



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Frauen in Führungspositionen in Österreich“

verfasst von

Kerstin Frühwirth

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, Mai 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt :

A 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreuer:

Univ.-Prof. Dr. Oliver Fabel, M.A.

Danksagung

Mein größter Dank gilt meinen Eltern *Susanne und Karl Jachs*, die mir mein Studium nicht nur finanziell ermöglicht, sondern mich auch bei meiner Entscheidung, dieses in Graz bzw. in Wien zu absolvieren, immer unterstützt haben. Gerade in den letzten Monaten standen sie mir, mit Verständnis bei etwaigen Zweifeln, motivierend zur Seite. Ich bedanke mich sehr bei meinem Vater, der sich der Erstkorrektur mit Geduld und rotem Stift angenommen hat und mir bis zum letzten Beistrich unterstützend zur Seite stand.

Sehr dankbar bin ich für das Vertrauen meiner verstorbenen Großeltern *Maria und Franz Frühwirth*, welche immer stolz auf mich waren und sich sehr über die Abgabe dieser Arbeit freuen würden. Ich bedanke mich für all die aufbauenden Worte und die bedingungslose Wertschätzung meiner Tante/meines Onkels *Margit und Franz Frühwirth*. Auch meinen drei „kleinen“ Cousins *Andreas, Thomas und Thomas* danke ich für die nötige Ablenkung und neckischen Worte, welche sie mir während meiner Studienzeit entgegengebracht haben.

Besonderen Dank gilt meiner längsten Freundin *Reyhaneh Darakhchan*, welche mir in den letzten Wochen nicht nur mit kritischen Beiträgen und Diskussionsanregungen zur Seite stand, sondern mich auch bei fachlichen oder sprachlichen Zweifeln beraten hat. Ich bedanke mich für ihre Zeit, welche sie für die Korrektur meiner Arbeit investiert hat. Auch meiner Freundin *Alexandra Mayrhofer* danke ich sehr. Nicht nur für kritische Einwände und Verbesserungsvorschläge der vorliegenden Arbeit, sondern vor allem für ihre Aufheiterung in schwierigen Phasen und ihr Vertrauen in meine Fähigkeiten.

Eine große Hilfe während der letzten Jahre waren meine Freundinnen *Anna Hefner* und *Marlene Quass*. Sie standen mir auch in schwierigen Phasen mit positiven Gedanken zur Seite. Mit ihnen kam auch das Studentenleben nie zu kurz.

Auch wenn nicht namentlich genannt, möchte ich mich bei allen Grazer, Wiener und Linzer Freunden und Freundinnen für eine fabelhafte Studienzeit bedanken!

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht. Die vorliegende Masterarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Linz, 6. Mai 2013

Kerstin Frühwirth

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch JGS idgF
Abs	Absatz
AHS	Allgemein Höher Bildende Schule
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz idgF
Art.	Artikel
ATX	Austrian Trade Index
BGBI. Nr.	Bundesgesetzblatt Nummer
B-VG	Bundesverfassungsgesetz idgF
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEDAW-Konvention	Konvention zur Beseitigung jeder Form der Diskriminierung der Frauen
CGK	Corporate Governance Kodex
d.h.	das heißt
EG-V	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EG Vertrag)
EMS-Tests	Eignungstest für das Medizinstudium
EU	Europäische Union
etc.	et cetera
gem.	gemäß
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung idgF
idgF	in der geltenden Fassung

ÖVP	Österreichische Volkspartei
S.	Seite
SES 2006	Verdienststrukturerhebung der EU aus dem Jahr 2006
SPÖ	Sozialistische Partei Österreich
sog.	Sogenannte
u.a.	unter anderem
UGB	Unternehmensgesetzbuch idgf
u.v.m.	und vieles mehr
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung.....	1
2	Ziel und zentrale Fragestellung.....	5
3	Abgrenzung.....	7
3.1	Top-Management	7
3.2	Begriff „Großunternehmen“	7
3.2.1	Abgrenzung der Unternehmen nach Gesetz.....	7
3.2.2	Abgrenzung der Unternehmen nach Größe.....	8
3.3	Gesetzlich bestimmte Organe.....	8
3.3.1	Vorstand	9
3.3.2	Aufsichtsrat	9
4	Allgemeine Termini.....	11
4.1	Gleichberechtigung	11
4.1.1	Formale Gleichberechtigung.....	11
4.1.2	Materielle Gleichberechtigung.....	11
4.2	Berufliche Diskriminierung.....	12
4.2.1	Diskriminierung nach Kriterien	12
4.2.2	Statistische Diskriminierung	12
4.2.3	Diskriminierung durch Verfahren	12
4.2.4	Strukturelle Diskriminierung	13
4.3	Segregation	13
4.4	Chancengleichheit	13
4.5	Managing Diversity bzw. Diversity-Management	14
4.6	Karriere.....	15
5	Frauenerwerbsarbeit.....	17
5.1	Historische Entwicklung der Bildung von Frauen in Österreich.....	17
5.2	Aktuelle akademische Bildung von Frauen in Österreich.....	18
5.3	Allgemeine Frauenerwerbstätigkeit in Österreich.....	19
6	Frauen in Führungspositionen	21
7	Führung.....	25
7.1	Die Begriffe „Führung“ und „Management“	25
7.2	Aufgaben und Eigenschaften einer Führungskraft	25

7.3	Weiblicher versus männlicher Führungsstil	26
7.4	Schlüsselqualifikationen für eine gute Führungspersönlichkeit.....	27
7.5	Rollenerwartung an Führungspersönlichkeiten.....	28
8	Karrierefaktoren.....	31
8.1	Karriermuster und Karriereerfolg.....	32
8.2	Erste Ebene: Person.....	33
8.2.1	Gewissenhaftigkeit / Leistungsmotivation.....	34
8.2.2	Emotionale Stabilität.....	34
8.2.3	Kontaktfähigkeit.....	34
8.2.4	Führungsmotivation	34
8.2.5	Selbstdarstellung	35
8.2.6	Flexibilität	36
8.3	Zweite Ebene: Herkunft	36
8.4	Dritte Ebene: Arbeit	37
8.5	Vierte Ebene: Gesellschaft und Kultur.....	39
8.6	Fünfte Ebene: globaler Kontext	39
9	Karrierehindernisse für Frauen	41
9.1	Innere Barrieren.....	42
9.1.1	Sozialisation	42
9.1.2	Doppelbelastung durch Karriere und Familie	45
9.1.3	Kinder als Karrierehindernis.....	48
9.1.4	Falsche Studienwahl	53
9.1.5	Zu weit gefasstes Interessensgebiet	54
9.1.6	Geringerer Karrierewunsch vs. geringere Selbstpromotion.....	54
9.2	Äußere Barrieren	55
9.2.1	Vorurteile	56
9.2.2	Externe Erwartungen an Frauen.....	59
9.2.3	Organisatorische Benachteiligungen.....	61
10	Frauenförderungsmaßnahmen.....	69
10.1	Politische und gesellschaftliche Ansätze.....	70
10.1.1	Frauenquote.....	70
10.2	Unternehmensspezifische Ansätze	82

10.2.1	Netzwerke	83
10.2.2	Mentoring-Programme	84
10.2.3	Aufheben der Subjektivität in Beförderungsmechanismen.....	85
10.2.4	Transparente Beförderungsmethoden	85
10.2.5	Beförderung von mehreren Frauen in das Top-Management	85
10.2.6	Erhöhung des weiblichen Anteils in Linienstellen statt Stabsstellen.....	86
10.2.7	Flexibilität bei Karrieresprüngen	86
10.2.8	Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort.....	87
10.2.9	Kinderbetreuung.....	88
10.3	Persönliche Maßnahmen der Frauen	89
11	Exkurs: Einkommensunterschiede der Geschlechter	91
12	Auswertung der aktuellen Situation weiblicher Führungskräfte in Österreich....	95
12.1	Frauenanteil in den Top-200-Unternehmen in Österreich.....	95
12.2	Frauenanteile in Führungspositionen differenziert nach Wirtschaftssektoren .	96
12.3	Frauen im Vorstand in den Top-200-Unternehmen Österreichs	97
12.4	Frauen im Aufsichtsrat in den Top-200-Unternehmen Österreichs	98
12.5	Frauenanteil in ATX-Unternehmen.....	99
13	Zusammenfassung.....	105
14	Executive Summary	107
15	Abbildungsverzeichnis.....	109
16	Literaturverzeichnis.....	111

1 Einleitung und Problemstellung

Die geringe Anzahl an weiblichen Führungskräften in österreichischen Großunternehmen ist ein aktuelles wie unbestrittenes Thema. Es vergeht kaum eine Woche, in welcher sich die österreichische Politik, Wirtschaft und Medienlandschaft nicht mit der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen auseinandersetzen. Eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts ist im 21. Jahrhundert keinesfalls mehr gerechtfertigt und die Gleichstellung der Geschlechter ist auch in der Führungsebene von großer Wichtigkeit. Frauen in Österreich haben nach wie vor geringere Aufstiegschancen im Vergleich zu den Männern und sind auch im 21. Jahrhundert selten in der männerdominierten Führungsetage zu finden. Auch auf europäischer Ebene ist die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen ein brisantes Thema. Viviane Reding, EU-Kommissarin für Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft, übt durch ihren Wunsch nach einer verpflichtenden europäischen Frauenquote für Großunternehmen zusätzlichen Druck auf die Mitgliedsstaaten der EU aus, um endlich eine Geschlechtergleichstellung auch in Führungspositionen von Großunternehmen zu erreichen.

Aufgrund der zeitlich jungen **Bildungsgleichstellung** der Geschlechter sind die Bildungsunterschiede gerade bei der jungen Generation mittlerweile nicht mehr spürbar. Im 21. Jahrhundert sind Frauen wie Männer bezüglich ihres Bildungsstands gleich(wertig).

Neben dem Bildungsniveau holten Frauen in den letzten 30 Jahren auch beim Thema **Erwerbstätigkeit** stetig auf. Noch nie waren Frauen in der Wirtschaft so stark vertreten wie sie es aktuell sind. Die weibliche Bevölkerung will nicht mehr von ihrer Familie abhängig sein und kümmert sich zusehends öfter um ihr eigenes Einkommen. Das Erlernen eines Berufes ist für Männer und Frauen im 21. Jahrhundert gleichermaßen essenziell. Die allgemeine, weibliche Erwerbstätigkeit weist, nach Altersgruppen sortiert, zwar noch bedeutende Unterschiede auf, jedoch werden sich diese in den nächsten Jahren immer weiter angleichen. In den folgenden Jahren sollte sich durch die

weitere Steigerung der weiblichen Erwerbstätigkeitsquote eine Verringerung der noch vorhandenen geschlechtsspezifischen Differenzen im Bereich Erwerbstätigkeit ergeben.

Nicht nur die allgemeine weibliche Erwerbstätigkeit nimmt sukzessive zu. Auch der Sprung in das untere und mittlere Management ist den Frauen durchwegs gelungen, sie sind in diesen Positionen keine Seltenheit mehr. Tatsächlich sinken jedoch ab dem mittleren Management die Aufstiegschancen für hochmotivierte und qualifizierte Frauen wesentlich. Die Konkurrenzsituation der Geschlechter in **Führungspositionen** ist eine moderne Erscheinung. Früher stellten Frauen aufgrund fehlender Bildung und professioneller Erfahrung für Männer gar keine Konkurrenz dar. Ihre Stellung war von vornherein durch eine geringere schulische und berufliche Qualifikation eher im Haushalt vorgesehen. Falls Frauen beruflich aktiv waren, konnte man sie häufig in der Funktion der Zuarbeit bzw. in nicht verantwortungsvollen und entscheidungsfähigen Bereichen finden (Ohlendieck, 2003, S. 183).

Ab dem mittleren Management kann in Österreich aktuell keinesfalls von einer Chancengleichheit der Geschlechter gesprochen werden. Obwohl die Fähigkeit der Frauen, Führungsarbeit zu übernehmen, im 21. Jahrhundert grundsätzlich von Niemandem mehr in Frage gestellt wird, ist die Wahrscheinlichkeit eines Aufstiegs in das Top-Management der österreichischen Großunternehmen keineswegs geschlechterspezifisch ausgeglichen. Der Weg in die obere Unternehmenshierarchie darf nicht mehr eine Frage des Geschlechts sein, sondern Frauen wie Männer sollen aufgrund ihrer akademischen Ausbildung und ihrer Qualifikation die gleichen Chancen in ihren beruflichen Karrieren eingeräumt bekommen.

Nicht zu verkennen ist die Notwendigkeit der passenden **Qualifikation** als Grundvoraussetzung für einen Aufstieg in die Entscheidungsgremien der österreichischen Großunternehmen. Erst ein Vorhandensein von gleich(wertig)en Qualifikationen führt zur Auflösung von festgefahrenen geschlechterspezifischen Segregationen unter Frauen und Männern und erst dadurch stehen die Geschlechter in direkter Konkurrenz zueinander. Durch die zeitlich junge Bildungsgleichstellung wurde diese Konkurrenzsituation auf rein fachlicher Ebene bereits erzeugt. Damit wird in

Zukunft der Wettbewerb um höhere Posten durch junge, motivierte und karrierebewusste Frauen intensiver und härter (Ohlendieck, 2003, S. 184).

Die bisherige Unterrepräsentanz von Frauen in den oberen Hierarchieebenen der österreichischen Top-Unternehmen ist durch ein Verschwinden der klaren Karrierehemmnisse wie Bildungsunterschiede und fehlende Berufserfahrung schon längst nicht mehr erklärbar (Gottschall, 1995, S. 126). Wenn Frauen weiterhin trotz offensichtlichem Erreichen der objektiven Kriterien in Führungspositionen unterrepräsentiert bleiben, muss von einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts ausgegangen werden (Ohlendieck, 2003, S. 184). Diese Barrieren müssen erkannt und abgebaut werden, um dem Geschlecht künftig bei der Besetzung von Führungspositionen stetig abnehmende Bedeutung zukommen zu lassen. Ziel muss die völlige Gleichstellung der Geschlechter sein.

2 Ziel und zentrale Fragestellung

In dieser Arbeit sollen die allgemeinen **Karrierefaktoren** für einen Aufstieg in die Entscheidungsebene der österreichischen Großunternehmen ausgearbeitet und danach das Hauptaugenmerk auf **Karrierehindernisse** für Frauen gelegt werden. Wichtig ist, dass jene Frauen im Fokus stehen, welche die Möglichkeit eines hierarchischen Aufstiegs in die Führungsebene aufgrund ihrer Bildung und Motivation haben und dies wegen innerer und äußerer Barrieren trotzdem nicht schaffen.

Hauptziel meiner Arbeit ist daher das Finden der Ursachen der Unterrepräsentation von weiblichen Führungskräften in österreichischen Top-Unternehmen:

-
- Welche **Barrieren** müssen Frauen überwinden, um Vorstands- bzw. Aufsichtsratssitze in Top-Unternehmen zu erklimmen?
-
- Welche **hemmenden bzw. hindernden Faktoren** sind die Ursache für den steinigen Weg für motivierte weibliche Führungskräfte in die Entscheidungsebene von Großunternehmen?
-

Nach Erörterung der verschiedenen Karrierehindernisse werden Vorschläge von Maßnahmen für die **Abschaffung von inneren und äußeren Barrieren** diskutiert. Unterschiedliche **Lösungsmöglichkeiten** können zur Herstellung einer Geschlechterdiversität in Top-Unternehmen führen, darunter eine gesetzlich verpflichtende Frauenquote, bei der zukünftige Vorstands- und Aufsichtsratssitze unter Berücksichtigung einer zu erfüllenden Quote besetzt werden. Doch nicht nur gesetzliche Maßnahmen können für die Gleichstellung der Geschlechter in Führungsgremien hilfreich sein. Auch unternehmensspezifische Maßnahmen sind für zukünftige Beförderungsmechanismen maßgeblich.

3 Abgrenzung

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Unterrepräsentanz von Frauen in der **Führungsebene österreichischer Großunternehmen**. Damit wird der Frauenanteil in der Angestelltenenebene und in der unteren Managementebene ausgelassen. Des Weiteren werden alle weiblichen Selbstständigen und alle Frauen in Politik und Wissenschaft von dieser Arbeit ausgeklammert. Als örtliche Abgrenzung wurde Österreich gewählt. Alle Daten, soweit nicht anders angegeben, beziehen sich auf die Republik Österreich. Im Folgenden soll die Arbeit anhand unterschiedlicher Kriterien abgegrenzt werden.

3.1 Top-Management

Mit dem Begriff „**Top-Management/Führungsebene**“ werden betriebliche Führungskräfte beschrieben, die in der Unternehmenshierarchie „oben“ sind und somit leitende Führungspositionen besetzen. Sie tragen die Verantwortung für das Erreichen von Unternehmenszielen und haben Kontroll- und Entscheidungsbefugnisse inne (Nerge & Stahmann, 1991, S. 31).

Das Top-Management erfüllt in erster Linie gesamtbetriebliche Aufgaben und ist in seinen strategischen Entscheidungen nicht weisungsgebunden. Seine Aufgabenbereiche sind nicht spezieller Natur, sondern liegen allgemein in den Bereichen Planung und Organisation. Zum Teil sind die Personen des Top-Managements (Geschäftsführung und Vorstand) auch in die Bereiche „Kontrolle“ und „Ausführung“ miteinbezogen (Nerge & Stahmann, 1991, S. 68f). In der vorliegenden Arbeit werden ausschließlich Frauen im oberen Management bzw. Frauen mit Entscheidungsbefugnissen in den Mittelpunkt gestellt.

3.2 Begriff „Großunternehmen“

Der Begriff „**Großunternehmen**“ kann auf verschiedene Arten abgegrenzt werden.

3.2.1 Abgrenzung der Unternehmen nach Gesetz

Im österreichischen Unternehmensrecht gibt es drei Definitionen eines Unternehmers. Diese Arbeit beschränkt sich auf Unternehmer nach § 2 UGB und damit auf den

„Unternehmer kraft Rechtsform“. Die Abgrenzung erfolgt nach der Rechtsform, wobei Hauptaugenmerk auf den Kapitalgesellschaften wie beispielsweise Aktiengesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung liegt.

3.2.2 Abgrenzung der Unternehmen nach Größe

Österreich ist ein Land der Klein- und Mittelbetriebe. Eine erste Einteilung kann aufgrund der maximalen MitarbeiterInnenzahl vorgenommen werden. Kleinunternehmen beschäftigen maximal 49 MitarbeiterInnen, Mittelbetriebe beschäftigen 50 bis 249 MitarbeiterInnen (Wirtschaftskammer Österreich, 2013). Rund 60 Prozent der österreichischen Beschäftigten arbeiten in jenen Betrieben. Dennoch werden diese Bereiche in weiterer Folge nicht behandelt, da sich diese Arbeit auf den Anteil weiblicher Führungskräfte in Großunternehmen beschränkt.

Etwa 40 Prozent der österreichischen ArbeitnehmerInnen sind in Großunternehmen beschäftigt. Ein Betrieb mit 250 oder mehr Beschäftigten wird als Großunternehmen bezeichnet (Wirtschaftskammer Österreich, 2012). Gerade die Führungsebene dieser Unternehmen hat einen großen Einfluss auf Personalfragen und kann bei der Gleichstellung von Frauen und Männern Vorbildwirkung für ihre MitarbeiterInnen, ihre KundInnen und ihre VertragspartnerInnen haben.

In § 221 Abs3 UGB ist der Begriff der „großen Kapitalgesellschaft“ normiert. Grundsätzlich gelten alle an der Börse notierten Unternehmen als „große Kapitalgesellschaft“ sowie alle Unternehmen, welche zwei der drei Merkmale, welche in § 221 Abs2 UGB normiert sind, überschreiten. Die in dieser Arbeit untersuchten Großunternehmen haben aufgrund ihrer Rechtsform bzw. ihrer Größe gesetzlich bestimmte Organe, welche obligatorisch zu errichten sind.

3.3 Gesetzlich bestimmte Organe

Im untersuchten österreichischen Raum hat sich bei den gesetzlich bestimmten Organen ein dualistisches System etabliert. In den Großunternehmen kann zwischen dem leitenden Organ (dem **Vorstand**) und dem Aufsichtsorgan (dem **Aufsichtsrat**) unterschieden werden (Hausmaninger, Kletter, & Burger, 2003, S. 4).

3.3.1 Vorstand

Das erste Organ, welches zwingend in Kapitalgesellschaften errichtet werden muss, ist der Vorstand. Grundsätzlich kann dieser auch als Top-Management bezeichnet werden. Er ist die oberste Ebene der hierarchischen Organisationsstruktur und vertritt das Unternehmen nach außen. Der Vorstand ist gegenüber den Eigentümern bzw. der Gerichtsbarkeit für die Aktivitäten des Unternehmens verantwortlich (Bartscher, 2012). Der Vorstand ist somit Vertretungs- und Geschäftsführungsorgan eines Unternehmens. Gem. § 25 Abs1 GmbHG bzw. § 84 Abs1 AktG trifft die Vorstandsmitglieder eine Sorgfaltspflicht gegenüber dem Unternehmen.

