of women in leadership roles. Is there in Italy anything where they support women? Is there any initiative? Ok. As I told before in Italy there is a culture problem. Women are not supported. I think in this moment there is a change or better to say we are in the middle of a change. For example, in PwC Italy we are working in supporting a woman in a classical career when you have children or something like that. We are working on some initiatives to implement. So, I think the world is changing. But it is something in Italy in general. I think in the north area it is very different because they have supports and they can use services from the government. So, in Italy I would say it is more difficult. On the other hand, we have some initiatives by the government to allow women to work in leadership positions. Something is enforced but not directly at PwC. Do you feel that the expectations for leaders at PwC differ per gender? Do you think people have different expectations for a leadership woman than for a man? I must come back to what I explained before. So, If we come to the culture, yes absolutely. If you are a woman, you have needs and they are not aligned to work or to work a lot. Something is right now changing as I said before. At the moment leadership ask women what is the best to work in PwC. So, they are working on it. Perfect. Have you observed the double bind phenomenon at PwC? That means that women who are dominant are seen as too assertive and If not, they are too nice. What I observed is that in the past women they worked like men. But things changed so now as I told before women have some typical characteristics and they are a plus for me to be in a leadership

position, especially because we have a new generation who are completely different and they asked about the things they want so this is completely changing right now. We are in the middle of a change. Thank you. Then I would like to come to the opportunities. In your opinion what more could PwC do to better support women to come to leadership positions? Hm. This is a good question. So, for me it is important to support women. So first one initiative that would be useful is smart working or the possibility to work in an agile way when women need to work like this. And hm... maybe to implement services that can support women when they have children or problems with parents in particular moments of their life. Another initiative could be something like giving the chance to women to be included in leadership team or leadership roles okay. Thank you for this input. I really appreciate it. The next question I think you already answered but I would like to raise it again. Where there any mentoring programs for women which you utilized? Yes, we have a program that supports women, but I don't think it's really that useful but yes we have it.

Good. So which personal strategies or qualities have helped you to advance your career? Nothing.

But this can also be personal, like strategies where you said that quality of myself helped me to advance my career.

Ah okay so things that are important. Now I understand. For me it's important that a person terminates, is passionate, a person who has a personal skills like empathy and profession to listen to other people. Okay that's enough, I think.

Yes, thank you. So, what do you wish for the future would be nice to have more women in a leadership role. So, what would you wish could PwC do to have more women in leadership roles?

So I have a wish, that people are not judged or evaluated because they have children or don't have children or because they reach some goals and are good enough to cover a role in terms of gender. I don't like judgement on the gender, you know what I mean?

Yes sure you mean inclusion, diversity, and no judgement no matter if you are a men or women.

Then I would like to come to the generational differences, so what differences do you see between your generation and the new generation, so what are the differences of expectations?

Ah I think there are many many differences. For example, my generation I am 50 years so I am old. In general, totally different. So, my generation we were used to work work work, no matter what. The new generation they know there is work, job but there is also leisure, friends' hobbies. So maybe they appear less focused on work. I think there is a difference, but they work a lot when they are passionate but if not that it's not the case. My generation worked in any case in the same way even if we were not interested in the topic. The new generation likes to work with others and are more collaborative than my generation and less individual.

Yes. Thank you. Then is there in your opinion any difference in terms of the usage of technology between your generation and the new generation?

Yes of course haha. Because the new generation are better in the new technologies. My generation must understand and learn. Of course, the age is a barrier. I don't think everyone is the same as the other. The difference is in your head and the curiosity to learn. You are for example 60 and you can be a young man or women, but I think it's obvious that the new generation are living in the more technology world.

Thank you. What would you identify as the biggest barrier and the greatest opportunity for a woman in a leadership position at PwC?

Puh... For me it is only the culture. As I told before many things are changing. There is a culture that we have to really work on.

Last question: What would you recommend to young women that are pursuing a career in a leadership position at PwC? Any recommendations?

To be curious, to be passionate and to be focused on relationships to create relationships and to be brave and courageous and to say what you think and to work hard.

Yes, really nice perfect. Thank you much you helped me a lot.

Transkription Nr. 8, Gen Y, Italien

So, my research question for my master thesis is, what barriers and opportunities exist for women in leadership at PwC in Italy and Austria, and how do these differ between the different generations? So, my first question would be, and could you please briefly describe your career path to your current position at PwC?