3.3.2 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist im Aktienrecht ein gesetzliches Pflichtorgan, welches ohne Ausnahme zwingend vorgesehen ist (§ 86 AktG). Bei einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist die Pflicht zur Erstellung eines Aufsichtsrats von der Größe des Unternehmens abhängig. Bei den in dieser Arbeit betroffenen Großunternehmen ist jedoch zwingend ein Aufsichtsrat zu bestellen (§ 29 Abs1 GmbHG).

Kernaufgabe des Aufsichtsrates ist die Überwachung der Geschäftsführung der Gesellschaft (§ 95 Abs1 AktG bzw. § 30j Abs1 GmbHG). Aus diesem Grund kann Niemand, der ein Vorstandsmitglied eines Unternehmens ist, im selben Unternehmen dem Aufsichtsrat angehören (§ 9 AktG bzw. § 30e Abs1 GmbHG).

Eine weitere Aufgabe des Aufsichtsrates sind Personalentscheidungen, wie die Bestellung bzw. die Abberufung der Vorstandsmitglieder gem. § 75 AktG. Da gewisse Geschäfte nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats abgeschlossen werden sollen (§ 95 Abs5 AktG), hat dieser einen wesentlichen Einfluss bei strategischen Entscheidungen des Unternehmens.

Die geschlechtsspezifische Zusammensetzung des Aufsichtsrates ist wichtig, da die getroffenen Maßnahmen Frauen und Männer gleichermaßen erfassen. Der Blickwinkel soll jedoch nicht nur auf die Geschlechtervielfalt gelegt werden, sondern auch auf unterschiedliche Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen, welche die Personen im Aufsichtsrat durch ihren bisherigen Werdegang erlangen konnten.

4 Allgemeine Termini

Die folgenden Begriffe werden beim Thema „Frauen in Führungspositionen“ oftmals aufgegriffen und sollen am Beginn der Arbeit im Sinne der Vollständigkeit erläutert werden.

4.1 Gleichberechtigung

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Gleichberechtigung. Auf der einen Seite die **formale Gleichberechtigung**, welche eine Gleichstellung von Männern und Frauen per Gesetz fordert. Ziel ist, dass Frauen und Männer die gleichen Rechte innehaben und somit keine rechtliche Einschränkung existiert. Bei der **materiellen Gleichberechtigung** wird nicht nur die rechtliche Gleichstellung der beiden Geschlechter gefordert, sondern zusätzlich eine gesellschaftliche, eine wirtschaftliche, eine soziale und eine politische Gleichstellung des benachteiligten Geschlechts (Jarosch, 2001, S. 32f).

4.1.1 Formale Gleichberechtigung

Beim Ansatz der formalen Gleichberechtigung werden alle Menschen grundsätzlich als gleich beschrieben, sie sollen die gleiche Behandlung erfahren und die gleichen Rechte und Pflichten haben. So sollen in einer gerechten und gleichberechtigten Gesellschaft beiden Geschlechtern die gleichen Startbedingungen von Gesetz aus zustehen (Jarosch, 2001, S. 29). Grundsätzlich kann sich Gleichberechtigung als Norm auf jedwede diskriminierte Menschengruppe beziehen (Krell, 1991, S. 78). In dieser Arbeit geht es ausschließlich um eine Gleichberechtigung von Frauen und Männern.

4.1.2 Materielle Gleichberechtigung

Der Ansatz der materiellen Gleichberechtigung lässt Frauen und Männern ihre Unterschiedlichkeit. Jedoch wird eine Auflösung der strukturellen Unterschiedlichkeiten und Privilegien eines Geschlechts gefordert. Die Ungleichbehandlung der Geschlechter ist ein gesamtgesellschaftliches Problem. Mit der Ratifizierung der CEDAW-Konvention im Jahr 1982 hat sich Österreich zu einer tatsächlichen und nicht nur rechtlichen Gleichstellung der Frauen verpflichtet. Der

diskriminierten Bevölkerungsgruppe wird dabei solange ein Vorteil zugestanden, bis beide Gruppen die gleiche Ausgangslage vorfinden (Jarosch, 2001, S. 32).

4.2 Berufliche Diskriminierung

Von **beruflicher, geschlechtsspezifischer Diskriminierung** spricht man, wenn Arbeitsstellen aufgrund informeller Beschaffungskanäle nicht gerecht vergeben werden bzw. Ungleichbehandlungen bei der Auswahl, bei Qualifikationsmöglichkeiten oder bei der Beförderung zwischen Männern und Frauen auftreten (Hadler, 1995, S. 21).

4.2.1 Diskriminierung nach Kriterien

Diese Art der Diskriminierung legt scheinbar neutrale Kriterien bezüglich der Fähigkeit oder Qualifikation für die Arbeitsstelle fest, welche jedoch sachlich nicht gerechtfertigt sind und ausschließlich zur Benachteiligung von bestimmten Personen festgelegt wurden (Hadler, 1995, S. 21).

4.2.2 Statistische Diskriminierung

Von einer statistischen Diskriminierung wird gesprochen, wenn einzelne Personen einer Gruppe aufgrund der Durchschnittserwartung über das Verhalten der gesamten Gruppe diskriminiert werden (Osterloh & Littmann-Wernli, 2000, S. 2). So erwarten UnternehmerInnen von Frauen eine größere Häufigkeit an Berufsunterbrechungen als von ihren männlichen Kollegen. Als Hauptgrund für diese Befürchtung wird die Möglichkeit einer Schwangerschaft von Frauen genannt.

4.2.3 Diskriminierung durch Verfahren

Diese Art der Diskriminierung stellt auf Maßnahmen in der Personalauswahl ab. So werden etwa Frauen seltener zum „Hearing“ für neue Arbeitsplätze eingeladen bzw. schneiden sie durch konstruierte Verfahren schlechter als ihre männlichen Kollegen ab (Hadler, 1995, S. 22). Ein Beispiel für eine Diskriminierung von Frauen durch Verfahren sind die im Jahr 2006 neu eingeführten EMS-Tests (Eignungstest für das Medizinstudium) an österreichische Universitäten. Bei diesen Tests schnitten Frauen scheinbar grundlos schlechter als ihre männlichen Kollegen ab. Im Jahr 2009 konnte die Ursache in der Konstruktion der Multiple-Choice Aufnahmeprüfung gefunden werden (Frisch, 2009).

4.2.4 Strukturelle Diskriminierung

Unter struktureller Diskriminierung versteht man die Benachteiligung von Frauen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht. Falls bei offenkundiger gleicher Voraussetzung von beiden Geschlechtern für eine Arbeitsstelle der Mann der Frau nur aufgrund des Geschlechts vorgezogen wird, kann von struktureller Diskriminierung gesprochen werden. Ergänzt sei, dass Frauen diese Art von Ungleichbehandlung nicht unbedingt wahrnehmen müssen. Diese kann auch stattfinden, obwohl Frauen die Diskriminierung nicht als solche empfinden. Um strukturelle Diskriminierung der Frauen zukünftig verhindern zu können, muss sich einerseits die gesellschaftliche Organisationsform ändern und andererseits die bislang diskriminierte Gruppe der Frauen in Form von positiver Diskriminierung bevorzugt behandelt werden (Nohr, 2002, S. 48). Das Verfahren der positiven Diskriminierung ist jedoch umstritten, da dabei die bislang bevorzugt behandelte Gruppe bewusst benachteiligt wird und somit eine Form der Diskriminierung durch eine andere bekämpft wird.

4.3 Segregation

Unter Segregation versteht man im Zusammenhang mit Geschlechterdiversität in der Führungsebene grundsätzlich eine vorwiegende Konzentration von Männern in den Top-Gremien der großen Wirtschaftsunternehmen. Frauen finden sich dagegen konzentriert in hierarchisch niedrigeren Arbeitsplätzen wieder. Der Stellenmarkt ist in Österreich geschlechtsspezifisch differenziert und streng nach Positionen hierarchisiert. Allgemein gibt es zwei Arten von Geschlechtersegregation in der österreichischen Wirtschaftslandschaft. Unter „**horizontaler Segregation**“ versteht man eine Trennung von Männern und Frauen anhand verschiedener Branchen und Berufen. So arbeiten beispielsweise in der Industrie und in der Technik deutlich weniger Frauen als Männer. Im Gegensatz dazu bedeutet „**vertikale Segregation**“ eine Trennlinie zwischen Männern und Frauen in innerbetrieblichen Hierarchien (Gottschall, 1995, S. 125).

4.4 Chancengleichheit

Ein weiterer Begriff, welcher erwähnt werden soll, ist die Herstellung einer „**Chancengleichheit**“ der Geschlechter, hier gibt es zwei unterschiedliche Bedeutungen. Die **bedingte Chancengleichheit** meint, dass Frauen und Männer bei gleichen

Qualifikation und Fähigkeiten die gleichen Möglichkeiten vorfinden sollen. Bei der **repräsentativen Chancengleichheit** sollen alle Beteiligten einer Gruppe entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtheit (z.B. der Bevölkerung oder der AkademikerInnen) teilhaben. Die repräsentative Chancengleichheit ist somit als Quotierung zu verstehen (Strunk & Hermann, 2009, S. 237).

4.5 Managing Diversity bzw. Diversity-Management

Der Begriff „Diversity“ kommt aus der englischen Sprache und bedeutet „Vielfalt“. In dieser Arbeit wird speziell die **Vielfalt der Geschlechter** beleuchtet. Grundsätzlich kann aber die Vielfalt auf die unterschiedlichsten Merkmale einer Gruppe gelegt werden – wie zum Beispiel Nationalität, Alter, Religion, Behinderung.

Im Folgenden sollen die u.a bei *Krell* zusammengefassten Argumente für **Diversity-Management** in Großunternehmen erläutert werden (Krell, 2008, S. 68ff):

- Hauptargument ist die *Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. Dadurch soll für das Unternehmen ein ökonomischer Erfolg gesichert werden.
- Beim *Beschäftigtenstruktur-Argument* wird daran erinnert, dass durch die gestiegene Qualifikation der Frauen ihr Ausschluss nicht mehr legitimiert werden kann. Außerdem ist ihre Berücksichtigung wichtig, um dem drohenden Führungskräftemangel entgegen wirken zu können.
- Monotone Beschäftigungsgruppen sind wirtschaftlich gesehen schlechter für ein Unternehmen als Vielfalt (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007). Grundsätzlich verursacht eine Diskriminierung von bestimmten Bevölkerungsschichten Demotivation und dadurch zusätzliche *Kosten* für das Unternehmen. Durch die Einbeziehung von Frauen kann die Leistungsbereitschaft beider Geschlechter gesteigert werden.
- Die alteingesessene männliche Führungsriege eines Unternehmens ist nicht mehr zeitgemäß. Eine Durchmischung von weiblichen und männlichen Führungspersönlichkeiten führt zum größeren wirtschaftlichen Erfolg eines

Unternehmens (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007). Die Frauen, welche den beschwerlichen Weg in das Leitungsgremium geschafft haben, bringen einen größeren Einfluss als ihre männliche Pendants (Henn, 2009, S. 1). Auf nationaler bzw. auch internationaler Ebene wird ein ausgeglichener Geschlechteranteil im Top-Management als wünschenswert angesehen, da dessen Lösungsansätze *kreativer* und dadurch oftmals erfolgreicher sind als Entscheidungen, welche vorhersehbar sind (Groll, 2009, S. 2).

- Als für den wirtschaftlichen Erfolg bedeutsam hat sich auch eine *Flexibilität* in Entscheidungsprozessen erwiesen. Starre Entscheidungsgremien können sich mit einer Veränderung der Bedingungen oftmals nur sehr schwer auseinandersetzen.
- Unternehmen, welche Diversity-Management-Initiativen haben, werden tendenziell öfter von eigenen und fremden MitarbeiterInnen als *Wunscharbeitgeber* genannt. Zusätzlich wird von den KundInnen ein hohes Maß an betrieblichen *Unterstützungsmaßnahmen der MitarbeiterInnen* positiv angerechnet.
- Gerade Großunternehmen sind nicht nur national, sondern vor allem international tätig. Damit ist eine Vielfalt von unterschiedlichen Zugängen zu Problemen oder Veränderungen auch für das Unternehmen von großer Bedeutung. Gerade im 21. Jahrhundert ist eine Geschlechtervielfalt in Führungspositionen auch international von immer größerer Bedeutung.

4.6 Karriere

Im Zusammenhang mit der Thematik von „Frauen in Führungspositionen“ stößt man immer wieder auf den Begriff „**Karriere**“. Grundsätzlich kann man mit diesem Begriff alle Laufbahn- bzw. Berufsentwicklungen von Menschen beschreiben (Spiesshofer, 1991, S. 36). Im allgemeinen Verständnis impliziert dies meist einen Aufstieg in der Unternehmenshierarchie (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 14). Im Folgenden wird ausschließlich auf letztere Definition eingegangen. Die allgemeine Berufsentwicklung von Männern und Frauen bleibt hingegen außer Acht.

5 Frauenerwerbsarbeit

In den letzten 30 Jahren konnte eine große Steigerung der allgemeinen Frauenerwerbsarbeit nachgewiesen werden. Diese Tendenz kann durch mehrere Faktoren erklärt werden. Erstens ist die Erwerbstätigkeit von Frauen zur **ökonomischen Notwendigkeit** geworden, da sie vermehrt in Singlehaushalten bzw. getrennt von ihrem Partner leben. Zusätzlich wuchs durch das **bessere Bildungsniveau** der Frauen der Wunsch, nicht nur für die Betreuung der Kinder oder des Partners verantwortlich zu sein, sondern sich selbst in einem beruflichen Umfeld zu entfalten und ihr Wissen in einem Unternehmen gewinnbringend einzusetzen (Fuchshuber, 2006, S. 20).

Wie eingangs erwähnt, ist eine fachlich adäquate Ausbildung Grundvoraussetzung für eine weibliche Beteiligung in den Entscheidungsgremien der Großunternehmen. Deshalb wird im Folgenden kurz der historische Werdegang der Gleichstellung der Geschlechter in Bildungsbelangen erwähnt. Anschließend wird auf die aktuelle Bildungssituation der Frauen und auf die derzeitige Erwerbstätigkeitsstatistik eingegangen.

5.1 Historische Entwicklung der Bildung von Frauen in Österreich

Historisch gesehen sind die Bildungsmöglichkeiten für Männer und Frauen erst seit kurzem nicht mehr geschlechterspezifisch. 1872 wurde österreichischen Schülerinnen erstmals durch einen Ministerialerlass die Ablegung einer Reifeprüfung an einem Gymnasium ermöglicht, jedoch ohne Berechtigung zu einem universitären Studium. Bis dahin waren die Gymnasien eine reine Burschenbastion und Mädchen wurden in speziellen Schulen ausgebildet. Erst im Jahr 1897 wurde den weiblichen Maturantinnen ein Besuch der philosophischen Fakultät und danach der Besuch der medizinischen Fakultät gestattet. Die Inskription weiterer universitärer Studien wurde den Frauen erstmals nach dem Ersten Weltkrieg erlaubt (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, 2012).

Die Diskriminierung von Frauen im Bildungswesen zog sich bis in die 1980er Jahre und ihre Bekämpfung wurde erst im Jahr 1982 durch die Ratifizierung einer Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau verpflichtend (siehe Kapitel 4.1.2 „CEDAW-Konvention“). Diese Konvention richtet sich nicht mehr nur an die rechtliche Gleichstellung der Frau, sondern an die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, 2012).

Im Jahr 1998 wurde mit Art. 7 B-VG jede Form der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts verboten. Art. 7 Abs2 B-VG lautet:

"Bund, Länder und Gemeinden bekennen sich zur tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau."

„Maßnahmen zur Förderung der faktischen Gleichstellung von Frauen und Männern insbesondere zur Beseitigung tatsächlich bestehender Ungleichheiten sind zulässig."

Allgemein kann somit gesagt werden, dass eine Geschlechtertrennung in Bildungsfragen sehr lange bestanden hat und eine Selbstverständlichkeit des freien Bildungszugangs in Österreich von Frauen und Männern historisch erst seit kurzer Zeit besteht. Heutzutage gibt es keine Einschränkung der Geschlechter in Schulfragen. Mädchen und Burschen können gleichermaßen frei ihre Schulausbildung wählen.

5.2 Aktuelle akademische Bildung von Frauen in Österreich

Die aktuellen Auswertungen von *Statistik Austria* veranschaulichen, dass sich die Anzahl an Studierenden in den letzten 60 Jahren insgesamt um mehr als das 14-fache gesteigert hat. Erstmals in der Geschichte waren im Studienjahr 1999/2000 mehr Frauen als Männer an den heimischen Universitäten inskribiert (Statistik Austria, 2012b). Aktuell konnten im Jahr 2011 insgesamt 42.754 SchülerInnen eine positive Matura an einer höheren Schule in Österreich abschließen, wobei mehr als die Hälfte (57,7 Prozent) weiblichen Geschlechts waren (Statistik Austria, 2012a).

Im Studienjahr 2011/2012 studierten an den öffentlichen Universitäten Österreichs insgesamt 292.321 HochschülerInnen – davon waren 155.290 der Inskribierten Frauen (53,1 Prozent). Der Anteil an ordentlichen Studierenden hat sich vom Studienjahr 1981/82 (50.870 Frauen und 74.635 Männer) bis zum Studienjahr 2011/2012 (145.327 Frauen und 126.734 Männer) insgesamt immens gesteigert (Statistik Austria, 2012b). Im Studienjahr 2010/2011 konnten insgesamt 31.115 Studierende ihr Studium beenden, wobei der Frauenanteil 55,46 Prozent betragen hat (Statistik Austria, 2012a).

Eine akademische Ausbildung ist unverzichtbar, um in eine führende Position zu gelangen. Nur mit einem hohen Bildungsniveau kann gerade in der heutigen Zeit ein Aufstieg in die oberen Hierarchieebenen erreicht werden. Historisch gesehen kann deshalb das Problem der fehlenden weiblichen Führungskräfte durchaus durch einen Mangel an qualifizierten Frauen erklärt werden (Westerholt, 1998, S. 21ff). Das Fehlen fachlich qualifizierter Frauen sollte sich durch das Aufholen der Frauen seit der Jahrtausendwende in Zukunft jedoch verflüchtigt haben. Durch die vorgenannten Zahlen kann veranschaulicht werden, dass sich das Bildungsniveau in Österreich in den letzten 20 Jahren bei den Frauen und auch allgemein sukzessive gesteigert hat. Damit streben immer mehr ausgebildete Fachkräfte nach oben – Frauen und Männer gleichermaßen. Es wird spannend, wie sich die Konkurrenzsituation der Geschlechter bezüglich der Führungspositionen in Zukunft entwickeln wird.

5.3 Allgemeine Frauenerwerbstätigkeit in Österreich

Im Folgenden soll im Interesse der Vollständigkeit auf die aktuelle allgemeine Frauenerwerbstätigkeit in Österreich eingegangen werden.

Die Frauenerwerbstätigenquote stieg in einem Zeitraum von 10 Jahren unter den 15- bis 64-Jährigen von 59,9 Prozent im Jahr 2001 auf 66,5 Prozent im Jahr 2011. Vergleichsweise konstant war die Erwerbstätigenquote des männlichen Geschlechts. Hier stieg der Anteil von 76,6 Prozent im Jahr 2001 gerade um 1,2 Prozentpunkte auf 77,8 Prozent im Jahr 2011. Damit ist selbst im Jahr 2011 die Beschäftigungsrate der Männer um 11,3 Prozentpunkte höher als die der Frauen. Enthalten sind in diesen

Zahlen auch alle Frauen in Elternkarenz mit aufrechtem Dienstverhältnis (Statistik Austria, 2012c).

Im europäischen Vergleich beträgt der Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung innerhalb der EU-27 62,3 Prozent (Eurostat, 2011). Somit liegt die allgemeine Frauenerwerbstätigenquote in Österreich 4,2 Prozentpunkte über dem europäischen Durchschnitt und ist ein hoffnungsvolles Beispiel in der länderübergreifenden europäischen Gegenüberstellung.

Die steigende Erwerbstätigenquote in Österreich ist jedoch nicht ausschließlich positiv zu sehen. So sind in den 66,5 Prozent der beschäftigten Frauen auch jene miteinberechnet, welche einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen. Die Teilzeitquote von Frauen stieg von 34,3 Prozent im Jahr 2001 auf 44 Prozent im Jahr 2011 und auch die Teilzeitquote der Männer stieg in den letzten Jahren auf 8,9 Prozent (Statistik Austria, 2012c). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass rund 81 Prozent der Teilzeitbeschäftigten weiblichen Geschlechts sind. Als Ursache für diese enorme Quote wurde von 38 Prozent der betroffenen Frauen die Betreuungspflicht für Kinder oder pflegebedürftige Erwachsene angegeben (Statistik Austria, 2012c). Das deutet stark darauf hin, dass selbst im Jahr 2012 die Hauptlast der Familie und des Haushalts von der Frau getragen wird.

Wie bereits gezeigt wurde, ist das Bildungsniveau von österreichischen Männern und Frauen nahezu identisch. Grundlegend zeigte *Statistik Austria*, dass im Jahr 2011 Frauen mit AHS-Matura eher einer mittleren Tätigkeit und Männer oftmals mit der gleichen Ausbildung höheren oder hoch qualifizierten Tätigkeiten nachgehen. Frauen sind weiterhin eher in mittleren Positionen und Männer vermehrt in Top-Positionen zu finden, auch wenn beide einen identen Bildungsabschluss vorweisen können (Statistik Austria, 2007).

6 Frauen in Führungspositionen

Bereits seit geraumer Zeit ist die berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen ein höchst interessantes und urgentes Thema. Die eingeschränkte Sicht, dass „Frauen an den Herd gehören“ und Männer den Lebensunterhalt verdienen, ist im Jahr 2013 keinesfalls mehr an der Tagesordnung. Frauen haben sehr wohl die Möglichkeit, sich auch beruflich zu entfalten. Grundsätzlich könnte man annehmen, dass im 21. Jahrhundert Männer und Frauen in Österreich gleiche Karrierechancen hätten, jedoch ist es fraglich, ob Frauen auch wirklich die gleiche Wahrscheinlichkeit einer Beförderung bis in die Top-Positionen von Unternehmen haben.

Der Anstieg der Anzahl von Frauen in der Arbeitswelt ist nicht mehr nur auf die unteren Hierarchieebenen beschränkt. Trotzdem ist der Anteil an weiblichen Führungskräften weiterhin sehr gering und keineswegs gleichermaßen gestiegen wie die allgemeine Erwerbsquote. Die unterschiedliche Anzahl an Frauen und Männern in der Entscheidungsebene ist weiterhin signifikant (Dietachmayr, 2009, S. 2). Es gibt noch immer gravierende Unterschiede, wenn es um die Frage nach der Verantwortung und dem Status der jeweiligen Beschäftigung geht. Managerinnen haben es schwerer, die Karriereleiter hinauf zu klettern und müssen gegen verschiedenste Diskriminierungsmechanismen bestehen (Veith, 1988, S. 12).

Die aktuelle Führungsebene der österreichischen Unternehmen ist nach wie vor durch ihre patriarchale Struktur geprägt und dabei keine Ausnahme im europäischen Vergleich. Grundsätzlich ist es nicht mehr unmöglich, als Frau „Karriere zu machen“, jedoch ist es mit Sicherheit auch nicht Gang und Gebe, einen Sitz in den Top-Gremien erfolgreicher Großunternehmen zu besetzen. Ein Grund für eine Einbindung der Frauen in die Führungsebene ist der aufkommenden Fach- und Führungskräftemangel (Macha, 2006, S. 20).

Kanter deutet bereits im Jahr 1977 darauf hin, dass ein Fehlen von weiblichen Führungskräften und eine Konzentration von weiblichem Personal in den unteren

Hierarchieebenen mit einer geringen Reputation von Frauen in den Betrieben einhergeht (Kanter, 1977). Diese Einschätzung führt zu einer Verschwendung weiblichem Humanpotenzials. Zusätzlich soll mit einer Einbindung von Frauen ohnehin schon bestehendes Fachwissen an den Betrieb gebunden werden. Ein weiterer Grund für eine stärkere Beachtung von Entscheidungsträgerinnen ist die momentane Wirtschaftslage und der Bedarf, neue Wege auch in den Führungsgremien zu begehen (Hadler, 1995, S. 17).

Mit dem Phänomen eines sich deutlich verringernden Frauenanteils, je höher die Hierarchieebene in den Großunternehmen lag, wurde in den 80er-Jahren ein neuer Begriff im Sprachgebrauch verankert – die „**gläserne Decke**“. Dieser Terminus wurde zum ersten Mal in einem Artikel der „Ad week“ im Jahr 1984 verwendet. Durch einen weiteren Artikel aus dem Jahr 1986 im renommierten „Wall Street Journal“ von *Carol Hymowitz* und *Timothy Schellhardt* erlangte der Begriff „glass ceiling“ international an Bekanntheit (Eagly & Carli, 2007, S. 62). Grund für die Einführung dieses Begriffs war die offensichtliche Benachteiligung von qualifizierten Frauen durch äußere Faktoren ab einem bestimmten Punkt in ihrer Karrierelaufbahn, obwohl zwischen den Geschlechtern bei objektiver Beurteilung der fachlichen Qualifikation und ihrer beruflichen Erfahrungen keine Unterschiede gefunden werden konnten. Merklich weniger Frauen als Männer konnten die nächste Beförderungsstufe bezwingen und dies unabhängig von ihren Fähigkeiten oder ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn.

Da diese Stufe zwar nicht faktisch sichtbar, jedoch undurchdringbar war, wurde der Begriff „gläserne Decke“ nicht nur im amerikanischen Raum, sondern auch in den restlichen Industrienationen Synonym für eine unsichtbare Aufstiegsbarriere für Frauen in Spitzenpositionen (Lampe, 2001, S. 346). Die Barriere war lange Zeit absolut und somit der Weg nach oben faktisch unmöglich. Erst ab 1990 konnte ein Zusammenrücken der Geschlechter in der beruflichen Ebene festgestellt werden: Erstens aufgrund der Bildungsgleichstellung und zweitens aufgrund der sich ändernden Geschlechterrollen von Frauen und Männern (Wunderer & Dick, 1997, S. 12).

Dadurch ist für Frauen ein Erreichen von Top-Positionen zwar mittlerweile möglich, jedoch nicht im gleichen Ausmaß wie für Männer wahrscheinlich. Es gibt nicht ein großes Karrierehindernis, sondern viele kleine Hürden, Vorurteile und Herausforderungen, welche es zu überstehen gilt. Diese Barrieren erschweren motivierten, fähigen Frauen ihren Weg in die Top-Gremien der Großunternehmen. Die auftretenden, größer werdenden Probleme führen bis zu deren Überwindung tendenziell öfter zu einem Verlust des Karriereanspruchs von bislang motivierten Frauen. Durch eine höhere Anzahl an Rückschlägen halten weniger Frauen bis zum Erreichen eines Vorstands- oder Aufsichtsratspostens durch (Eagly & Carli, 2007, S. 63). Fälschlicherweise wird manch ein Aufgeben von bislang karrierebewussten Frauen als eine im Vergleich zu Männern geringere Motivation für eine Führungsposition gedeutet (Ohlendieck, 2003, S. 187).

In einem Artikel von *Eagly* und *Carli* im Harvard Business Review aus dem Jahr 2007 wurde der Terminus „gläserne Decke“ wegen der geänderten aktuellen Situation verworfen und ein neuer Begriff kreiert – „**das Labyrinth**“. Im Fokus dieses Artikels steht, dass die unsichtbare absolute Aufstiegsbarriere, welche Frauen beim Erreichen von Führungspositionen hindert, im 21. Jahrhundert nicht mehr aktuell ist. Wie in einem Labyrinth gibt es die Möglichkeit, an das Ziel zu gelangen und die Hindernisse scheinbar zu überwinden, jedoch stoßen Frauen tendenziell öfter gegen Wände in ihrer Karrierelaufbahn als es Männer tun. War die Aufstiegsbarriere bei der „gläsernen Decke“ noch absolut, so besteht im „Labyrinth“ keine absolute Sicherheit, dass eine Frau das Ziel „Führungsposition“ nicht erreicht. Trotzdem sind die Wahrscheinlichkeiten weit nicht so hoch, auch wirklich in eine Entscheidungsfunktion eines Großunternehmens vordringen zu können. Die Möglichkeiten, in die Top-Ebene der Unternehmen vorzudringen, sind bei weitem nicht geschlechterneutral und Frauen benötigen vor allem Durchhaltevermögen, harte Arbeit und Willensstärke, um auch an ihr Ziel und in eine Top-Position zu gelangen (Eagly & Carli, 2007, S. 63).

Falls diese Hindernisse für Frauen aufgrund von formalen Barrieren wie Bildungsunterschieden der Geschlechter entstanden sind, müsste die zunehmende Qualifikation der Frauen eine Überwindung des Labyrinths bedeuten. Da dies aber sehr

schleppend geschieht und auch im Jahr 2013 die Führungsebene meist von Männern besetzt wird, liegt die Vermutung nahe, dass sowohl **innere als auch äußere Mechanismen** Frauen den Aufstieg in die obersten Entscheidungs- und Führungsgremien schwerer machen als den Männern (Osterloh & Littmann-Wernli, 2000, S. 1).

Neben den **individuellen Vorurteilen** sieht man den Ursprung der Aufstiegsbarrieren für Frauen in **organisatorischen Vorurteilen**, welche durch die bisherige Art der Beförderung in Spitzenpositionen noch intensiviert und nicht reguliert werden (Insch, McIntyre, & Napier, 2008, S. 20). Die Entscheidungspositionen in den Top-Gremien werden oftmals mit Personen besetzt, welche schon in bedeutenden Positionen in dem Unternehmen Erfahrungen sammeln und sich dort durch ihre Führungsqualitäten von den anderen ManagerInnen abheben konnten. Hier ist zu beachten, dass in Österreich ein männlich dominantes Modell in der Wirtschaft vorherrscht. Darin wurden seit vielen Jahren bestimmte Sichtweisen verankert, welche Erneuerungen für junge, motivierte Führungskräfte meistens sehr langwierig machen (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 7). Wenn diese Nachwuchskräfte nun zusätzlich Frauen sind, ist das Durchbrechen dieses eingefahrenen Apparates der Entscheidungsfindung in Großunternehmen doppelt schwierig. Weitere äußere Mechanismen, welche weitaus weniger greifbar und dadurch schwieriger aufzubrechen sind, können neben den **kulturellen Gegebenheiten** in einem Land auch die **gesellschaftlichen Normen** sein (Falk & Voigt, 2006, S. 4).

Erfolgreiche Frauen verdanken ihren Erfolg oftmals nicht interner Unterstützung ihrer Unternehmen sondern ihrem eigenem Durchsetzungsvermögen. Bisherige unternehmenseigene Fördermaßnahmen sind für Frauen teilweise schlechter geeignet als für Männer und lösen Eintrittsbarrieren in die Führungsebene für Frauen eher selten auf (Falk & Voigt, 2006, S. 14). Der Weg in eine Spitzenposition ist für hochqualifizierte und motivierte Frauen weiterhin ein steiniger (Osterloh & Littmann-Wernli, 2000, S. 1). Solange keine Geschlechtergleichstellung bei der Förderung von Nachwuchsführungskräften sichergestellt ist, werden Frauen immer wieder gegenüber den Männern das Nachsehen haben.

7 Führung

7.1 Die Begriffe „Führung“ und „Management“

Der Begriff „**Führung**“ hat keine allgemein gültige Definition. Generell versteht man darunter die Beeinflussung von Anderen durch eine Führungspersönlichkeit, um insgesamt effektiver zu sein und ein gemeinsames Ziel zu erreichen (Jonas, Stroebe, & Hewstone, 2007, S. 470). Die Führungsfähigkeit der Führungskraft ist in den letzten Jahrzehnten immer bedeutender geworden und wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus (Jung, 2011, S. 410). Führungskräfte haben zur Aufgabe, Menschen zu führen und somit ist ihre Fähigkeit, Menschen zu motivieren, enorm wichtig (Dobner, 1997, S. 112).

Zwischen den beiden Begriffen „Führung“ und „**Management**“ gibt es keine eindeutige Abgrenzung (Jung, 2011, S. 442). Aus diesem Grund werden die Begriffe „Führen“ und „Managen“ sowie die Begriffe „FührerInnen“ und „ManagerInnen“ im Folgenden synonym verwendet. Auch dem Beruf des Managers fehlt es an einer allgemein gültigen Definition und es existiert weder eine klare Abgrenzung im Hinblick auf die Berufsgruppe noch auf das Geschlecht (Veith, 1988, S. 58). Damit ist rein von der Definitionsseite her keine Bevorzugung von männlichen Führungskräften gegenüber ihren Kolleginnen legitimiert.

7.2 Aufgaben und Eigenschaften einer Führungskraft

Grundsätzlich kann eine gute Führungspersönlichkeit ihre MitarbeiterInnen zu ökonomisch effizienteren Leistungen motivieren und das herrschende Betriebsklima positiv beeinflussen. Das Ziel einer herausragenden Führungskraft ist die bestmögliche Kombination aus wirtschaftlicher Effizienz und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz (Jung, 2011, S. 410ff).

Die speziellen **Eigenschaften**, welche eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit ausmachen, sind schon lange Forschungsgegenstand von Psychologen, Ökonomen und Historikern. Bei der wissenschaftlichen Untersuchung des Begriffs „Führung“ und der

Fragestellung, welche Eigenschaften eine Führungspersönlichkeit haben sollte, wurden oftmals führerorientierte Ansätze ergründet, besonders jene der „Great Person“-Theorie (Jonas, Stroebe, & Hewstone, 2007, S. 470). Eine Annahme dieser Theorie ist, dass die Fähigkeit „zu führen“ nicht erlernbar ist, sondern die Führungspersönlichkeit schon mit den besonders wichtigen Persönlichkeitseigenschaften geboren wird. Die Theorie weist spezielle Schlüsseleigenschaften aus, welche von einer guten Führungspersönlichkeit erwartet werden, unabhängig von der aktuellen Situation, in der sie sich befindet (Aronson, Wilson, & Akert, 2010, S. 295). Negativ ist anzumerken, dass diese Eigenschaften durchwegs stereotyp männliche Verhaltensmuster beinhalten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die „Great-Person“-Theorie bereits im 19. Jahrhundert durch *Thomas Carlyle* formuliert wurde (Carlyle, 1840). Damit kann als Ursache für die Höherstellung der männlichen Führungsfähigkeit möglicherweise der zeitliche Ursprung der Theorie und die damalige Stellung der Geschlechter genannt werden.

Nach aktuelleren Studien kann die „Great-Person“-Theorie der eindeutigen Führungskraft abgeschwächt werden. Es besteht nur ein schwacher Zusammenhang zwischen Talent und Persönlichkeit von Führungskräften. Allgemein kann gesagt werden, dass es nur eine Tendenz zu der Annahme gibt, dass Führungskräfte im Gegensatz zu „Nicht“-Führungskräften um eine Spur intelligenter, extrovertierter, tendenziell machtbewusster und sozial kompetenter sind, es besteht jedoch keine starke Korrelation (Aronson, Wilson, & Akert, 2010, S. 295).

7.3 Weiblicher versus männlicher Führungsstil

In den 90er-Jahren wurde oftmals versucht, einen **typisch weiblichen Führungsstil** zu eruieren. Obwohl verschiedene wissenschaftliche Studien den Frauen eine höhere soziale Kompetenz als ihren männlichen Kollegen zuweisen konnten (Dobner, 1997, S. 32), wurde in einer Studie von *Wunderer* und *Dick* aus dem Jahr 1997 kein signifikant unterschiedliches Führungsverhalten erkannt (Wunderer & Dick, 1997). Damit kann grundsätzlich zwischen weiblichem und männlichem Führungsstil kein Unterschied nachgewiesen werden.

Wichtig ist, dass sich die Zeiten geändert haben und heutzutage nicht mehr der autoritäre Führungsstil erwünscht ist, sondern eher ein kollegialer. Stereotyp weibliche Fähigkeiten erlangen damit immer größere Wichtigkeit und haben Einfluss auf die herrschende Unternehmenskultur und das vorliegende Betriebsklima. Das Miteinander in den Top-Unternehmen hat sich in den Jahren verändert. „Mitdenken“ und „neue Wege gehen“ ist wichtiger, als Befehle stur zu befolgen.

Allgemein kann gesagt werden, dass eine gute und erfolgreiche Führungspersönlichkeit sowohl männliche als auch weibliche Charaktereigenschaften in sich vereinen muss, um sich einerseits durchsetzen und sich andererseits in die MitarbeiterInnen einfühlen zu können. Grundsätzlich wurde in mehreren Studien gezeigt, dass sich eine Mischung von weiblichen und männlichen Führungskräften positiv auf das Unternehmen auswirkt (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 12). Der typisch weibliche und typisch männliche Führungsstil vereint, kann firmeninterne Blockaden lösen und neue Anschauungen bei längst eingefahrenen Prozessen an die Oberfläche bringen (Mees, 2007). In der europäischen Führungsetage ist das weibliche Geschlecht weitaus seltener anzutreffen als etwa in den USA. In Europa wird der Wettbewerbsvorteil „weibliches Humanpotential“ somit seltener ausgespielt (Osterloh & Littmann-Wernli, 2000, S. 1).

7.4 Schlüsselqualifikationen für eine gute Führungspersönlichkeit

Im weiteren Verlauf soll auf die **Schlüsselqualifikationen** für erfolgreiches Führen eingegangen werden. Diese Schlüsselkompetenzen sind keineswegs allgemein gültig und des Weiteren nicht taxativ aufgezählt (Dobner, 1997, S. 171). Sie sollen einen Einblick geben, welche Eigenschaften eine gute Führungskraft ausmachen kann, wobei diese Schlüsseleigenschaften jedoch nicht Voraussetzung für eine gute Führungspersönlichkeit sind.

Neben der fachlichen Qualifikation wird von einer fähigen Führungskraft noch Autorität, methodisches Arbeiten sowie Persönlichkeit erwartet (Dobner, 1997, S. 35). Auf der kognitiven Ebene sind die Fähigkeiten, Probleme zu erfassen und sie zu lösen, Urteils- und Entscheidungsfähigkeit, Lernbereitschaft sowie Redegewandtheit wichtige

Führungseigenschaften. Zu den persönlichen Fähigkeiten gehören unter anderem Ausdauer, Lernbereitschaft, Kreativität und Flexibilität. Auch Verantwortung zu tragen und auf Initiativen einzugehen, sind für Führungspersönlichkeiten wichtige Charaktereigenschaften (Wunderer, 2007, S. 23).

Die eher männlich konnotierten Eigenschaften Durchsetzungsvermögen, Selbstvertrauen, Belastbarkeit und Verhandlungsstärke sind weiterhin oftmals zitierte Führungseigenschaften und stärken das Vorurteil, dass Männer bessere Führungskräfte seien als Frauen. Die Fähigkeiten, Eigeninitiative zu ergreifen und Entscheidungen fällen zu können, sind außerdem bedeutsam bei der Frage der Abgrenzung von normalen Arbeitskräften und ihren Vorgesetzten (Westerholt, 1998, S. 18).

Diese bislang vorwiegend stereotyp männlichen Eigenschaften werden aber zusehends um weibliche Kompetenzen erweitert. Diese begründen sich oftmals aus der Pflicht der Vereinbarung von Familie und Karriere und haben oftmals mit sozialen Fähigkeiten zu tun. Stereotyp weibliche Eigenschaften sind etwa Sachlichkeit, Zielstrebigkeit, Organisationstalent, Ergebnisorientiertheit, Teamgeist und Kooperationsfähigkeit (Nerge & Stahmann, 1991, S. 17).

7.5 Rollenerwartung an Führungspersönlichkeiten

Auch wenn keine unterschiedliche Führungskompetenz zwischen den Geschlechtern ausgemacht werden konnte, sind die **Erwartungen an eine Führungskraft** doch geschlechterspezifisch. Sie begründen sich in den unterschiedlichen Rollenstereotypen, welche nicht unbedingt mit der tatsächlichen Fähigkeit „zu managen“ zusammenhängen, sondern oftmals mit den unterschiedlichen Erwartungen an die beiden Geschlechter. So hat die Gesellschaft im Allgemeinen und haben die MitarbeiterInnen im Speziellen an eine weibliche Führungskraft andere Erwartungen in der Ausübung ihrer Führungskompetenz als an eine männliche Führungspersönlichkeit (Dobner, 1997, S. 35). Von den ArbeitnehmerInnen werden, je nachdem, welchem Geschlecht ihre Vorgesetzten angehören, von diesen bestimmte Charaktereigenschaften erwartet. Weibliche Führungskräfte sollen sich eher „communal“ (**kommunikationsbestimmt**) und männliche Führungskräfte eher „agentic“

(**handlungsbestimmt**) verhalten (Aronson, Wilson, & Akert, 2010, S. 298). Kommunikationsbestimmte Eigenschaften sind beispielsweise Herzlichkeit, Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen und Sensibilität im Gegensatz zu handlungsbestimmten Eigenschaften, wie Dominanz, Selbstbewusstsein, Ehrgeiz und Machtbewusstsein (Eagly & Carli, 2007, S. 64).

Hier sind klare Unterschiede hinsichtlich der Erwartungshaltung erkennbar, wie männliche und weibliche Führungskräfte in ihrer Machtausübung auftreten sollen bzw. auch dürfen (Aronson, Wilson, & Akert, 2010, S. 298). Durch die jahrelang männlich-dominierte Führungsebene werden handlungsbestimmte Eigenschaften für eine Führungspersönlichkeit als wichtig bzw. oftmals noch immer als wichtiger befunden. Dadurch entsteht weiterhin von außen die Annahme, dass Männer bessere Führungskräfte als Frauen seien (Eagly & Carli, 2007, S. 64). Die Unterscheidung zwischen männlichen „hard-“ und weiblichen „soft-skills“ dient dadurch zusätzlich als Hilfestellung zur Genderdiskriminierung.