Okay, so I am a ESG manager at PwC Italy, working here since 2015 at PwC Italy, but in the ESG field, since 2018 and my academic background and roots are not sustainability oriented, but I studied foreign languages, especially Chinese. So, the Yeah, I think the career I have made in the last 10 years is really settled on the learning by doing strategy. So, beginning in the like clients and markets department. I spent two years there, and then I have had a job rotation inside PwC, there was a new team for corporate responsibility. They were looking for a new person, a very young one with some ideas about sustainability, but that, you know, 10 years ago was not the sustainability we have now. It was much more philanthropy and social oriented activities. So, my backgrounds about languages and humanistic I mean, backgrounds could be in line of with, so we tried this. So, it was like, tentative an opportunity for everyone. So, I tried to do this. I entered the team. I stayed there, think around. I work by I was a solo worker in the team for eight years and afterwards, when the philanthropic approach moved to the much more ESG oriented idea we had, like a bigger team, and yes, also my career in the ESG practice, what was, of course, booster, but yes, was like an experiment, I would say, for everybody,

for me and for my Boss, and for PwC itself. So, this is very briefly. Yeah, perfect. Thank you so much. Then, do you have children, or are you married? No, no, no.

Okay. I think then I would come directly to the barriers. So what challenges or barriers have you experienced on your way to a leadership position at PwC? I think there were, and there still are some barriers, but not linked to, I think mainly not linked to the fact I'm a woman or I'm 34 I think it's mainly around the credibility sustainability we have now in Italy, it's sustainability counts, but not so much at the moment, to have like a senior manager or a director in the team. So, I think the main barrier are around the force and the maturity of sustainability and really how much it is important for PwC in Italy at the moment, there is really weak. There is a lack of importance, especially at PwC Italy, but mainly in Italy. So, I think this is a cultural barrier at the moment.

Okay, perfect. Then, were there specific situations or events where you felt that your gender has played a part?

Oh... It's a tough question...this one, I would say that there I experienced some situations in which, mainly there was like different ways in the language used towards me and my team. I have a team with the five people plus me and so six people, six people and five are women, and what I and my team experienced sometimes is linked to the way we are called or the way people refer to us. So, for example in comparison they react to the male. I have when we are what there was a couple of situations in which, when we met some external people, to the guy, they referred with a surname, while to the women, they refer with the name, yeah, so I think there to be to answer your question that the right answer is no, but something collateral is still present.

Yeah, I understand. Then, how would you describe the corporate culture at PwC regarding support of women in leadership positions?

It's a fake. I mean, now there is much more, I would like to be polite. I think that there is a part of the leadership and the partner we have that really believe in giving the same opportunity to women. There is another part that doesn't believe about this, doesn't care about this. They don't see the problem. Sometimes there is the opportunity given by clients that are pushing on this. So, they want to know about the numbers we have in leadership position for gender, for aging, also. But there is really weak view at the moment, and the support is really still weak. It's made of mentorship programs with men mentoring women, which is, in my opinion, really not the best choice. There are some areas in which there is much more balance. I'm talking about client facing, mainly professional. So, there is a, yeah, there is a part of business that cares about this, but is very small, and what they do is translated, is that they try to assign clients that are near your house, or you can work from home. I don't see at the moment, big, big step forward. The point is that, of course, as every everywhere, I think in Europe, we

have the balance until manager but from manager upstairs, we don't have when the pyramid gets higher, we don't have balance, especially in technical areas. So, you're talking about this with me, that I have a really straight focus on this, because I'm also a DSG manager, so I have this information, and I have critical mindset. Also, the point is that there is something they are doing practically and also culturally. Someone is trying to go on and think in a much more mature way. But the point is that there is still this step from manager to senior manager and also the promotion to. Manager or senior associate are made when the girl, especially is around 30, 32, 35 when, of course, the nature is also bringing something that is disrupting in your life. So, I think the point is that in Italy, we go outside university at 24, 25 and to get manager, example, or in a higher position. In Italy, you need to be old. This idea is you are old. You can get to the position if you are young, 28, 29 it's it's really difficult to be a manager. So that's the point which you are manager at 35, 33 but you also would like to have children, family. So, this is the gap. Yeah. Very interesting. Okay, perfect. Then to what extent do cultural norms or norms of society in Italy affect your professional development? We don't have a welfare for families. We don't have welfare we. We are really opposite to the northern countries our welfare, or the people that care about children when you have children, mainly because the point is having a family and children, this is the hugest barrier we have for women to get, to get in the leadership position. So, everything is given to parents. If you have young parents and near you, living near you, maybe you have much more opportunities, because you can, really until five, six years old, assign your children or the child to your parents, and then you can spend the whole day, eight, 910, 10 hours in Italy at PwC, working. So maybe this is an opportunity to get to the leadership. But generally speaking, if you don't have this, it's impossible for a woman to raise because you have to take care about family and children. So, this is the social problem. This is the problem we have everywhere in every corporate, you can have the one that is much more oriented too. But this is the fundamental problem we have in Italy and at PwC. The other point is that, you know, when children are very young. So, for example, there are no services for like kindergarten, because there is the percentage of people with children. It's not so high to have this service. So, it's very complicated, if you look also at the PwC situation, but generally speaking, in Italy, this is the critical point. If you have a family and children, no helps from the state you do, if you are a woman or your parents, if you don't have parents helping you, it's very critical.