Männlich konnotierte Eigenschaften werden von der aktuellen (meist männlichen) Führungsriege bewusst als bedeutsamer eingeschätzt als Teamfähigkeit und soziale Kompetenz. Das Vorurteil, Männer seien bessere Führungskräfte als Frauen, ist damit immer noch teilweise in den Köpfen der derzeitigen Führungselite sowie in den Köpfen der ArbeitnehmerInnen verankert. Ursache für die Annahme, dass Männer größeres Potenzial als Frauen haben, gute Führungsarbeit zu leisten, ist die Tatsache, dass „Führung“ und „Management“ weiterhin eher mit einer männlich konnotierten Geschlechterrolle verbunden werden (Friedel-Howe, 2000, S. 98). Insbesondere Frauen wurden in ihrer Kindheit dahingehend sozialisiert, dass die Führungsebene eher männlich gesehen und erwartet wird (Josefowitz, 1980, S. 281). Durch die besseren Bildungschancen der Frauen und ihre Teilnahme am Arbeitsprozess muss sich diese Sicht ändern. Erst wenn es nicht mehr außergewöhnlich ist, dass Frauen und Männer sich die Sitze in den Führungsgremien teilen, ist das Ziel der vollkommenen Geschlechtergleichstellung geschafft.

8 Karrierefaktoren

Zum Begriff „Karriere“ siehe bereits Kapitel 4.6. Das steigende Bildungsniveau der Österreicherinnen führt dazu, dass diese ihre Qualifikationen im Berufsleben auch tatsächlich einsetzen und einer Karriere nachgehen wollen. Um jedoch überhaupt die Möglichkeit zum Aufstieg im Unternehmen zu erhalten, müssen unterschiedlichste **Karrierefaktoren** vorliegen. Diese sind auf verschiedenen Ebenen zu finden.

Dargestellt werden diese laut *Mayrhofer, Meyer* und *Steyrer* am anschaulichsten in Form eines Schalenmodells. Die Karrierefaktoren befinden sich auf insgesamt sechs Ebenen. Im Innersten des Schalenmodells stehen „Karrieremuster und Karriereerfolg“. Das von der Außenwelt wahrnehmbare sichtbare Ergebnis der Karrierefaktoren ist das Karrieremuster. Auf den nächsten beiden Ebenen werden Persönlichkeitsmerkmale und der Herkunftskontext der Führungskraft beschrieben. Die äußeren drei Ebenen behandeln nicht beeinflussbare Dimensionen wie Arbeitskontext, den gesellschaftlichen und kulturellen Kontext sowie den globalen Kontext (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 16).

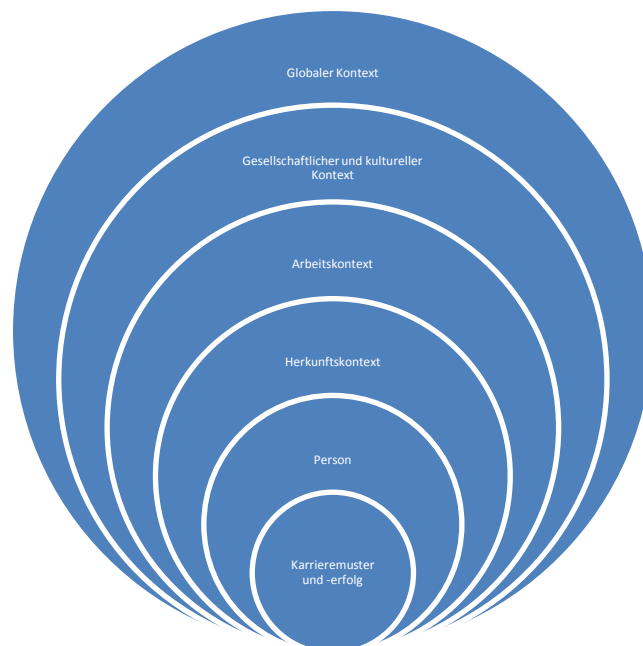


Abbildung 1: Schalenmodell von Karrierefaktoren nach Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 16.

8.1 Karrieremuster und Karriereerfolg

Die innerste Ebene des Schalenmodells behandelt „Karrieremuster und Karriereerfolg“. Mit dem **Karrieremuster** wird der Weg in die Top-Positionen der Großunternehmen beschrieben, es ist das für andere sichtbare Ergebnis der fünf äußeren Karrierefaktoren.

Von Führungspersonen wird eine durchgängige, lineare Berufskarriere erwartet. Berufsunterbrechungen und Tätigkeiten in sehr unterschiedlichen Bereichen sind somit nicht förderlich für eine Position im Top-Management von Großunternehmen. Eine bisherige kontinuierliche Berufslaufbahn wird im heutigen Wirtschaftsmodell von zukünftigen Führungspersonen immer noch vorausgesetzt. Berufliche Unterbrechungen sollen somit vermieden werden, auch wenn diese durch Schwangerschaft bedingt sind (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 7). In diesem Zusammenhang wird verstärkt auf die Furcht verwiesen, spezielles Wissen einer Führungskraft bei Austritt oder Unterbrechung zu verlieren (Veith, 1988, S. 11).

Bewertet wird das Ergebnis der Karrierefaktoren durch den **Karriereerfolg** (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 15). Es kann zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg unterschieden werden.

Ersterer ist eine Positionsbewegung in der Hierarchie der Unternehmen, meistens ein Aufstieg in eine hierarchisch höhere Position. Objektiver Karriereerfolg lässt sich leichter von Anderen wahrnehmen und ist auch für Außenstehende sichtbar und leicht fassbar. Hierzu zählen vor allem Einkommen, hierarchische Position in einem Unternehmen, Zahl der Untergebenen sowie auch die Höhe der Anerkennung des Jobs (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 27).

Im Gegensatz dazu ist der subjektive Karriereerfolg etwas sehr persönliches und kann von verschiedenen Menschen sehr unterschiedlich bewertet werden. Er beschäftigt sich eher mit persönlichen Erfahrungswerten und dem individuellen Lernprozess, welchen eine Person mit den Jahren in einem Unternehmen und während der Beschäftigungsverhältnissen durchlaufen wird (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 15). Durch nicht direkt definierbare Punkte hat so jeder Mensch einen anderen Maßstab

in Bezug auf seinen subjektiven Karriereerfolg (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 27).

Sowohl der objektive als auch der subjektive Karriereerfolg sind abhängig vom Vergleichsmaßstab, welcher von den beurteilenden Personen herangezogen wird. Insgesamt werden zwei Maßstäbe zur Bewertung des Karriereerfolgs herangezogen, einerseits im Rahmen von Selbstreferenz, andererseits im Rahmen von Fremdreferenz. Der erste Maßstab wird durch eigene Erfahrungen und Meinungen festgelegt, im Gegensatz dazu wird der zweite Maßstab im Vergleich zu anderen Personen oder auch Normen gezogen (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 30).

8.2 Erste Ebene: Person

Wie erfolgreich eine Person wird, hängt direkt mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen zusammen. Zukünftige Führungskräfte benötigen im gleichen Ausmaß Aufstiegswillen sowie Teamorientiertheit. Der Wunsch, Entscheidungen zu treffen, aber auch die dadurch entstandenen Konsequenzen zu tragen, ist genauso wichtig wie Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 17).

In der Forschung wird von verschiedenen Persönlichkeitsfaktoren gesprochen. So werden grundsätzlich bis zu 16 Dimensionen der Persönlichkeit unterschieden (Cattell, 1986), wobei sich in den vergangenen Jahren fünf von ihnen als besonders wichtig herauskristallisiert haben (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 53). Die ersten beiden wichtigen Persönlichkeitsmerkmale, Extra/Introversion und emotionalen Stärke, wurden bereits durch *H. Eyseneck* (1916-1997) erforscht. Vervollständigt werden die in der Forschung sogenannten „**Big Five**“ der Persönlichkeitstheorie durch soziale Verträglichkeit, Offenheit für neue Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 53)

Aus den „Big Five“ der Persönlichkeitsmerkmale haben sich sechs Dimensionen der Persönlichkeit entwickelt, welche besonderen Einfluss auf die Karrierelaufbahn von JungakademikerInnen haben. Die unterschiedlichen Merkmale sind aber nicht alle

gleich wichtig beim Aufstieg in die Führungsgremien der Unternehmen, da jedes Merkmal einen individuell hohen Einfluss auf die Person hat (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 54).

8.2.1 Gewissenhaftigkeit / Leistungsmotivation

Führungskräfte benötigen ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit, was gleichbedeutend ist mit Engagement, Zielstrebigkeit, Zuverlässigkeit und Fleiß. Da der Begriff „Gewissenhaftigkeit“ jedoch nicht unbedingt auch das berufliche Umfeld impliziert, wird diese Dimension durch den Begriff „Leistungsmotivation“ noch genauer definiert. So ist nicht nur wichtig, dass eine Führungskraft eine genaue und willensstarke Persönlichkeit hat (Barrick, Mount, & Judge, 2001), sondern auch über ein hohes Maß an Aufstiegswunsch und Verbesserungsbemühen verfügt (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 55).

8.2.2 Emotionale Stabilität

Emotionale Stabilität wird umgangssprachlich mit Nervenstärke gleichgesetzt. Natürlich ist das Vorhandensein von emotionaler Stabilität besonders bei jenen ArbeitnehmerInnen notwendig, welche rasch auf akute Probleme reagieren müssen oder von deren Anweisungen eine Mehrzahl von Arbeitskräften abhängig sind. Aus diesem Grund sollen gerade Führungskräfte diese Persönlichkeitsdimension verinnerlicht haben, um auch bei negativen Vorkommnissen innere Ruhe behalten und ihre MitarbeiterInnen effektiv leiten zu können (Hogan, Murphy, & Hogan, 1994).

8.2.3 Kontaktfähigkeit

Die Persönlichkeitsdimension der Kontaktfähigkeit hat oberflächlich betrachtet mit Extraktion, d.h. einer Orientierung nach außen, zu tun, jedoch definiert sie diese genauer. Grundsätzlich ist damit das Vermögen gemeint, Kontakte mit Anderen zu knüpfen und zwischenmenschliche Beziehungen und Netzwerke aufzubauen. Natürlich ist auch die Fähigkeit, mit Anderen im Team zu arbeiten, mit dieser Persönlichkeitsdimension verbunden (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 53ff).

8.2.4 Führungsmotivation

Führungskräfte haben eine Machtposition inne. Wichtig ist, dass sie diese auch gerne und effektiv ausführen wollen. Besonders für den Karriereaufstieg ist diese

Persönlichkeitsdimension wichtig. Nur wer auch führen will, wird es in die obersten Gremien der Großunternehmen schaffen. Gerade bei Frauen konnte eine direkte Korrelation von Führungsmotivation und tatsächlichem Aufstieg in Entscheidungspositionen in Unternehmen festgestellt werden (Tokar, Fischer, & Subich, 1998, S. 127). Negativ ist hier zu vermerken, dass bloß durchschnittlich motivierte Männer öfter die Gelegenheit erhalten, Führungsaufgaben zu übernehmen, im Gegensatz dazu müssen Frauen tendenziell motivierter sein, um diese Chance zu bekommen. Somit ist für einen durchschnittlich motivierten Mann die Wahrscheinlichkeit der Übernahme einer Führungsposition bei weitem höher als für eine überdurchschnittlich motivierte Frau (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 67).

8.2.5 Selbstdarstellung

Mit dieser Persönlichkeitsdimension ist vor allem jene Fähigkeit gemeint, sich in einer Gruppe hervorzuheben und seine Leistungen von Anderen wahrnehmbar zu machen. Erwähnenswert ist, dass eine übertriebene Selbstdarstellung hingegen auch schlecht für ein Vorankommen in einer beruflichen Karriere sein kann, da diese oftmals von der Außenwelt als unsympathisch ausgelegt wird (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 62). Allgemein gibt es drei Arten von Selbstdarstellung, welche im Folgenden kurz erläutert werden sollen (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 80):

- Die erste Form ist etwas weiter gegriffen und behandelt den Einfluss, welche eine Person auf Andere, meist MitarbeiterInnen oder Untergebene, ausüben kann. Diese Willenslenkung kann oftmals als Manipulation ausgelegt werden und ist somit im beruflichen Umfeld eher verpönt.
- Selbstdarstellung kann aber auch mit dem Begriff „Bewunderung“ erklärt werden. Bei der Neubesetzung einer Stelle kann durch vorherige Selbstdarstellung die Wahrscheinlichkeiten der persönlichen Berücksichtigung verbessert werden. Außerdem kann das Hinterlassen eines bleibenden Eindrucks auch zur Einschüchterung der Konkurrenz dienen.
- Als dritte Form der Selbstdarstellung soll die Bildung von beruflichen und privaten Netzwerken erwähnt werden. Dieser Punkt ist gerade in einem Land

wie Österreich, wo viele Posten offenkundig auch mit „Vitamin B“, d.h. durch persönliche Beziehungen, vergeben werden, besonders wichtig.

8.2.6 Flexibilität

Die Dimension der Flexibilität birgt einen engeren Rahmen als die Offenheit für neue Erfahrungen. Wir leben in einer sich rasch verändernden Umwelt, welche eine schnelle Anpassung an die jeweilige Situation erfordert. Eine größere Flexibilität im beruflichen aber auch im privaten Umfeld kann eine Hilfestellung für motivierte Karrierefrauen bieten und sie beim Problem der Doppelbelastung durch Familie und Karriere unterstützen (Rudolph, 2009, S. 8). Gerade Frauen können von einer beruflichen Flexibilität (wie etwa Teilzeitarbeit, Heimarbeit, u.v.m.) profitieren und trotz Kind einer beruflichen Karriere nachgehen. Durch kürzere Berufsunterbrechungen werden Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen gewahrt und die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Frauen garantiert (Tokar, Fischer, & Subich, 1998, S. 127).

Neben dieser ersten Dimension „Person“ liegt es jedoch nicht nur an den zukünftigen Führungskräften selbst, in einer Unternehmenshierarchie aufzusteigen. Weitere, auf den ersten Blick nicht unbedingt lenkbare Faktoren, beeinflussen den Weg in die obersten Gremien der Entscheidungsebene.

8.3 Zweite Ebene: Herkunft

Die eigene Ursprungsfamilie und die als Kind erhaltene Erziehung bzw. vermittelten Wertvorstellungen beeinflussen eine Person genauso wie die momentane Lebenssituation bzw. persönliche Vorlieben. Sozialisation und schulische Ausbildung haben somit schon von Kindheitsbeinen an Einfluss auf eine spätere berufliche Karriere (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 17).

Im 21. Jahrhundert ist die familiäre Herkunft nicht mehr allzu prägend und die Grenzen zwischen den verschiedenen Schichten der Gesellschaft sind nicht mehr so starr wie noch in den letzten Jahrzehnten und Jahrhunderten (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 101). Durch die Demokratisierung der Staaten und die Bildungsgleichstellung der unterschiedlichen sozialen Schichten sowie der Geschlechter hat sich grundsätzlich eine Gleichstellung der beruflichen Chancen entwickelt.

Fakt ist aber nach wie vor, dass die soziale Herkunft einen Einfluss auf die spätere Berufswahl und somit auch auf die späteren Karrierechancen hat (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 102). In einer Studie von *Hartmann* konnte 1996 eindrucksvoll bewiesen werden, dass sich gerade die auch in dieser Arbeit interessierende Bevölkerungsgruppe der WirtschaftsakademikerInnen oftmals in Bezug auf Karriereverlauf und sozialer Herkunft sehr stark gleichen. Diese Studie beweist, dass sich der kleine Pool der Wirtschaftselite aus einer kleinen, in sich homogenen und meist männlichen Gruppe bildet (Hartmann, 1996). Das Prinzip der „Selbstähnlichkeit“ kann bei vielen Unternehmensentscheidungen gezeigt werden und gerade bei Personalbeförderungen sind die starren und weitläufigen Unternehmenshierarchien oftmals sichtbar (Von Alemann, 2007, S. 24).

8.4 Dritte Ebene: Arbeit

Einen weiteren Einfluss auf die Karriere haben das Arbeitsumfeld und die Schaffung einer Work-Life-Balance, d.h. der Vereinbarkeit von Privatleben und der beruflichen Tätigkeit. Auch wenn dieses Problem nicht neu ist, wird eine Lösung aufgrund der sich ändernden Gesellschaftsstruktur und aufgrund der Veränderungen durch die technologischen Errungenschaften wie Computer und Mobiltelefon immer wichtiger.

Einerseits haben sich die Beziehungskonstellationen zwischen Mann und Frau in den letzten Jahrzehnten geändert. In den 50er-Jahren war die Konstellation des männlichen, berufstätigen Familienernährers und der Ehefrau zu Hause noch weit verbreitet (Whyte, 1956). Diese strikte Rollenverteilung der Geschlechter ist heutzutage nur mehr selten zu finden. In den Industriestaaten sind berufstätige Frauen keine Seltenheit mehr. Andererseits sind im 21. Jahrhundert gerade Führungskräfte angehalten, durch zeitlich unbeschränkte Erreichbarkeit vollends für das Unternehmen verfügbar zu sein. Da der Tag jedoch nur 24 Stunden hat, müssen die Führungspersönlichkeiten die für sie selbst richtige Balance zwischen Berufs- und Privatleben finden. Gerade bei der Verbindung von Karriere und Familienleben kommt jedoch ein Teil meistens zu kurz (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 184).

Aktuell werden starre Unternehmensstrukturen immer häufiger durch flexiblere ersetzt und bieten den ArbeitnehmerInnen auch in Führungspositionen dadurch öfter die Möglichkeit, Teile ihres Arbeitsalltags in Heimarbeit via „Teleworking“ auszuüben (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 18).

Grundsätzlich stehen Führungspersönlichkeiten mehrere Möglichkeiten offen, wie sie mit dem Konflikt der Vereinbarkeit von Familie und Karriere umgehen können. Im Folgenden werden diese kurz skizziert (Kasper, Meyer, & Schmidt, 2003, S. 316f):

- Führungskräfte haben erstens die Möglichkeit, ihr privates Leben der beruflichen Karriere vollkommen unterzuordnen. Gemeint ist, dass sie beruflichen Terminen uneingeschränkt Vorrang geben und sie somit ihrem Privatleben wenig Raum zugestehen.
- Als zweite Möglichkeit können Führungskräfte, welche eine Partnerschaft eingegangen sind, eine Verbindung von Karriere und Familie wählen, bei der traditionelle Rollenbilder Vorbildfunktion haben. Ein Part – zumeist der Mann – verdient den Lebensunterhalt und der andere Part – zumeist die Frau – kümmert sich um den Haushalt und die Familienpflichten. Hier hat der arbeitende Part die Funktion des Familienernährers und somit seinen Fokus auf dem Beruf.
- Zusätzlich können sich zwei in Partnerschaft lebende vollständig Erwerbstätige die Familienpflichten auch teilen, damit beide einer Karriere nachgehen können. Oftmals stellen sich dieser Doppelbelastung Partnerschaften mit höher qualifizierten Frauen. Einerseits weil sie ihre Ausbildung in ihren Beruf einbringen wollen und sie andererseits nicht, wie in der erstgenannten Möglichkeit, ihr privates Leben der beruflichen Karriere unterordnen wollen. Die Erfüllung von beruflichen und familiären Verpflichtungen ist gerade für karrierebewusste Frauen eine Zusatzbelastung.

8.5 Vierte Ebene: Gesellschaft und Kultur

Inwieweit sich die Möglichkeiten einer Karriere für die Geschlechter innerhalb der Unternehmen unterscheiden, bestimmt sich auch durch den gesellschaftlichen bzw. kulturellen Kontext. Rollenerwartungen von außen können sich nicht nur positiv auf die Karrieren auswirken. Innerhalb der patriarchalen westlichen Welt steckt das Thema „Frauen in Führungspositionen“ nach wie vor in den Kinderschuhen und verändert sich erst langsam (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 18).

Der gesellschaftliche Kontext ist deswegen ein bedeutender Karrierefaktor, weil in dieser Ebene längst verstaubte gesellschaftliche Erwartungen an eine Führungspersönlichkeit im Allgemeinen und an Frauen im Speziellen verändert werden können. Die Gesellschaft und die Anforderungen an erfolgreiche Unternehmen haben sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Aus diesem Grund müssen sich auch die Wünsche nach den Fähigkeiten, welche eine Führungskraft vorzuweisen hat, anpassen und der heutigen Zeit gerecht werden (Schneer & Reitman, 2002, S. 35).

8.6 Fünfte Ebene: globaler Kontext

Allumfassend ist auch der globale Kontext für jede individuelle Karriere ausschlaggebend. Ökonomische und politische Entwicklungen haben Einfluss auf die Chancen der Geschlechter. Durch die schnelllebige Entwicklung der Politik und Wirtschaft hat Flexibilität einerseits für die Unternehmen und andererseits für die zukünftigen Führungskräfte große Bedeutung (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 244). Gut ausgebildete WirtschaftsakademikerInnen benötigen nicht nur ein Studium und eine adäquate Berufserfahrung, sondern auch „Flexibilität, Mobilität und eine Offenheit für lebensbegleitendes Lernen“, um in einen Führungsposten der Großunternehmen vorzudringen (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 276).

9 Karrierehindernisse für Frauen

In der vorliegenden Arbeit soll nicht auf die Erklärung der biologischen Unterschiede zwischen den Geschlechtern eingegangen werden. Erstens, weil es sich um eine wirtschaftswissenschaftliche Arbeit handelt, und zweitens, weil sich die Forschung bislang sehr vage über die Auswirkung des biologischen Geschlechts auf die psychischen Geschlechterdifferenzen äußert. So können bislang nur ein bis fünf Prozent der Fähigkeiten und Verhaltensmuster durch das biologische Geschlecht erklärt werden (Wunderer & Dick, 1997, S. 22).

Unter Ausklammerung der offensichtlichen biologischen Unterschiede gibt es für Frauen nach wie vor unterschiedliche Karrierehindernisse, welche es auf dem Weg in eine Führungsposition zu überwinden gilt. Im Folgenden sollen jene Barrieren aufgezeigt werden, welche auch im 21. Jahrhundert für motivierte Frauen in den österreichischen Großunternehmen zu finden sind. Im Allgemeinen können einerseits Karrierebarrieren ausgemacht werden, welche von den Frauen selbst aufgebaut wurden, bzw. andererseits jene, welche von der Organisation selbst, der Gesellschaft und dem Staat geschaffen wurden.

Auf der einen Seite müssen Frauen zuerst die von ihnen selbst aufgebaut Karrierehindernisse mindern bzw. abschaffen, um am Weg in die Führungspositionen von Großunternehmen erfolgreich zu sein (Westerholt, 1998, S. 10). Als **innere Barrieren** sind neben der Sozialisation auch die Erwartungen an ein perfektes Selbst und die Verbindung von Familien- und Karrierepflichten zu nennen (Josefowitz, 1980, S. 18). Ein Überwinden von Geschlechtsrollen ist ebenso wichtig wie der Aufbruch verhaltensbezogener Geschlechtsstereotype (Veith, 1988, S. 28).

Nachdem Frauen die inneren Hemmnisse überwunden haben und motiviert ihren Weg in die Führungsebenen der Großunternehmen aufnehmen, stehen ihnen auf der anderen Seite externe Hemmnisse in der nach wie vor männerdominierten Führungsetage im Weg. Als Beispiele für **äußere Barrieren** sollen zum einen festgefahrene Vorurteile und externe Erwartungen an weibliche Führungskräfte beschrieben werden und zum

anderen organisatorische Benachteiligungen (Josefowitz, 1980, S. 18). Diese inneren sowie äußeren Barrieren gilt es nicht nur zu erkennen, sondern auch abzubauen, um es Frauen zu ermöglichen, aktiv als qualifizierte Top-Managerinnen in die Entscheidungspositionen der Großunternehmen emporzuklettern (Demmer, 1988, S. 24).

9.1 Innere Barrieren

Unter **inneren Barrieren** versteht man die aufgrund von unterschiedlicher Erziehung von Burschen und Mädchen entstandenen Erwartungen einer Frau an sich selbst. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie das schlechte Gewissen bei einer Vernachlässigung eines der beiden Bereiche stellt nach wie vor ein Hemmnis für die Karrieren von Frauen dar. Diese internen Hemmnisse führen dazu, dass sich Frauen erst gar nicht für Spitzenpositionen in Großunternehmen bewerben bzw. sich nicht aktiv für eine Karriere als Führungspersönlichkeit entscheiden.

9.1.1 Sozialisation

Gerade hinsichtlich der Erwartungen der Außenwelt an Frauen und ihrer eigenen Erwartungen an sich selbst ist die Sozialisation maßgeblich. Unter Sozialisation versteht man *„den Prozess der Entstehung und Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit in Abhängigkeit von und in Auseinandersetzung mit den sozialen und den dinglich-materiellen Lebensbedingungen [...]“. Sozialisation bezeichnet den Prozess, in dessen Verlauf sich der mit einer biologischen Ausstattung versehene menschliche Organismus zu einer sozial handlungsfähigen Persönlichkeit bildet, die sich über den Lebenslauf hinweg in Auseinandersetzung mit den Lebensbedingungen weiterentwickelt*“. Laut Hurrelmann bezeichnet eine Persönlichkeit ein den *„Menschen spezifisches organisiertes Gefüge von Merkmalen, Eigenschaften, Einstellungen und Handlungskompetenzen“* vgl. (Hurrelmann, 1995, S. 14).

Sozialisation ist im Allgemeinen mehr als die Erziehung und beinhaltet auch unbewusste und ungeplante Einflussnahme durch die Familie und die Gesellschaft. Dieser Sozialisationsprozess endet auch nicht an einem bestimmten Punkt in der Entwicklung der Menschen. Sozialisation hat einen lebenslangen Einfluss auf Erwartungen wie sich die Geschlechter verhalten sollen. Durch die unterschiedliche

Erziehung und verschiedenen Umwelteinflüsse von Mädchen und Burschen entstehen bei Frauen innere Barrieren, die sie oftmals an einem Aufstieg in die Entscheidungsgremien hindern (Hurrelmann, 1995, S. 279). Die in der Gesellschaft erwarteten, vorher definierten Geschlechterrollen und Schubladendenken im Hinblick auf Rollenmuster machen auch im Jahr 2013 Managerinnen den Weg in ihrer beruflichen Karriere von außen wie von innen schwieriger.

Josefowitz beschreibt bereits im Jahr 1980 sieben Barrieren, welche Frauen aufgrund ihrer unterschiedlichen Sozialisation oftmals auf ihrem Weg in die Top-Management-Ebene von Großunternehmen hindern.



Abbildung 2: Sieben Sozialisationsbarrieren nach Josefowitz, 1980, S. 31ff.

Als erste Barriere gilt die fehlende Fähigkeit von Frauen, **Autorität** auszuüben (Josefowitz, 1980, S. 31). Anzumerken ist, dass Autorität nicht nur ausgeübt, sondern auch von den Befehlsempfängern als solche anerkannt werden muss (Schwarz, 2000, S. 130). Diese Form der sozialen Positionierung wird als eher männlich konnotierte Eigenschaft gesehen und ist maßgeblich für eine gute Führungskraft. Frauen wird

oftmals von derzeitigen Führungskräften Autorität gegenüber möglichen zukünftigen MitarbeiterInnen aberkannt. Um diese Sozialisationsbarriere abzubauen, heißt es einerseits auch, weibliche Führungskräfte ernst zu nehmen und ihren Aufforderungen Folge zu leisten. Andererseits muss die weibliche Führungselite die Anerkennung ihrer Autorität von ihren MitarbeiterInnen einfordern.

Als zweites Hemmnis wird **Bestimmtheit** angeführt. Ein entschlossenes Verhalten von Frauen wird einerseits oftmals als aggressiv angesehen (Josefowitz, 1980, S. 32). Ein Fehlen von Deutlichkeit und Strenge führt andererseits jedoch dazu, dass ihnen passives Verhalten und fehlender Ehrgeiz unterstellt wird (Henn, 2009, S. 6). Durch die Sozialisation werden Frauen eher zu Bescheidenheit angehalten und haben oftmals nicht gelernt, sich dominant in den Mittelpunkt zu stellen. Dieses Faktum wird häufig als mangelndes Selbstbewusstsein und fehlendes Machtbewusstsein gewertet, obwohl meist nur eine Ermutigung zur Ausübung von Macht notwendig wäre (Demmer, 1988, S. 19).

Perfektionismus ist einer der Gründe, weswegen Frauen sehr oft auf den unteren Hierarchieebenen bleiben. Da es Frauen durch ihre Stellung in ihrer eigenen Familie gewohnt sind, Aufgaben selbst zu lösen und **Verantwortung** für Familie und Umgebung zu tragen, fällt ihnen das Delegieren von unwichtigeren Aufgaben schwerer als Männern. Frauen sind selbstkritischer und deuten eine Hilfestellung fälschlicherweise als Versagen (Josefowitz, 1980, S. 33).

Frauen sind allgemein kommunikativer als ihre männlichen Kollegen. Diese durchgängige Verfügbarkeit kann sich jedoch negativ auf die konzentrierten Arbeitsphasen auswirken. So sollte die **Ansprechbarkeit** von weiblichen Führungskräften zwar garantiert werden, jedoch nur auf bestimmte Zeitfenster beschränkt (Josefowitz, 1980, S. 33).

Weibliche Führungskräfte fühlen sich Gruppen mehr **zugehörig**, als es Männer tun. Das mit einem beruflichen Aufstieg verbundene Verlassen befreundeter ArbeitskollegInnen fällt Frauen tendenziell schwerer als es Männern bei einem Aufstieg fallen würde. In

hierarchisch höheren Ebenen ist es für Frauen bedeutend schwieriger, unterstützende Gruppen zu finden (Josefowitz, 1980, S. 35).

Als sechste Sozialisationsbarriere ist die **Zustimmung** zu nennen. Oftmals sehen Frauen an ihnen geübte Kritik nicht konstruktiv, sondern nehmen sie zu persönlich und deuten sie als fehlende Zustimmung (Josefowitz, 1980, S. 35). Als letztes Hemmnis wird die Tatsache beschrieben, dass **Freundlichkeit** viel eher von Frauen als von Männern erwartet wird. Grundsätzlich wird deren Fehlen Frauen viel eher angekreidet als Männern (Josefowitz, 1980, S. 36).

9.1.2 Doppelbelastung durch Karriere und Familie

In den letzten Jahrzehnten hat sich die familiäre Struktur sehr stark geändert. Während früher ausschließlich Männer Führungspositionen inne hatten, hielten ihre Frauen ihnen den Rücken frei und waren ausschließlich für familiäre und soziale Verpflichtungen verantwortlich (Schneer & Reitman, 2002, S. 25). Dadurch war es für Männer auch einfacher, sich vollkommen auf ihre berufliche Karriere zu fokussieren. Diese Trennung der Verantwortungsbereiche der Geschlechter in traditionelle Rollen wirkt sich bis in die heutige Zeit aus. Männer und ihre gesellschaftliche Position werden nach wie vor häufig über ihre berufliche Stellung definiert (Kasper, Meyer, & Schmidt, 2003, S. 305). Auch wenn die Trennung der Geschlechter nicht mehr ganz so strikt ist wie früher, wird die Arbeit innerhalb der Familie nach wie vor häufig den Frauen und die Berufsarbeit eher den Männern zugewiesen. Weibliche Berufsarbeit wird damit in der klassischen Sicht als Konkurrenz für die Familienarbeit gesehen (Nerge & Stahmann, 1991, S. 14).

Diese traditionellen Geschlechterrollen und die damit einhergehende Doppelbelastung der Frauen durch Familie und Beruf führen zu einem weiteren Hemmnis für Frauen, einer eigenständigen Karriere nachzugehen. Auch wenn Hausarbeit für Männer kein Fremdwort mehr ist und die Arbeiten im Haushalt immer mehr in einer Partnerschaft aufgeteilt werden, haben Frauen diese nach wie vor größtenteils zu erledigen (Eagly & Carli, 2007, S. 66). Zusätzlich sei angemerkt, dass männliche Berufsarbeit immer mit einem gerechten Entgelt verbunden wird, im Gegensatz zu der tendenziell weiblichen Hausarbeit, welche vorrangig nicht bezahlt wird (Gottschall, 1995, S. 126).

Die Sicht der traditionellen Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern führt von Seiten der Unternehmen nach wie vor zu beruflichen Hemmnissen für die Frauen. Die höheren familiären Verpflichtungen von Frauen können die berufliche Flexibilität und Mobilität verringern, aufgrund von Schwangerschaft oder Betreuungspflichten von pflegebedürftigen Familienmitgliedern weisen Frauen häufiger eine Unterbrechung in ihrer beruflichen Laufbahn auf (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 8). Dieser Umstand schwächt ihre Chance auf berufliche Beförderung. Die genannten Fehlzeiten führen auch faktisch zu einer geringeren Anzahl an gearbeiteten Stunden im Jahr und daher zu einer allgemein geringeren Arbeitserfahrung von Frauen gegenüber ihren männlichen Kollegen. Diese Faktoren drücken sich in geringeren Entgeltzahlungen und langsameren Beförderungswegen aus (Eagly & Carli, 2007, S. 66).

Doch nicht nur seitens der Unternehmen haben Frauen mit Hürden zu kämpfen, auch zwischenmenschliche Beziehungen können zu Karrieredämpfern werden. Grundsätzlich hat dies auch mit der von der Gesellschaft als Norm empfundenen Art der Rollen- und Arbeitsverteilung in Familien zu tun. Der Ausspruch „Hinter jedem erfolgreichen Mann steht eine starke Frau“ ist nicht zwingend auch rollenvertauscht gültig (Deggerich, 2008, S. 64). Grundsätzlich haben Männer oftmals ein größeres Problem mit einer erfolgreichen Partnerin, als dies umgekehrt der Fall ist. Die Ursache dafür liegt in der historischen Geschlechtssegmentierung, welche nichts mit den speziellen Fähigkeiten von Mann und Frau zu tun hat, sondern rein mit dem biologischen Geschlecht (Hanappi-Egger, 2004, S. 25).

Um es an die Spitze der Unternehmenshierarchie zu schaffen, müssen sich Frauen wie Männer auf ihre berufliche Karriere konzentrieren. Aus historischer Sicht hat dies früher sehr oft dazu geführt, dass sich die Partnerinnen der männlichen Führungskräfte vermehrt auf die Haushaltspflichten und die Kindererziehung konzentrierten, um den Männern den Rücken freizuhalten und die notwendigen privaten Rahmenbedingungen für einen beruflichen Erfolg herzustellen (Wunderer & Dick, 1997, S. 79). Somit waren viele Führungskräfte zwar verheiratet, ihre Partnerinnen jedoch selbst entweder nicht berufstätig oder nur in Teilzeit beschäftigt.

Eine Beziehung ist für männliche Führungskräfte aus der traditionellen Rollenverteilung karrierefördernd, da sie sich vollends auf ihren Beruf fokussieren können. Ehe und Kinder sind für männliche Führungskräfte nicht nur finanziell förderlich, sondern sind auch direkt mit höheren und verantwortungsvolleren Positionen sowie Beförderungen in ihrer Karriere verbunden. Zwischen Erwerbsstatus des Partners/der Partnerin und dem finanziellen Erfolg der/des Anderen kann eine Verbindung festgestellt werden. Männliche Führungskräfte mit einer nicht-erwerbstätigen Ehefrau erhalten einen höheren finanziellen Geldbetrag als ihre Kollegen mit einer erwerbstätigen Gattin. Im Gegensatz dazu konnte eine finanzielle Besserstellung von weiblichen Führungskräften mit einem erwerbslosen Ehepartner nicht gezeigt werden. Des Weiteren konnte eine höhere Karrierezufriedenheit von männlichen, verheirateten Führungskräften als bei ihren weiblichen, verheirateten Kolleginnen nachgewiesen werden (Schneer & Reitman, 2002, S. 26).

Wie bereits angesprochen, hat sich die familiäre Struktur von der traditionellen Rollenteilung hin zu einer post-traditionellen Struktur verändert. Heutzutage gehen beide Geschlechter immer öfter einer Berufstätigkeit nach und sorgen gemeinsam für das Haushaltseinkommen (Schneer & Reitman, 2002, S. 35). Trotzdem werden weibliche Führungskräfte in ihren Beziehungen nicht automatisch von ihren Partnern unterstützt. Die Gatten von Managerinnen sind oftmals auch in einer hochrangigen Position tätig und aus diesem Grund werden häusliche Arbeiten an Außenstehende delegiert. Nicht delegierbare Arbeiten bzw. Organisationsarbeiten werden aber nicht gemeinschaftlich von beiden Geschlechtern gleichermaßen übernommen, sondern werden mehrheitlich von den Frauen zusätzlich zu ihrer beruflichen Arbeit erledigt (Wunderer & Dick, 1997, S. 80).

Damit hat die motivierte Frau des 21. Jahrhunderts nach wie vor eher die Aufgabe, ihre Familie und ihre Karriere zu vereinbaren. Daraus entstand das Theorem der „Doppelten Vergesellschaftung der Frauen“, welches den Frauen durch die Notwendigkeit der Verknüpfung von unterschiedlichen Aufgaben spezielle Führungsqualifikationen bescheinigt (Wunderer & Dick, 1997, S. 18). Grundsätzlich bedeutet der Begriff „doppelte Vergesellschaftung“ eine Doppelorientierung der Frauen, einerseits in

Familienbelangen und andererseits eine Orientierung hin zu einer beruflichen Karriere (Becker-Schmidt, 2004, S. 65). Auch wenn im 21. Jahrhundert Männer längst nicht mehr offenkundig konstatieren, dass Frauen alleine für Familie und Haushalt zuständig sind, und sich somit ihre Einstellung gegenüber der alteingesessenen Geschlechterarbeitsteilung verändert hat, fehlt es doch sehr oft an dementsprechendem Handeln, um auch wirklich den benötigten Wertewandel zu vollziehen.

Das ursprüngliche Rollenbild der „Frau am Herd“ ist längst nicht mehr zeitgemäß und Berufstätigkeit ist bei weitem nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel. Gerade bei Karrierepaaren mit einer hohen Anzahl an Arbeitsstunden im Beruf ist die derzeitige Aufteilung der Haushaltsarbeit negativ zu sehen. Eine höhere Anzahl an Arbeitsstunden im Haushalt beansprucht einen höheren Teil des zur Verfügung stehenden Zeitbudgets der Frauen, welches wiederum zu einer geringeren Flexibilität im tatsächlichen Beruf führt (Wittenberg, 2009, S. 103). Erst wenn im familiären Kontext die häuslichen Pflichten auf Mann und Frau gleichmäßig verteilt sind, kann auch im beruflichen Umfeld eine Gleichstellung stattfinden und Statusunterschiede sowie geschlechtstypische Muster zwischen den Geschlechtern können aufgehoben werden (Alfermann, 1991, S. 315).

9.1.3 Kinder als Karrierehindernis

Das vorangegangene Kapitel beschäftigte sich mit der „Doppelbelastung von Frauen durch Familie und Karriere“. Im Folgenden soll eine Stufe weiter gegangen werden und ein Augenmerk auf die Geschlechterkonstellation gelegt werden, wenn sich ein Paar entschließt, Nachwuchs zu bekommen.

In den traditionellen Geschlechterrollen wird den Frauen die Funktion der „Familienerhalterin“ und den Männern die Rolle des „Familienernährers“ zugesprochen (Bathmann, Müller, & Cornelißen, 2011, S. 117). Darin ist eine geduldete Vernachlässigung der eigenen Familie für beruflichen Erfolg für Männer normiert und somit auch von der Außenwelt als legitim anerkannt. Erst in der heutigen Zeit wird von Männern eine gewisse Verantwortung für häusliche Aktivitäten und Kindererziehung verlangt (Schneer & Reitman, 2002, S. 25).

Frauen gelten hingegen ab der Geburt als Hauptverantwortliche für ihr Kind und damit bei Ausübung einer beruflichen, zeitintensiven Tätigkeit als „Rabenmütter“. Der Begriff „Rabenvater“ ist im Gegensatz dazu kaum im deutschen Sprachgebrauch verankert (Nerge & Stahmann, 1991, S. 45). Damit sind Väter seltener einer öffentlichen Rüge ausgesetzt, wenn sie sich weniger als Mütter um ihren Nachwuchs kümmern (Bathmann, Müller, & Cornelißen, 2011, S. 119).

Bereits vor über 100 Jahren thematisierte *Hedwig Dohm* in ihrem Buch „Die Mütter“ den Begriff „Mutterliebe“. Ihrer Meinung nach ist diese speziell den Frauen zugesprochene Liebe ihren Kindern gegenüber keinem Naturtrieb zuzuordnen, sondern von der Gesellschaft anerzogen (Dohm, 1903). Die traditionellen Geschlechterrollen sind nur ein gesellschaftliches Konstrukt und die Zuschreibung der Haus- und Familienarbeit als „Frauenarbeit“ und der Berufsarbeit als „Männerarbeit“ (Nerge & Stahmann, 1991, S. 14) ist ihrer Meinung nach aufzubrechen (Dohm, 1903). Dohms Vorschlag, Hausarbeit und Kindererziehung durch Institutionen erledigen zu lassen, wird derzeit stärker denn je diskutiert, ist jedoch gesellschaftlich noch nicht akzeptiert.

Natürlich bedarf es auch eines Umdenkens von Seiten der Frauen. Um die Karriereleiter tatsächlich bis ganz nach oben klettern zu können und die Doppelbelastung von Karriere und Familie mit Kind zu verringern, müssen Frauen ihren Perfektionismus ablegen. Sie können nicht den ganzen Tag arbeiten und gleichzeitig „Kind und Kegel“ zu Hause versorgen (Mees, 2007). Diese Arbeiten sollen durch staatliche oder private Institutionen übernommen werden. Auch *Schettkat* und *Freeman* haben in einer Studie belegt, dass grundsätzlich Frauen, egal ob in Führungspositionen oder Hausfrauen, dieselbe Anzahl an Stunden arbeiten. Dadurch könnten mehr qualifizierte Frauen einer tatsächlichen beruflichen Karriere nachgehen, wenn sie allgemeine Hausarbeiten durch Outsourcen von anderen Personen erledigen lassen würden. Zusätzlich würden neue Arbeitsplätze für geringer qualifiziertes Personal entstehen (Freeman & Schettkat, 2005).