Yeah. Then do you feel that the expectations for leaders at PwC differ based on the gender?

No, I can reply saying that, because you are going to question something much interesting afterwards, as the behaviors of women so the leadership expect. The thinking not to the gender, but really, if you are in a leadership position, you must be assertive, strict to the point with big shoulder. So, all the characteristics that in the culture are much more assigned to men. So, they do not expect something

different from you, because you are a woman, if you are in a leadership position, you should act with that characteristics that mainly are associated to men in the in the cultural idea. But there is double mind phenomenon in PwC at PwC for to me, for example, I am one of them. So, for example, I'm very assertive. The perception of people I'm perceived is that I am always angry, always, yes, not. I don't know how to explain, but it seems that if a man is assertive, it's fine if a woman is assertive, it's a negative way of behaving. So, it's the every time she's angry, she has her own things. So yeah, I was perceived sometimes in that way. Yeah. Thank you. Thank you. Then I would come to the opportunities and what support systems or initiatives at PwC has helped you in your career, or were there any, not nothing except for my boss, a mentor, I didn't formally engage him as a mentor. Nobody engaged him as a formal mentor, so no programs, but he is my mentor. So, he really had me in doing everything but no other learning or training journeys, nothing else. Yeah, perfect, perfect. In your opinion what more could PwC do better to support women in leadership positions, or at the path to them? Something that I already said, I think is linked also to, it's very complicated question. I mean, because at PwC, we don't have a gender pay gap. For example, there is no problem issuing gender pay gap. It's just that, really, if your service delivery model is traveling so much, going to clients be outside, away from home the whole week, and the society the cultural behavior of Italy is the opposite for women, because you have to stay at home, or you have to care about people. I think maybe it's very strong at what I'm saying, but I think that the service delivery model is completely opposite to what a woman can do. So, I think maybe it's, it could help working from home, much more remote working, try to also educate clients not to have you at their office or in the place every single day, but working remotely, or also trying to respect the daily working hours. So, at six, it's fine to have mails, but at eight in the night, not or educating people that if you send an email at eight, it's not mandatory for me to reply. I can do the day after so are very, I think, silly and stupid things, but are fundamental, and we don't have them at the moment. Yeah, thank you. Then the next question we can skip because you already answered. So, what personal strategies or qualities have helped you to advance your career? Behaving like my boss, trying to steal the way he behaves, he thinks, but not in a negative way, trying to really look at the at him, which is an equity partner, one of the most, most important partners that we have so trying to really get inspired by him. Sometimes of course, some behaviors are negative, and I, I have already also taken this, because I've never been a mediator, which is a weak point, and I'm working on this now, and it's fundamental, for example, it is expected from women to be a mediator. But in the end, for example, I am not a mediator. I think that, you know, working on my own for eight years was very tough, but was very important also to have like lights on me, so that that also

worked to build my character I would say, never give up on things and really try to learn by doing. For example, yesterday was talking to a colleague, and she said, I thought you had a degree in economics. And I said, No, no, just in foreign languages, for Chinese. And she said, wow, it's great, because you really manage a lot of stuff under the STEM area. So I think it is adapting, also the characteristic trying to adapt to different areas. Thank you for that detailed explanation. What would you wish for the future? Or what do you think is needed to have more women in leadership positions? I think this is also what you said in point 36 like working remote respect of working hours. I think this would be almost the same. Or do you have anything to add?