Dass Karriere und Familie eine größere Zusatzbelastung für Frauen als für Männer darstellen, hängt einerseits mit gesellschaftlichen Rollenstereotypen sowie mit den

unzulänglichen Unterstützungsfaktoren (z.B. fehlenden Kinderbetreuungsplätze) zusammen und andererseits mit kaum vorhandenen Möglichkeiten, eine Führungsposition zeitlich flexibel auszuführen (Wunderer & Dick, 1997, S. 81). Durch Fehlen von staatlichen Institutionen wie Krippenplätzen wird für Frauen die Koordination von Familiengründung und Karriereplanung extrem erschwert (Bathmann, Müller, & Cornelißen, 2011, S. 113).

Aktuell wird in Verbindung mit dem „Labyrinth“ (siehe Kapitel 6) auch gerne über Veränderungen in der persönlichen Lebenseinstellung gesprochen. Karrierebestrebungen aufgrund familiäre Verpflichtungen hintan zu stellen, kann bei Frauen öfter als bei Männern beobachtet werden. Im beruflichen Umfeld stellt eine Managerin mit Kleinkind im Gegensatz zu einem Kollegen mit Kleinkind immer noch ein Risiko dar. Männern wird bei Beförderungen selten eine Verantwortung für private Bereiche vorgehalten. Frauen mit Kind(ern) werden von der Führungsriege seltener bei Beförderungen berücksichtigt, weil diese annimmt, dass Frauen durch ihre familiäre Verpflichtung nicht die nötige Zeit für Führungsaufgaben haben (Eagly & Carli, 2007, S. 66).

Auch innerhalb der privaten Umgebung muss die nötige Infrastruktur für einen Aufstieg von Frauen in Top-Positionen geschaffen werden. Von *Bathmann, Müller* und *Cornelißen* wurde untersucht, wie sehr das Geschlecht innerhalb einer Partnerschaft für Karriereentscheidungen miteinbezogen wird. Grundsätzlich wird der Frage nachgegangen, wie Doppelkarrierepaare (sprich beide Geschlechter sind hoch qualifiziert und haben meist eine akademische Ausbildung vorzuweisen, welche grundsätzlich eine spätere Führungsposition möglich macht) den Balanceakt zwischen Familie und Karriere bewerkstelligen (Bathmann, Müller, & Cornelißen, 2011, S. 105).

Die Ausübung einer Doppelkarriere beinhaltet für ein Paar ein großes Koordinationsproblem (Bathmann, Müller, & Cornelißen, 2011, S. 112). Aufgrund der Doppelbelastung von Familie und Karriere und mit dem Rückhalt eines gut verdienenden Ehepartners entschließen sich manche grundsätzlich fähige und karrieremotivierte Frauen dazu, eine Karriereunterbrechung vorzunehmen (Schneer &

Reitman, 2002, S. 35). Dieses „Opting-out“ bezeichnet die freiwillige Entscheidung, aus der Berufswelt auszusteigen und eine Karrierepause einzulegen. Auch wenn dies am Anfang nur eine kurzzeitige Karriereunterbrechung bedeuten sollte, verfolgen danach viele Frauen ihre eigene Karriere nicht mehr weiter (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 9).

Dass Kinder Betreuung brauchen und diese, wenn sie extern erfüllt werden soll, Geld kostet, ist nicht neu. Da staatliche Institutionen nach wie vor fehlen, ist mit einem Kinderwunsch eines Paares auch immer die Frage zu beantworten, wer das Kind betreut. Grundsätzlich wird auf die haushaltsökonomische Entscheidungsregel zurückgegriffen, welche lautet: *„der/die Besserverdienende erhält die Familie, der/die Schlechterverdienende kümmert sich um das Kind“* vgl. (Bathmann, Müller, & Cornelißen, 2011, S. 115).

Tatsächlich kommt es nach der Geburt eines Kindes dieser Doppelkarrierepaare oftmals zu einer Traditionalisierung der Arbeitsteilung. Auch wenn beide Geschlechter gut qualifiziert sind, kommt es nach anfänglicher Gleichrangigkeit der Karrierestellung zu einer Vorreihung der Männer. Somit wählen auch beiderseits qualifizierte Paare nach der Geburt eines Kindes nach wie vor oftmals eine eher traditionelle Rollenverteilung. Der Mann geht einer Vollzeitbeschäftigung nach und ist somit der Ernährer der Familie, die Frau betreut die Familie und gibt oftmals ihre Karriere zu Gunsten dieser auf (Bathmann, Müller, & Cornelißen, 2011, S. 105ff).

Wenn nun eine Schwangerschaft in einer karrieresensiblen Zeit stattfindet - während der ersten Berufsjahre nach Abschluss der Ausbildung - wird die Aufnahme der Karrierelaufbahn für Frauen sehr schwierig bis unmöglich. Bei einer „späten“ Schwangerschaft, d.h. nach einer ersten Etablierung im Beruf, kommt es oftmals zu einem Stopp des Karrierewunsches, auch weil viele Frauen bereits „Karriere gemacht haben“ und sie sich nun vollkommen auf ihre Kinder konzentrieren wollen (Bathmann, Müller, & Cornelißen, 2011, S. 110). Dieses Problem des Selbstausschlusses der Frauen kann nur durch eine private und gesellschaftliche Hilfestellung bei der Verbindung von Familien- und Berufspflichten abgewandt werden. Gesellschaftliche Erwartungen an

Mütter sind andere als an Väter und schrecken dadurch viele Frauen von weiteren Karrierebestrebungen ab (Veith, 1988, S. 93).

Um dieser Doppelbelastung durch Familie und Karriere ein wenig zu entgehen, entschließen sich tendenziell mehr karrieremotivierte Frauen gegen Kinder. Ob dieser Entschluss aufgrund eines schon ursprünglich nicht existenten Kinderwunsches der Frauen oder nach reiflicher Überlegung aufgrund eines stärkeren Wunsches nach einer eigenen Karriere fällt, lässt sich vielfach nur sehr schwer eruieren. Diese „Verweigerungshaltung“ der Frauen führt zu einem bedeutenden Geburtenrückgang und damit einhergehend zu einem Rückgang der nächsten Generation. Die Geburtenverweigerung von Akademikerinnen zieht zusätzlich die problematische Tatsache nach sich, dass diese Kinder vermutlich eine gute Ausbildung erhalten würden und somit in Zukunft auch der Fachkräftemangel immer schlagender wird (Macha, 2006, S. 20).

9.1.3.1 Exkurs: statistische Werte aus Österreich

Die Anzahl der Geburten in Österreich hat von 2000 (78.268) bis 2010 (78.742) um 0,6 Prozentpunkte zugenommen. Die Gesamtfertilitätsrate stieg im selben Zeitraum von 1,36 auf 1,44 Kinder sehr marginal an. In den letzten 10 Jahren wuchs das durchschnittliche Gebäralter der Frauen um 1,2 Jahre an. Auch das Alter der Erstgebärenden stieg von 27,1 auf 28,5 Jahre. Die Gründe liegen vor allem an den längeren Ausbildungswegen und der größeren Rate der Singlehaushalte. Der Kinderwunsch wird immer später realisiert (Schipfer, 2011, S. 6).

Die allgemeine Erwerbstätigenquote beträgt bei den 25- bis 49-jährigen Frauen mit Kindern unter 15 Jahren im Jahr 2010 76,3 Prozent, bei gleichaltrigen Männern 96,3 Prozent. Zu bemerken ist, dass viele der Frauen in Teilzeit angestellt sind, daraus folgt, dass im Jahr 2010 die Teilzeitquote bei Frauen mit unter 15-jährigen Kindern bei 69,1 Prozent im Gegensatz zu 5,0 Prozent bei Männern lag (Schipfer, 2011, S. 10).

Positiv zu bemerken ist eine Steigerung der institutionellen Kinderbetreuungseinrichtungen im Zeitraum vom 2000 bis 2010 von 6.084 auf 8.057 in Gesamtösterreich. Als solche werden alle Krippen, Kindergärten, Horte bzw.

altersgemischte Kinderbetreuungseinrichtungen gewertet. Bei der für berufstätige Frauen und Männer so wichtigen Betreuung von Kleinstkindern im Alter von 0 bis 2 Jahren wurden 2010 rund 17,1 Prozent in einer Krippe betreut. Bei Kindergartenkindern stieg in allen Altersstufen der Betreuungsanteil und ist mit 96,4 Prozent bei den 5-Jährigen am höchsten. Insgesamt beträgt die Betreuungsquote bei den 3- bis 5-Jährigen 90,7 Prozent und stieg in den letzten 10 Jahren um 13,1 Prozentpunkte (Schipfer, 2011, S. 11).

Die Anzahl der österreichischen Krippen hat sich im Zeitraum von 2000/01 bis 2010/11 von ursprünglich 572 auf 1.208 mehr als verdoppelt und ermöglicht eine Betreuung von insgesamt 25.321 Kindern. Bei den Kindergärten stieg die Anzahl der Einrichtungen im gleichen Zeitraum marginal von 4.534 auf 4.694, obwohl 2010/11 weit weniger Kinder zu betreuen waren (2000/01: 212.213 im Gegensatz zu 2010/11: 208.483). Wenn Eltern im Jahr 2010/11 einen Krippenplatz für ihre Kleinkinder bekamen, wurde dieser zu 61,5 Prozent als Ganztagesbetreuung verwendet. Kindergärten hingegen wurden zu 52,8 Prozent nur vormittags für die Betreuung der Kinder genutzt. Insgesamt wurden im Jahr 2010 13.569 Kinder von Tageseltern betreut. Hier entfiel der größte Anteil auf die 3- bis 5-Jährigen (4.931), dicht gefolgt von den 0- bis 2-Jährigen (4.433) (Schipfer, 2011, S. 27ff).

9.1.4 Falsche Studienwahl

Ein weiteres Karrierehemmnis betrifft die fehlende fachlich einschlägige Qualifikation von Frauen, um eine Führungsposition erreichen zu können. Wie bereits in Kapitel 5.2 gezeigt wurde, ist der allgemeine Bildungsstandard der Frauen von dem der Männer nicht mehr zu unterscheiden. Trotzdem existieren nach wie vor geschlechterspezifische Unterschiede bei der Wahl der Studienrichtung. So waren im Studienjahr 2010/2011 an den österreichischen Universitäten in den für Führungspositionen nicht wirklich dienlichen Studienrichtungen der Geisteswissenschaften 69.333 Studentinnen von insgesamt 97.943 Studierenden inskribiert (Statistik Austria, 2012b). Trotzdem kann (gerade für die für Führungskräfte relevanten Studien der Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften) ein Angleichen der Qualifikation der Geschlechter erkannt werden.

Die Weichen für einen Aufstieg in das Top-Management der Großunternehmen sind für Frauen somit gestellt und der Vorwurf der wirtschaftsirrelevanten Fächerwahl kann Frauen nicht mehr (länger) gemacht werden. Damit wird in Zukunft der steigende Anteil an qualifizierten Frauen immer interessanter für die Unternehmen, welche mit einem kleiner werdenden Pool an qualifizierten Fachkräften konfrontiert sind (Fuchshuber, 2006, S. 20).

9.1.5 Zu weit gefasstes Interessensgebiet

Frauen tendieren zu einem breit gefächerten Interessensgebiet, welches sie oftmals nicht einschränken wollen (Josefowitz, 1980, S. 282). Eine Führungsposition bedeutet auch mehr Verantwortung und zeitlichen Mehraufwand, welcher sich nur durch eine Vernachlässigung anderer Bereiche vereinbaren lässt. Wie stark der eigene Karrierewunsch der Frauen ausgeprägt ist und welche Einbußen sie dafür in Kauf nehmen, hat jede motivierte Jungakademikerin für sich selbst zu definieren und kann in einem Vorziehen von nicht karriererelevanten Aktivitäten münden. Dadurch können fokussierte Jungakademiker ihre weiblichen Kolleginnen auf der Karriereleiter überholen.

9.1.6 Geringerer Karrierewunsch vs. geringere Selbstpromotion

Nach einer Auswertung von „*McKinsey & Company*“ aus dem Jahr 2007 tendieren Frauen allgemein zu einer geringeren Selbstpromotion als Männer. Sie betonen ihre Beiträge zu Erfolgen vor ihren Vorgesetzten in geringerem Ausmaß als ihre männlichen Kollegen und mindern somit ihre Chance, dass sie bei ihren Vorgesetzten im Gedächtnis bleiben. Da Männer eher ihre Leistungen laut aufzeigen, sind sie bei Neubesetzungen und Aufstiegsmöglichkeiten in der Unternehmenshierarchie meist vor ihren weiblichen Kolleginnen gereiht (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 8).

Dabei machen es fehlende Netzwerke und fehlende MentorInnenprogramme Frauen oftmals schwerer, Vorbilder und UnterstützerInnen bei ihrem Aufstieg zu finden (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 8). Besonders weibliche Vorbilder sind für Frauen wichtig, da sie zeigen können, wie ein Aufstieg in der patriarchalen Unternehmensstruktur funktionieren kann. UnterstützerInnen dienen als

Anlaufstelle bei etwaigen Problemen und zusätzlich zu Vorbildern als Karrieremotivator bei kurzfristig zweifelnden, dennoch motivierten jungen Wirtschaftsakademikerinnen (Rudolph, 2009, S. 28).

Trotz gleicher Qualifikation werden Frauen immer noch weniger als ihre männlichen Kollegen gefördert und befördert (Eagly & Carli, 2007, S. 64). Das Fehlen weiblicher Vorbilder äußert sich zusätzlich durch ein Fehlen an Selbstpromotion und einer eher verhaltenen Forderung nach einer Beförderung in eine Führungsposition. Viele am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehenden Managerinnen verlieren mit den Jahren und bei nicht erfolgten Beförderungen die Motivation und den Glauben an eine in Zukunft anstehende Beförderung. Der Glaube, dass sie ohnehin keine Chance auf berufliche Karriere haben, offenbart sich in einer nach Außen sichtbaren geringeren Karrieremotivation (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 8f).

9.2 Äußere Barrieren

Der Abbau von **äußeren Barrieren** ist im Vergleich zu den inneren durch die Frauen selbst nicht möglich. Im Folgenden sollen drei verschiedene Arten von externen Barrieren anhand von Beispielen erklärt werden. Sowohl Vorurteile als auch geschlechterbezogene Verzerrungseffekte durch externe Erwartungen an weibliche Führungskräfte können mögliche Ursachen für die geringere weibliche Beteiligung im Top-Management sein. Zusätzlich sind organisatorische Benachteiligungen mutmaßliche Triebfeder für die Diskriminierung der Frauen am Arbeitsmarkt (Mees, 2007).

Allgemein sind karrierehindernde Strukturen am Arbeitsplatz für Frauen tendenziell wahrscheinlicher als für Männer. Fakt ist, dass bei nicht vorhandener bzw. im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen geringerer Wahrscheinlichkeit des beruflichen Aufstiegs die Motivation der Frauen, für ihre Karrieren intensiv zu arbeiten, weniger ausgeprägt ist. Männliche Nachwuchsführungskräfte schätzen die Möglichkeit des Erklommens der Karriereleiter höher ein als es weibliche Nachwuchsführungskräfte durch eigene bzw. fremde Erfahrungswerte tun.

Ohne Bereitstellung der Möglichkeit, Entscheidungen in einem Unternehmen treffen zu können, wird es für Frauen auch in Zukunft schwer sein, die aktuell männlich dominierte Führungselite von ihrer Führungskompetenz überzeugen zu können. Nur wenn ihnen die Gelegenheit zur Führungserfahrung geboten wird und sie die Anforderungen und Erwartungen auch erfüllen können, kann anhand der steigenden Anzahl weiblicher Führungskräfte ein allgemeines Umdenken im Hinblick auf dieses Genderproblem stattfinden (Josefowitz, 1980, S. 281).

9.2.1 Vorurteile

Bestehende Vorurteile gegenüber den Fähigkeiten, gute Führungsarbeit leisten zu können, führen zum Aufkommen von Karrierebarrieren für Frauen. **Stereotypen** ist es immanent, dass sie fest in der momentanen Führungsebene verankert sind und ein Aufbrechen alter Strukturen erschweren. Das Ergebnis ist eine weitere Bevorzugung von männlichen Bewerbern bei der Besetzung von Top-Positionen (Osterloh & Littmann-Wernli, 2000, S. 1).

Ein wichtiger Punkt ist, dass aktuell eine Zeitverschiebung zwischen Wissenschaft und Praxis nachgewiesen werden konnte. Obwohl die Wissenschaft längst bestätigt hat, dass Frauen so wie Männer gute Führungspersönlichkeiten sein können, kommt es weiterhin von der überwiegend männlichen Führungsriege zu einer Beibehaltung der Beförderungspolitik und einer Vorreihung der männlichen Bewerber. Grund ist nicht ein offensichtlicher Wunsch, Frauen zu diskriminieren (diese Haltung ist nicht mehr zeitgemäß), sondern die Ursache liegt oftmals in noch nicht überstandenen geschlechterspezifischen Vorurteilen (Von Alemann, 2007, S. 23).

Im Folgenden werden die bedeutendsten Vorurteile gegenüber weiblichen Top-Managerinnen beschrieben:

9.2.1.1 Höhere Fluktuationsrate

Antje Hadler benannte im Jahr 1995 als stärkste Ursache für die Unterrepräsentation weiblicher Führungspersönlichkeiten die Furcht der Unternehmen vor einer Fehlinvestition in das Humankapital „Frau“. Auslöser für dieses Vorurteil ist die Annahme, dass Frauen öfter aus dem Unternehmen ausscheiden, als dies bei männlichen Führungskräften der Fall ist (Hadler, 1995, S. 305).

Dem Vorurteil der höheren Fluktuation von Frauen gingen *Osterloh* und *Littmann-Wernli* im Jahr 2000 auf den Grund. Sie kamen zum Schluss, dass diese Annahme nicht zutreffend ist und Männer in ihrer beruflichen Karriere nicht weniger oft ihre Arbeitsstelle bzw. das Unternehmen wechseln. Außerdem wurde festgestellt, dass Frauen in ihren Arbeitsleitungen eine höhere Produktivität vorweisen können, wenn sie die Möglichkeit erhalten, Führungsaufgaben zu übernehmen. Dieses Ergebnis soll zusätzlich die Furcht der Unternehmen vor Fehlinvestitionen eliminieren (*Osterloh & Littmann-Wernli*, 2000, S. 1).

9.2.1.2 Geringeres Karrierestreben

Das Vorurteil von Seiten des Unternehmens, dass Frauen im Gegensatz zu Männern ein geringeres Karrierebewusstsein und eine geringere Motivation für verantwortungsvolle Positionen hätten, wirkt sich karrieremindernd für Frauen aus (*Hadler*, 1995, S. 305). *Osterloh* und *Littmann-Wehrli* sprechen von einem Teufelskreis der statistischen Diskriminierung: Managerinnen erfüllen zwar die stereotype Meinung der Führungskräfte, dass sie weniger stark auf ihre Karriere fokussiert sind als Männer. Ursache ist jedoch oftmals nicht eine tatsächliche Abneigung der Frauen, „Karriere zu machen“, sondern der Umstand, dass sie für einen Aufstieg größere Barrieren als ihre männlichen Kollegen überwinden müssen (*Osterloh & Littmann-Wernli*, 2000, S. 3).

Der Umstand, dass die Personalverantwortlichen eher ausführende als leitende Posten mit Frauen besetzen, führt zusätzlich zu einem Absinken ihres Karrierestrebens. Diese Fülle an Vorurteilen und nicht gebotenen Möglichkeiten bringt Frauen dazu, dass sie tatsächlich nicht so stark nach einem Aufstieg in der Unternehmenshierarchie streben und bestätigt somit im Umkehrschluss das Vorurteil des geringeren Karrierewunsches der Frauen.

Bereits in früheren Untersuchungen konnte ein Zusammenhang von Karrierewunsch und tatsächlicher Karrieremöglichkeit festgestellt werden (*Wunderer & Dick*, 1997, S. 31). Somit kann eine geringere Karrieremotivation sehr wohl dadurch erklärt werden, dass Frauen oftmals eine geringere Chance eines Aufstiegs in der Unternehmenshierarchie für möglich halten und somit von vornherein ihr Karrierebestreben entweder nicht nach außen zeigen bzw. sie ihr Interesse an einem

Aufstieg von vornherein kleiner halten, als es ihre männlichen Kollegen tun (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 9). Der Teufelskreis, trotz gleichwertiger Leistung weniger persönliche sowie finanzielle Anerkennung zu erhalten, manifestiert sich oftmals in einem geringeren Antriebe von Jungakademikerinnen, in karrierefördernde Maßnahmen zu investieren (Blau, Ferber, & Winkler, 2006, S. 203). Der Grund für diese geringere Chance eines Aufstiegs liegt in der patriarchalen Unternehmensführung. Manche männliche Führungskräfte wollen lieber „unter sich bleiben“ und motivierte Frauen stehen starren Aufstiegsbarrieren gegenüber. Dies demotiviert sie zusätzlich, da sie ohnehin für sich keine Aufstiegschancen in das Top-Management sehen (Macha, 2006, S. 17)

9.2.1.3 Unterschiedliche Karrieremotivation

Ein weiteres Vorurteil bescheinigt Männern und Frauen eine unterschiedlich hohe Motivation der Verfolgung einer beruflichen Karriere. Laut *Nerge* und *Strahmann* haben Frauen und Männer sehr wohl unterschiedliche Karrieremotivatoren. So sind weibliche Karrieremotivatoren intrinsisch und eher auf die Befriedigung von sozialen Bedürfnissen, Selbstverwirklichung und sozialer Harmonie ausgelegt. Männer haben wiederum extrinsische Berufsmotivatoren, wo Hauptaugenmerk auf nach außen hin sichtbare Erfolge gelegt wird. Ziel der Frauen ist, zusammenfassend gesagt, Selbstverwirklichung im Beruf und nicht Macht oder Geld. Diese unterschiedlichen Sichtweisen sind oftmals aufgrund der Sozialisation in den Köpfen der Geschlechter verankert. So ist in der Gesellschaft der berufliche Erfolg von Männern wichtiger als der berufliche Erfolg von Frauen (Nerge & Stahmann, 1991, S. 45).

Dieser Theorie der unterschiedlichen Karrieremotivation wurde jedoch durch eine Studie von *Wunderer* und *Dick* widersprochen. Laut deren Resultaten streben beide Geschlechter gleichermaßen nach beruflicher Anerkennung und Erfolg. Auch wenn extrinsische Karrieremotivatoren nach außen hin sichtbar sind und somit auch durch Statussymbole wie Macht und Geld ausgedrückt werden können, sind intrinsische Karrieremotivatoren für beide Geschlechter wichtiger. Nur wenn sich JungakademikerInnen auch selbst verwirklichen und mit ihren KollegInnen und Vorgesetzten einen beruflichen Austausch erlangen können, werden sie auch berufliche Zufriedenheit erfahren (Wunderer & Dick, 1997, S. 35). Das Vorurteil, dass Frauen

intrinsische und Männer extrinsische Karrieremotivatoren für eine bessere berufliche Leistung von Seiten der Unternehmen erhalten sollen, kann damit entkräftet werden.

9.2.1.4 Stereotype Wahrnehmungen durch Andere

Gerade Frauen werden beim Vorrücken in Entscheidungspositionen oftmals stärker durch MitarbeiterInnen, Vorgesetzte oder KundInnen beobachtet und ihre getroffenen Entscheidungen häufig kritischer hinterfragt als jene der männlichen Führungskräfte. Grund dafür ist, dass weibliche Führungskräfte aufgrund ihrer geringen Anzahl derzeit noch für die Außenwelt sichtbar sind. Sie sind aufgrund ihres Geschlechts von den anderen meist männlichen Führungspersönlichkeiten auf einem Blick leichter zu unterscheiden.

Kanter bescheinigt aufgestiegenen Frauen bereits im Jahr 1977 zum ersten Mal eine größere Sichtbarkeit, welche sowohl positiv als auch negativ zu beurteilen ist. Leistungen können durch stereotype Wahrnehmung kritischer betrachtet werden und insgesamt eine negative Beurteilung hervorrufen, welche bei einem männlichen Kollegen vielleicht anders ausfallen würde (*Kanter*, 1977, S. 207). Diese Konzentration auf das Geschlecht lenkt somit von der tatsächlich erfolgten Leistung der Führungspersönlichkeit ab.

Die Lösung für dieses Problem liegt in der vermehrten Etablierung von weiblichen Führungskräften, sodass diese in der Außenwelt nicht mehr Irritation oder Überraschung hervorrufen können. Nach *Kanter* beträgt diese kritische Masse, ab der das Geschlecht keinen Einfluss auf Entscheidungsprozesse und ihre Annahme mehr hat, 15 Prozent (*Müller*, 1999).

9.2.2 Externe Erwartungen an Frauen

Eine weitere äußere Barriere für Frauen stellen die externen Erwartungen an sie dar. Durch unterschiedliche Erfahrungswerte werden Geschlechter und ihre Fähigkeiten, Führungsaufgaben zu meistern, von anderen Personen immer noch verschieden eingeschätzt. Diese von außen wahrgenommenen geschlechterbezogenen Verzerrungseffekte sind damit von einer Frau selbst schwer zu verändern und auch nicht direkt beeinflussbar.

9.2.2.1 Potenzialunterschätzung

Der oftmals beanstandete Potenzialmangel von Frauen für Führungsaufgaben ist aufgrund der Bildungsgleichstellung (siehe Kapitel 5.2) keineswegs mehr eine Rechtfertigung für die anhaltende Vernachlässigung der Frauen bei der Beförderung in Führungspositionen. Obwohl das Potenzial von Frauen für Führungsaufgaben vorhanden ist, wird es von außen weiterhin unterschätzt bzw. schätzen Frauen es selbst geringer ein als es tatsächlich ist. Somit ist diese äußere Barriere gleichzeitig auch eine innere Barriere für Frauen. Sie tendieren oftmals zu einer geringeren Bewertung ihrer eigenen Fähigkeiten und Leistungen (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 8). Fakt ist, dass Frauen ihre Vorgesetzten nur dann von ihrem Führungspotenzial überzeugen können, wenn auch sie selbst davon überzeugt sind. Die derzeitige Führungsmannschaft wählt nur jene Kräfte aus, welche sich durch ihre Motivation und ihren Aufstiegswillen von den anderen BewerberInnen abheben. Wenn jedoch die Chefetage und die Frauen selbst das weibliche Potenzial unterschätzen, wird sich die Unterrepräsentation der weiblichen Führungskräfte in den österreichischen Großunternehmen nur sehr langsam verändern (Friedel-Howe, 2000, S. 97).

Diese „vorgefertigten Urteilsraster“ haben bei den tatsächlichen unternehmensinternen und -externen Beförderungsmechanismen Nachteile für weibliche Nachwuchsführungskräfte zur Folge. Oftmals werden von den Führungskräften unterschiedliche Erwartungen an die Geschlechter gestellt, meist in Verbindungen mit Vorurteilen gegenüber der Geschlechterrolle. Leistungen werden dadurch nicht objektiv bewertet, sondern subjektiv je nach Geschlecht bei Frauen als Zufall oder Ausnahme, bei Männern hingegen als verdienter Erfolg wahrgenommen. Damit schließt sich der Teufelskreis und Frauen werden nach wie vor als nicht gleichwertige Führungspersönlichkeiten im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen wahrgenommen (Friedel-Howe, 2000, S. 98).

Durch weibliche Führungskräfte gewonnene positive Erfahrungswerte können die Unterschätzung des weiblichen Potenzials für das Top-Management in Zukunft natürlich abschwächen. Zusätzlich kann durch ein objektiveres Auswahlverfahren, wie etwa die Einsetzung eines Assessment-Centers, ein höheres Maß an

Unvoreingenommenheit erlangt werden (Friedel-Howe, 2000, S. 99). Wichtig ist, dass Frauen sich selbst für Top-Positionen bewerben und sie ihre inneren Hemmnisse überwinden, welche sie von einer erfolgreichen Karrierelaufbahn abhalten.

9.2.2.2 Imitation

Um erfolgreich einer Karriere nachzugehen, wird erwartet, dass sich die zukünftige Führungskraft einerseits in das Unternehmen gut eingliedern kann und sie andererseits mit dem zukünftigen Kollegium für das Unternehmen erfolgreiche Entscheidungen trifft. Somit begünstigt eine Imitation der derzeitigen Führungsriege einen Aufstieg in die Zukünftige (Ohlendieck, 2003, S. 185). Anders ausgedrückt, tendiert die bislang vorwiegend männliche Führungselite in ihren Personalbesetzungen von Führungspositionen zu einer Bevorzugung von Homogenität. Dadurch können die zu fällenden Entscheidungen zusätzlich bedeutend schneller und „traditioneller“ getroffen werden, als sie möglicherweise mit einer weiblichen Führungskraft fallen würden (Ohlendieck, 2003, S. 185).

9.2.3 Organisatorische Benachteiligungen

Bei den organisatorischen Benachteiligungen handelt es sich um innerbetriebliche Barrieren, welche Frauen am Aufstieg in die Führungsgremien hindern. In Unternehmen herrschen, oftmals auch hinter vorgehaltener Hand, immer noch Vorurteile über die Risiken, eine weibliche Führungskraft durch Familie und Kinder zu verlieren. Auch wenn motivierte und fähige Jungakademikerinnen meinen, sie werden die Doppelbelastung Familie und Beruf schaffen, haben die Personalverantwortlichen oftmals die Sorge, sie in ihren Dreißigerjahren in ihrem Unternehmen zu verlieren (Demmer, 1988, S. 20). Nicht zu verleugnen ist, dass der Zeitpunkt einer Schwangerschaft einen Einschnitt in den Karriereverlauf der Frau darstellt. Es ist nun einmal eine Tatsache, dass Frauen kurz vor und kurz nach der Geburt eine gewisse Zeit bei ihrem Kind bleiben müssen und auch sollen.

9.2.3.1 Homogenität der Teams

Bislang ist die Führungsebene mit deutlich mehr Männern als Frauen besetzt. Dieses Fehlen an Heterogenität in der Entscheidungsebene von Großunternehmen ist nicht nur eine wirtschaftliche Verschwendung des Humankapitals „Frau“, sondern auch eine Diskriminierung von fähigen und motivierten, jungen Wirtschaftsakademikerinnen. Der

geringere Anteil an Frauen in Top-Positionen wird oftmals durch den „Pipeline-Effekt“ erklärt. Dieser bedeutet, dass trotz gleichen Anfangsbedingungen für Männer und Frauen nach erfolgter akademischer Ausbildung Männer tendenziell öfter bei Beförderungen Frauen vorgezogen werden als dies umgekehrt der Fall ist. Es konnte jedoch keine bessere fachliche oder persönliche Qualifikation der Männer gefunden werden, welche ihre Bevorzugung in ihrer Karrierelaufbahn legitimiert hätte. Ursache waren äußere Barrieren, wie Vorurteile, externe Erwartungen und unternehmensinterne Prozesse, welche Frauen bei ihrem Aufstieg in eine höhere Hierarchieebene behindern (Blau, Ferber, & Winkler, 2006, S. 206).

Zusätzlich zum „Pipeline-Effekt“ kommt der „Pyramiden-Effekt“ durch die Diskriminierung von Frauen zu tragen. Durch das Übergehen bei zeitlich wichtigen Beförderungen wird Frauen bereits im Anfangsstadium ihrer Karriere die spätere Möglichkeit der Übernahme von Schlüsselpositionen genommen. Da sie dadurch geringere Führungserfahrung mitbringen, haben sie auch weiterhin und noch verstärkt eine geringere Chance, in die nächste Hierarchieebene aufzusteigen. Somit werden Frauen durch die aktuelle Führungsebene für zukünftige Führungspositionen schon vorzeitig ausgeschlossen (Rudolph, 2009, S. 6).

9.2.3.2 Mangelnde Transparenz von Beförderungsmechanismen

Ein weiteres organisatorisches Karrierehindernis stellt die fehlerhafte Transparenz bei der Entscheidung dar, welcher Mitarbeiter bzw. welche Mitarbeiterin innerbetrieblich die Karriereleiter erklimmen soll. Welche Voraussetzungen und bisherigen Leistungen für einen Aufstieg erbracht werden müssen, ist in den meisten Entscheidungen schwer zu ergründen (Sarra, 2005, S. 1160).

Gerade Führungspositionen werden meist innerbetrieblich durch Empfehlung der derzeitigen Führungsmannschaft bzw. außerbetrieblich durch Vorschläge innerhalb von Netzwerken oder des Bekanntenkreises nachbesetzt. Eine öffentliche Ausschreibung eines Vorstands- oder Aufsichtsratspostens eines österreichischen Großunternehmens ist in der Praxis keinesfalls üblich. Somit beeinflusst die derzeit überwiegend männliche Führungsriege auch zukünftige Schlüsselpositionen und Entscheidungsträger des Unternehmens. Bei der Rekrutierung zukünftiger Entscheidungsträger führt die

Präferenz der meist männlichen Vorgesetzten für die Gruppe „Mann“ zu einer tendenziell wahrscheinlicheren Vorreihung von Mitgliedern eben dieser Gruppe. Ohne einer Diversitäts-Strategie, d.h. einer Steigerung der Heterogenität der zukünftigen Führungskräfte, bleibt die aktuelle Unterrepräsentanz der Frauen weiterhin bestehen (Friedrich, 2006, S. 36ff).

Eine Offenlegung von zu erzielenden Leistungen könnte dieses Karrierehindernis abbauen. Des Weiteren könnte dadurch eine Steigerung der Karrieremotivation der MitarbeiterInnen erzielt werden, da es für beide Geschlechter offensichtlich wäre, welche Leistungen sie für eine Beförderung zu erbringen haben. Gerade informelle Rekrutierungswege in den Unternehmen benötigen eine objektive Prüfung, ob die Qualifikation des zukünftigen Führungsmitglieds wirklich auch einem Fremdvergleich standhalten kann.

Problematisch ist laut einer Studie von „*McKinsey & Company*“ aus dem Jahr 2007 der derzeitige geringe Einfluss von weiblichen Universitätsabsolventinnen auf die Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen. Auch wenn Frauen in Zukunft immer mehr das nötige Know-how für eine Besetzung in Führungsposition mitbringen werden, müssen sie von Seiten der Unternehmen auch die Möglichkeit eines Karriereaufstiegs in die Führungspositionen erhalten (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 6).

9.2.3.3 Mangelnde innerbetriebliche Förderung

Durch das Vorurteil eines mangelnden Karrierebewusstseins von Frauen kommt es in den Organisationen intern oftmals zu einem Fehlen von bzw. zu einem Mangel an spezieller Frauenförderung. Die Personalentscheidungen in Unternehmen sind vielerorts frauenbenachteiligend und die Unterstützung von weiblichen Jungkräften in ihren Karrierebestrebungen ist manchmal nicht ausreichend (Krell, Rastetter, & Reichel, 2012, S. 12). Studien zeigen, dass Männer bei innerbetrieblichen Beförderungen ihren Kolleginnen trotz gleicher objektiver Qualifikation vorgezogen werden. Frauen erhalten von vornherein tendenziell seltener die Möglichkeit, selbst Führungsaufgaben zu übernehmen. Dieses Defizit an Führungserfahrung wird ihnen zusätzlich bei ihren

Karrierebestrebungen oftmals vorgehalten, selbst dann, wenn sie vorher trotz Motivation nie eine Chance hatten, selbst Führungsaufgaben zu übernehmen.

Für Frauen ist dieses Dilemma meistens das erste Hindernis, welches den Aufstieg in die oberste Entscheidungsebene erschwert (Eagly & Carli, 2007, S. 64). Um Frauen ein Übernehmen von Führungsaufgaben in Zukunft zu ermöglichen, sind auf sie zugeschnittene Fördermaßnahmen wie unternehmensexternes Coaching bzw. unternehmensinternes Mentoring von großer Bedeutung (Henn, 2009, S. 6).

9.2.3.4 Ausgrenzung von Netzwerken

Im 21. Jahrhundert bekennt sich kein Manager mehr dazu, ein grundsätzliches Problem mit weiblicher Beteiligung im Top-Management zu haben. Trotzdem können in dem patriarchalen Unternehmensmodell gruppendynamische Prozesse ausgemacht werden, welche Frauen mehrheitlich von den Top-Positionen fernhalten (Mees, 2007).

Im Allgemeinen gibt es zwei Arten von Netzwerken – einerseits formale und andererseits informelle. **Formale Netzwerke** werden innerbetrieblich geschlossen. Diese entstehen meist innerhalb von bestimmten Abteilungen und Sektionen und dienen der Vereinfachung unternehmensinterner Prozesse. Im Gegensatz dazu sind **informelle Netzwerke** Zweckbündnisse, welche nicht nur Unternehmensinteressen im Fokus haben, sondern den Mitgliedern auch persönlichen Nutzen bringen sollen. Hauptziel von informellen Netzwerken ist die gegenseitige Unterstützung. Gehandelt wird vor allem nach dem Sprichwort „*eine Hand wäscht die andere*“ nach *Lucius Annaeus Seneca*. Im Vordergrund stehen weniger fachliche Qualifikation, sondern persönliche Beziehung und gegenseitige Gefälligkeiten (Ohlendieck, 2003, S. 186).

In Österreich existieren seit Jahrzehnten festverwobene informelle Netzwerke, welche den meist männlichen Mitgliedern gute Kontakte mit strategisch wichtigen Geschäftspartnern oder Arbeitskollegen ermöglichen. In diesen werden oftmals geschäftliche Entscheidungen auf einer privaten Ebene besprochen (Nerge & Stahmann, 1991, S. 71). Leidtragende dieses Ausgrenzens von Netzwerken sind oftmals die Frauen, da sich dieses Beziehungsgeflecht meist auf männlich konnotierte

Freizeitaktivitäten oder Interessensgebiete konzentriert. Beispiele dafür sind sportliche Wochenendausflüge oder Ausgehende (Eagly & Carli, 2007, S. 67).

Wenn in Organisationen starke informelle Netzwerke vorherrschen, können die von ihnen meist weiblichen Ausgeschlossenen, auch wenn eine Gleichbehandlung der Geschlechter in den Unternehmenszielen verankert wurde, weiterhin bei strategisch wichtigen Beförderungen in die Entscheidungsgremien übergangen werden (Ohlendieck, 2003, S. 186). Trotzdem sind Frauen nicht nur „Opfer“ dieses Ausgrenzens von Netzwerken, sondern sie tendieren auch dazu, dass sie ihren Karriereaufstieg lieber alleine schaffen wollen und trotzen den Möglichkeiten, welche ihnen Netzwerke bieten würden. Männer sind oftmals geschickter im Umgang mit Kontakten und vernetzen sich häufiger mit hierarchisch Höhergestellten. Im Gegensatz dazu pflegen Frauen ihre Kontakte eher auf der gleichen Hierarchieebene (Henn, 2009, S. 6). Männer neigen im Allgemeinen viel eher zur Bildung eines Kollektivs mit Arbeitskollegen. Frauen bevorzugen private Kontakte und treffen sich eher weniger mit nur berufsbezogenen Kolleginnen (Schwarz, 2000, S. 154). Grundsätzlich ist es für Frauen immer schwieriger, sich außerhalb des Berufes persönliche Beziehungen mit den meist männlichen Kollegen aufzubauen.

9.2.3.5 Verschiedene bisherige Posten

Männliche und weibliche Führungskräfte unterscheiden sich oftmals durch ihre frühere Arbeitserfahrung. So sind Frauen in der Führungsebene eher in den soften Managementparten wie Human Resource Management bzw. Marketing zu finden, wohingegen Männer eher die finanziellen bzw. strategischen Führungspositionen besetzen (Nielsen & Huse, 2010, S. 19).

In stark spezialisierten Großunternehmen werden die Leitungsstellen in Linienstellen und in Stabsstellen unterteilt. Linienstellen sind die Hauptstellen und haben einen direkten Einfluss auf das Unternehmen. ManagerInnen in **Linienstellen** haben Entscheidungsbefugnis, Weisungsbefugnis und Verantwortung. Im Gegensatz dazu haben ManagerInnen in **Stabsstellen** eher ausführungsunterstützende Funktion und sind als Leitungshilfestelle zu klassifizieren (Bühner, 2004, S. 64f). Tendenziell sind Frauen gerade in Großunternehmen mehrheitlich in Stabsstellen anzutreffen und eher seltener

in Linienpositionen (Rudolph, 2009, S. 8). In den Linienstellen der planenden und organisatorischen Sparten, wie in den Bereichen Finanz, Vertrieb und Produktion, sind Frauen nach wie vor unterrepräsentiert (Westerholt, 1998, S. 16). Die Sparten Human Resource Management und Marketing als klassische Stabsstellen haben über die letzten Jahre einen sukzessiven Anstieg des Frauenanteil ausweisen können. Aus diesen Sparten werden jedoch selten Mitglieder in den Vorstand bzw. in den Aufsichtsrat rekrutiert, sie werden in ihrer beruflichen Laufbahn meist nur bis in das mittleren Management befördert (Insch, McIntyre, & Napier, 2008, S. 20).

9.2.3.6 Exkurs: Mentalitätsmuster der männlichen Manager in Deutschland

Der Soziologe *Carsten Wippermann* und sein Forschungsteam haben in einer repräsentativen Studie, welche im Dezember 2009 im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend veröffentlicht wurde, Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen untersucht. Beleuchtet wurde darin mittels Tiefeninterviews (mehrstündige Dauer jeder Einzelbefragung) die Einstellung von männlichen Führungspersönlichkeiten gegenüber Frauen in Top-Positionen. Prinzipiell ist es durchaus lobenswert, dass sich die befragten Manager zu Frauen in Führungspositionen auf dem ersten Blick durchwegs positiv geäußert haben. In der Auswertung treten jedoch drei Mentalitätsmuster der Männer zu Tage, welche für sich allein genug Argumente innehaben, weshalb Frauen es nicht an die Spitze schaffen können (Wippermann, 2010, S. 17).