No, I would add also head quotes. I don't know if you say, if you understand what I mean. I have quote a number. I have a number of people of women in that position. Set a target. It's not a target. Set, yeah, a minimum. Yeah, it's not fair. I don't care. I think you should have in your in the leadership team, at least 25 percentage of underrepresented gender which is a female not a male is a non-binary, I don't know, but set numbers.

Yeah, perfect. Then, regarding the generational differences, what difference do you see between the professional expectations and values of Generation X and Generation Y? Really deep, deep, deep differences. Okay, we can stay together for, I think, another couple of hours talking about this really deep and opposite way of behaving. Expectation. I my team is made of me, another girl of 1989 our boss, who is 1960 and then I have all girls and the other boy from 1995 yes to 1998 they are really the opposite. For example, just one example. It's still silly, and it's when I say, hearing this, I tell myself, it's stupid, but after 6pm they are outside full stop. They switch their phones and are back at nine in the morning. Yes, if you ask something more, please help me on this. Do this by the end of today. They respect deadlines, but there is nothing to do after six. For example, if we go on holiday, okay, I'm the leader of the team. It's fine. But generally speaking, the generation, my generation, you are on all days. You check your mail. Sometimes it's not that you are much more responsible. You are connected. You try to they don't do. They switch the phone for two, three weeks. So, this is one of the many example. And I cannot say it's wrong. It's different, and I'm learning from the from the also.

Yeah, thank you for this, it's very interesting. Um, how do those differences affect career opportunities and paths for women more?

I think they will have much more opportunities women of new generations, because we are working for them and them, we are working from that for them, and they are really overload of values towards diversity. It's maybe because I have an ESG team, so they are much more oriented to female respect and rights. But I'm very how to say. I care about what I say, how I reply. I try to be focused on my opinions on this area, but I'm aligned with that, with them, with the girls, but it's very tough. You

cannot get wrong on something because their values on these are so high that if you really get wrong with the word on this, it's a mess. So, the expectation of these generations on corporates, is so high that I think there is a moment, there will be a moment in which corporates will do something different because their instances are very high.

Yeah. Thank you. Thank you. Are there differences in the use, in the use of in the use and attitudes towards new technologies, between the generations, do you see like a main difference? Or do you see it depends on person to person?

It depends on person to person. But generally speaking, they work like this, the phone on the next and the computer, the attention is very low when an email, for example, arrives in the phone, and you are having a meet, you see, like that back to you. So, there is really, there are bombed with social media mainly, and are far compared to us on technology. Incomparable, for example, they learned, they teach me how to use new technology, because they're really far away from my generation. But at the same time, seems that we are, like affected by technology and also the attention the seems that they are sometimes not everyone, but playing on another ground, on another word, the technological world sometimes unreal. So, its positive sides, but also negative.

Thank you. And then other conclusion, what would you identify as the biggest barrier and the greatest opportunity for women in leadership positions at PwC?

The biggest barrier is that we have male at in the leadership position at the moment. So this is the biggest barrier. And the women we ever behave like men, so they become the first enemy of women sometimes. And the grace of greatest opportunity for women, generally speaking, is that the wave has changed. The world is changing, and there is so much pressure from new generations and also clients expecting to work with a corporate that is like update with updated minded and there is sustainable one. So, the biggest is that we have too many men at the moment in the leadership team or leadership position, but the greatest opportunity is that new generation, also men, really take care of this. So, I think they will push.

Yeah, perfect. Then, what recommendations would you give to younger female colleagues who are pursuing a career at PwC?

It can be the opposite that I said, but, but it's a personal, also situation that I experienced. If you want to have a family or a child, don't expect...it's a waste of time waiting for being promoted. You have to do your family when you want in each level of the career you have. I experienced something negative waiting for having a family, blah, blah, blah, until being promoted, and in the end, life is another so I would say, don't care about being sure. Being a manager seems that you don't, because in Italy, there is this idea that you get mother and when you are back, you don't have your work. It seems like you are not able to follow activities like you change your ideas, minds, and skills. It's not that is that you really must take your time and, like double the time, but the time is that so I would say, do what you

want to do, not caring about the seniority you have, because if, if you are stronger and you're helped, you can raise.

Yeah. Thank you so much. So last question, is there anything else you would like to add? Or you haven't, we haven't discussed, but it's important to understand your experience.

No, I was very quick interview with many queries.

Thank you. Thank you. You were my last interviews, and now all the interviews are done, and I can transcript everything.

Wow, great. Sorry for my English, because it's not so good, so I think, okay, thank you. Thank you very much, very well. Thank you.