Der erste Charakter - der **konservative Typ** - findet, dass die Frau aufgrund ihres Geschlechts nicht für eine Top-Position geeignet ist. Manager lehnen das weibliche Geschlecht aufgrund eingeschliffener männlicher Rituale ab – eine Frau in der Vorstandsebene wäre als Irritation zu verstehen. Zusätzlich denken konservativ eingestellte Führungskräfte, dass gerade Führungspersönlichkeiten einen stabilen familiären Rückhalt brauchen und dies bei dualen Karrierepaaren nicht möglich ist. Der erste Charakter bevorzugt selbst im 21. Jahrhundert eine Rollenteilung zwischen dem arbeitenden karrierebewussten Ehemann und einer für den Haushalt und die Familie zuständigen Ehefrau. Zu bedenken ist, dass in dieser Studie die aktuelle Führungsriege untersucht wurde und somit grundsätzlich vorwiegend ältere Männer in der Untersuchung befragt wurden (Wippermann, 2010, S. 17).

Der zweite - **emanzipierte** - Typus ist zwar vom Grundcharakter freier, bescheinigt jedoch den Frauen keinerlei Chancen gegenüber den Machtritualen der Männer. Es hält sich hartnäckig das Vorurteil, dass Frauen nicht stark genug für den ständigen Kampf in einer Vorstandsposition sind. Jene Männer mit einer aufgeschlossenen Haltung gegenüber weiblichen Führungskräften betrachten eine fehlende Härte von Frauen als Hauptursache für deren Unterrepräsentanz in den Entscheidungsgremien der Großunternehmen (Wippermann, 2010, S. 18).

Männer mit „**individualistischer Grundhaltung**“ komplettieren die drei unterschiedlichen Charaktere. Diese Gruppe meint, dass in der heutigen Zeit bei der Besetzung von Führungspositionen nicht mehr das Geschlecht im Vordergrund steht, sondern persönliche Eigenschaften und berufliche Qualifikation ausschlaggebend sind. Frauen sind jedoch nicht flexibel genug, um in den Führungspositionen bestehen zu können. Zusätzlich haben Frauen nach wie vor das Problem, schwerer als Führungskraft wahrgenommen zu werden. Für diesen Typ zählt ausschließlich die Kompetenz und Qualifikation, jedoch auch einhergehend mit einer ununterbrochenen beruflichen Laufbahn. Somit hat jede Frau, welche Kinder geboren hat oder wegen eines anderen Grundes kurzfristig nicht gearbeitet hat, nicht mehr die Möglichkeit, eine Top-Managerin zu werden (Wippermann, 2010, S. 18)

Damit ist trotz der Unterschiedlichkeit der drei Charaktertypen in der Gesamtheit ein Sperrriegel für das weibliche Geschlecht spürbar. Das Bestehen der „gläsernen Decke“ und deren sukzessive dreifache Absicherung wurden durch die Studie von *Carsten Wippermann* bestätigt. Auch wenn in der ersten oberflächlichen Ebene alle Manager eine große Sympathie für Frauen in Führungspositionen haben, ist diese meist, wenn man in die Tiefe geht, als „gender political correctness“ aufdeckbar (Groll, 2009, S. 1). Der Studie von *Wippermann* kann entnommen werden, dass die Vorstandsebene nicht glaubt, dass Frauen in Führungspositionen den ökonomischen Erfolg des Unternehmens steigern könnten.

10 Frauenförderungsmaßnahmen

Unter Frauenförderungsmaßnahmen werden jene Maßnahmen verstanden, welche sich mit der Herstellung von Chancengleichheit der Geschlechter auf allen gesellschaftlichen Ebenen beschäftigen (Lang, 1989, S. 33). Um die Gleichstellung der Geschlechter in den Führungsgremien zu erreichen, müssen drei verschiedene Ebenen angesprochen werden. Neben der **politischen/gesellschaftlichen** Ebene mit dem Hauptaugenmerk auf der Frauenförderung sind **unternehmenspolitische Konzepte** wünschenswert (Hansen, 2003, S. 109). Als dritte Ebene sind **der Mensch selbst und dessen Umfeld** maßgeblich.

Allgemein definieren *Camilla Krebsbach-Gnath* und *Ina Schmid-Jörg* Frauenförderungsmaßnahmen im Jahr 1985 wie folgt: Es sind „*Maßnahmen oder Aktionsprogramme*,

- *welche helfen, die vorherrschenden personalpolitischen Entscheidungsmuster, bei gleicher Qualifikation im Zweifel für den männlichen Bewerber‘ aufzubrechen und möglicherweise eine befristet Zeit umzukehren“.*

Beispiele ist die Vorreihung der Frauen bei Vorliegen gleicher Qualifikation im Zuge von Einstellungen, aber auch die Festlegung von innerbetrieblichen Frauenquoten.

- *die der Tatsache Rechnung tragen, dass es viele qualifizierte und motivierte Frauen gibt, deren berufliche Chancen an sozialen Vorurteilen – die vielfach die betriebliche Personalpolitik leiten – scheitern“.*
- *die den Entscheidungsträgern helfen, bewusste oder unbewusste, willkürliche und unwillkürliche Benachteiligungen von Frauen im Arbeitsleben abzubauen“.*
- *die den Zugang zu einem größeren Spektrum an qualifiziertem Personal eröffnen“.*

Beispiele hierfür sind besondere Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen.

Vgl. [(Krebsbach-Gnath & Schmid-Jörg, 1985, S. 9), zitiert nach (Hadler, 1995, S. 258)]

Bei speziellen Frauenförderprogrammen sollte von vorn herein klar sein, welches Ziel das Unternehmen mit den getroffenen Initiativen erreichen will, um auch die nötige Akzeptanz seitens der betroffenen MitarbeiterInnen gewährleisten zu können. Junge, männliche Mitarbeiter, welche karrierebewusst ihren zukünftigen Arbeitsplatz aussuchen, können reine Frauenförderungsprogramme eher abschrecken. Auch junge, motivierte Frauen können von Frauenförderungsinitiativen abgehalten werden, aus dem einfachen Grund, dass sie es auch ohne Sonderbehandlung in die Führungsgremien schaffen wollen (Festing & Hansmeyer, 2003, S. 30).

Ziel der Förderungsmaßnahmen sollen nicht geringere Anforderungen an Frauen im Vergleich zu jenen an Männer sein, sondern Unterstützungsmaßnahmen, welche weibliche Führungskräfte entlasten und ihnen eine Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Pflichten ermöglichen.

10.1 Politische und gesellschaftliche Ansätze

Die politischen und gesellschaftlichen Konzepte sprechen sich gegen jene Barrieren für einen Aufstieg der Frauen in Führungsebenen aus, welche von der Gesellschaft geschaffen wurden. Um diese abzubauen ist das Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft wichtig und notwendig. Der Ausdruck „Frauenförderung“ ist eher umstritten, da er geschlechterbezogen ist und damit für Männer nachteilig gesehen werden kann. Heutzutage werden stattdessen Termini wie „Gleichstellung“, „Chancengleichheit“ und „Geschlechtergerechtigkeit“ verwendet.

Hauptaugenmerk dieser Frauenförderungsmaßnahmen liegt auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Frauen soll die Möglichkeit der beruflichen Entfaltung gegeben und sie sollen bei der Bewältigung der Doppelbelastung unterstützt werden (Hansen, 2003, S. 107f). Das wichtigste und aktuell meist diskutierte politische Mittel ist die Einführung einer Frauenquote. Im Folgenden soll detailliert auf diese in der Gesellschaft umstrittene Maßnahme eingegangen werden.

10.1.1 Frauenquote

Die wohl umstrittenste Form der politischen Frauenförderungsmaßnahme ist eine gesetzlich legitimierte **Frauenquote**. Der Begriff „Quote“ kommt vom lateinischen

Terminus „*quota*“ und beschreibt einen Anteil an einer Bestandsgröße. Eine **Frauenquote** ist eine frauenfördernde Maßnahme und will den weiblichen Anteil an Positionen in Politik, Wirtschaft bzw. Gesellschaft erhöhen. Frauen wird mit einer Frauenquote der Zugang zu entscheidungsfähigen Positionen erleichtert und damit auch die Möglichkeit gegeben, diese Lebensbereiche zu beeinflussen (Lang, 1989, S. 43).

In diesem Zusammenhang wird oftmals nicht nur der allgemeine weibliche Anteil an ArbeitnehmerInnen angesprochen, sondern es wird der bislang unterdurchschnittliche Anteil an Frauen in Führungspositionen in den österreichischen Großunternehmen in den Vordergrund gehoben. Die zahlenmäßige Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen soll durch eine Frauenquote, d.h. mit einem zuvor festgelegten Prozentsatz an weiblichen Führungskräften, reguliert werden. Frauenquoten sind **gesetzliche bzw. politische Instrumente** der materiellen Gleichstellung der Geschlechter und versuchen, die marginale Beteiligung von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen (Jarosch, 2001, S. 36). Die Herstellung faktischer Gleichberechtigung der Geschlechter ist daher Hauptziel einer Quotenregelung (Lang, 1989, S. 42).

Die Frauenquote ist ein eher neueres Modell für die Förderung des weiblichen Anteils der Bevölkerung. Aktuell werden Quoten bei Frauen in Führungspositionen gefordert, um ein Durchbrechen der Karrierebarrieren zu ermöglichen und somit Frauen bei der tatsächlichen Geschlechtergleichstellung in der obersten Hierarchieebene österreichischer Großunternehmen zu unterstützen (Jarosch, 2001, S. 135). Diese spezielle Förderung des weiblichen Geschlechts soll solange durchgeführt werden, bis der zuvor festgelegte Prozentsatz erreicht wird. Bei der Vorreihung von Frauen sind bestimmte Qualifikationsvorgaben zu beachten (Lang, 1989, S. 36).

10.1.1.1 Ursache für die Einführung von Frauenquoten

Prinzipiell können Frauen hinsichtlich ihrer Berufsausbildung mit den Männern mithalten (siehe Kapitel 5.2), auch die Erwerbstätigkeitsquoten der beiden Geschlechter gleichen sich immer mehr an (siehe Kapitel 5.3). Trotzdem haben Frauen noch immer einen massiv unterrepräsentierten Anteil an den leitenden Positionen in österreichischen Großunternehmen. Um Frauen in ihren Bestrebungen der beruflichen Gleichstellung zu

unterstützen, wird die Einführung der umstrittenen Förderungsmaßnahme „Frauenquote“ immer öfter von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gefordert. Da ein Fortschritt in frauenpolitischen Themen nur durch einen gesamtgesellschaftlichen Einstellungswandel vollzogen werden kann, soll eine gesetzliche Quotenregelung nur als „*Ultima Ratio*“ im Kampf der Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen gesehen werden (Lang, 1989, S. 36).

Im Folgenden wird auf die unterschiedlichen Modelle von Frauenquoten näher eingegangen:

10.1.1.2 Modelle von Frauenquoten

Alle Modelle von Frauenquoten haben ein gemeinsames Ziel: die Unterrepräsentanz der Frauen in der Führungsebene soll ausgemerzt werden. Die Mittel zur Steigerung des Anteils der weiblichen Führungskräfte in den Unternehmen sind jedoch unterschiedlich. So wird zwischen Methoden durch Gesetz, durch Verordnung oder durch einen freiwilligen Entschluss der Unternehmen unterschieden (Lang, 1989, S. 36). Damit haben die verschiedenen Frauenquoten auch eine unterschiedliche Durchschlagskraft und Verbindlichkeit.

Nach *Heide Pfarr* (Pfarr & Bertelsmann, 1989, S. 91) bzw. *Regina Lang* (Lang, 1989, S. 36ff) werden Quoten nach folgenden Unterscheidungsmerkmalen systematisiert.

- Rechtliche Bindungswirkung
- Verfahren zur Verwirklichung
- Qualifikationsbezug
- Bezugsgröße
- Einsatzbereich

Im Folgenden werden die verschiedenen Modelle ungeachtet der Häufigkeit ihres Vorkommens und zum besseren Verständnis kurz skizziert.

10.1.1.2.1 Rechtliche Bindungswirkung

Die strengste Bindungswirkung hat die **rechtlich bindende Quote**. Diese starre Quotierung ist durch Gesetz festgelegt und muss vom Unternehmen eingehalten

werden, ansonsten drohen Sanktionen. Der Gesetzgeber gibt den betroffenen Unternehmen aber meist nur das Ziel vor und lässt freie Wahl der Mittel zum Erreichen dieses Ziels (Pfarr & Bertelsmann, 1989, S. 92).

Zusätzlich gibt es indirekte Quotierungen, welche zwingend durch das Unternehmen erreicht werden müssen, um Subventionen oder Steuererleichterungen von Seiten des Staates in Anspruch nehmen zu können. Bei Nichterreichen einer **wirtschaftlich bindenden Quote** drohen dem Unternehmen zwar keine rechtlichen Nachteile, jedoch hat es mit finanziellen Einbußen zu rechnen. Problematisch bei dieser Art von Quoten ist, dass manche Unternehmen von vornherein keine Subventionsempfänger sind und somit keinen Ansporn zur Erfüllung dieser freiwilligen Quotierung haben. Zusätzlich ist es schwierig, im Voraus bezahlte Zuschüsse bei Nichterfüllung der Quoten im Nachhinein zurückzuverlangen (Pfarr & Bertelsmann, 1989, S. 92).

Quoten als Orientierungshilfe ziehen keine Sanktionen von Seiten des Staates, sondern es werden ausschließlich Richtlinien als unverbindliche Zielvorgaben vorgeschlagen. Eine Erfüllung der Quote erfolgt auf rein freiwilliger Basis und hat keinerlei Konsequenzen. Bei vollkommener Ignoranz der Quoten sind für das Unternehmen jedoch mögliche Imageeinbußen von Seiten der Gesellschaft zu erwarten (Pfarr & Bertelsmann, 1989, S. 92).

10.1.1.2.2 Verfahrensmäßige Unterscheidung von Quoten

Bei der **verfahrensmäßigen Unterscheidung** kann entweder das zu erreichende Ergebnis der Einführung der Frauenquote vorgegeben werden oder aber auch die Vorgehensweise, wie dieses Ergebnis erreicht werden soll (Pfarr & Bertelsmann, 1989, S. 92).

Ergebnisquote

Bei der **Ergebnisquote** wird nur das erwünschte Ergebnis der Frauenquote vorgegeben, jedoch werden keine Maßnahmen zu dessen Erreichung festgesetzt. Diese Quoten sind entweder starr festgelegt und können jedes beliebige Zahlenverhältnis aufweisen oder haben eine feste Zielvorgabe mit einem bestimmten Zeitpunkt, bis zu welchem ein vorher definiertes Verhältnis von Männern und Frauen herrschen soll. Außerdem kann

eine Ergebnisquote bei Rekrutierungen bzw. Beförderungen eine Mindestberücksichtigung von Frauen in einer konkreten Zeitspanne verlangen (Pfarr & Bertelsmann, 1989, S. 92) und (Lang, 1989, S. 37).

Entscheidungsquoten

Entscheidungsquoten geben jenes Geschlecht vor, welches vorrangig bei der Vergabe von Positionen berücksichtigt werden soll. Diese Art der Quote wird auch als flexibel, leistungsbezogen oder relativ beschrieben. Bei den Entscheidungsquoten gibt es wiederum unterschiedliche Abstufungen (Pfarr & Bertelsmann, 1989, S. 93):

Bei der **Quote mit vorrangiger Berücksichtigung bei gleicher Qualifikation** werden beide Geschlechter zuerst nach ihrer Qualifikation gereiht. Bei Vorliegen gleicher Qualifikation wird der Vorteil den Frauen solange zugesprochen, bis sie nicht mehr das unterrepräsentierte Geschlecht darstellen. Diese Form der Quote sieht man sehr häufig bei Stellenausschreibungen im öffentlichen Dienst. Problematisch ist aber, die jeweiligen Qualifikationen festzustellen und objektiv zu bewerten.

Die **Quote mit Mindestvoraussetzung** verlangt hingegen keine Reihung nach Qualifikation, sondern das unterrepräsentierte Geschlecht (meist die Frauen) wird dann berücksichtigt, wenn es eine vorher festgelegte Mindestvoraussetzung erfüllt. Eine die Mindestvoraussetzung erfüllende Frau wird faktisch einem Mann mit höherer Qualifikation vorgezogen.

Eine in der Realität selten praktizierte **Quote** ist jene **ohne Mindestvoraussetzung**. Dabei erfolgt die bevorzugte Einstellung von Frauen ohne Mindestvoraussetzungen für die Bewerberinnen.

Bei **stellenfixierten Quoten** wird schon vor der Ausschreibung das Geschlecht bestimmt. Danach können sich grundsätzlich nur noch Frauen bzw. nur noch Männer für die ausgeschriebene Stelle bewerben.

10.1.1.2.3 Qualifikationsbezug

Bei **Quoten mit Qualifikationsbezug** werden die BewerberInnen zuerst ohne Rücksicht auf das Geschlecht nach den jeweiligen Qualifikationskriterien gereiht und erst bei einer gleichen Qualifikation wird zu Gunsten des unterrepräsentierten Geschlechts entschieden. Bei **Quoten ohne Qualifikationsbezug** wird in einem vorher festgelegten Zeitraum ein bestimmter Prozentsatz an weiblichen Mitarbeiterinnen eingestellt, unabhängig von deren Qualifikation oder einer etwaigen besseren Qualifikation ihrer männlichen Mitbewerber (Pfarr & Bertelsmann, 1989, S. 94).

10.1.1.2.4 Orientierungsgröße

Quotenregelungen anhand von **Bezugsgrößen** haben unterschiedliche Ansätze und können entweder willkürlich kreiert werden oder einem bestimmten Prozentsatz von in der Gesellschaft vorhandenen Maßstäben entsprechen (Pfarr & Bertelsmann, 1989, S. 94).

10.1.1.2.5 Einsatzbereich

Quoten können auch nach ihrem **Einsatzbereich** unterteilt werden. Frauenquoten werden vorwiegend in Politik und im öffentlichen Dienst eingesetzt, zunehmend aber auch in der Privatwirtschaft. Hauptgrund in allen Einsatzbereichen ist neben der Gleichstellung der Geschlechter auch der gewünschte Vollzug eines Imagewandels in der Zukunft (Jarosch, 2001, S. 140f).

10.1.1.3 Frauenquoten auf EU-Ebene

Grundsätzlich ist die Einführung von gesetzlichen Frauenquoten europaweit sehr umstritten, jedoch wurden in manchen Mitgliedsstaaten der EU bereits verschiedene Modelle der Frauenquote umgesetzt.

Die norwegische Regierung hat im Jahr 2003 eine Vorreiterfunktion mit der weltweit ersten verbindlichen Frauenquote übernommen. Seit diesem Jahr ist eine Zielvorgabe für Frauen in Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen per Gesetz verankert. Darin wurde bestimmt, dass ab 1. September 2005 40 Prozent der Sitze im Aufsichtsrat von weiblichen Führungskräften eingenommen werden mussten. Bei Nichterreichen der Quote hatten die betroffenen Unternehmen mit Sanktionen zu rechnen (Europäische Kommission, 2012, S. 19).

Weitere europäische Staaten, welche sich für verbindliche Frauenquoten in den Führungsgremien börsennotierter Unternehmen entschieden und Sanktionen bei Nichterfüllung festgelegt haben, sind Frankreich, Italien und Belgien. In Spanien und den Niederlanden wurden zwar Quoten eingeführt, jedoch trifft die Unternehmen bei Nichterreichen der Zielvorgaben keine Konsequenzen. Ansonsten wurden bislang gesetzliche Quotenregelungen nur für jene Unternehmen eingeführt, an denen der Staat mehr als 50 Prozent der Anteile hält. Diese Regelung für staatseigene Unternehmen gilt in Dänemark, Finnland, Griechenland, Slowenien und auch in Österreich (Europäische Kommission, 2012, S. 20f).

Vor allem für Unternehmen, welche grenzüberschreitend auf dem europäischen Binnenmarkt agieren, sind diese neuartigen Quotierungen maßgeblich, da beispielsweise österreichische Unternehmen bei der Vergabe spanischer Staatsaufträge leer ausgehen könnten, wenn sie die in Spanien geltende Quotierung nicht erfüllen können (Reding & Heinisch-Hosek, 2012).

Bei dieser Aussage ist Folgendes zu beachten: Österreich ist gem. Art. 2 Abs2 EU-Beitrittsvertrag seit 1. Jänner 1995 Mitglied der Europäischen Union [BGBl. Nr. 45/1995]. Seitdem sind nicht nur nationale Gesetze für die ansässigen Unternehmen von Bedeutung, sondern auch gesamteuropäisches Gesellschaftsrecht und damit auch europäisches Unternehmensrecht. In der Regel sind börsennotierte Großunternehmen nicht nur national, sondern auch grenzüberschreitend tätig. Sie müssen damit nicht nur die heimischen gesetzlichen Anforderungen erfüllen, sondern auch jene im anderen Staat. Diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen sind jedoch hinderlich bei der freien Standortwahl der Unternehmen. Diese Barrieren sollen durch eine Vereinheitlichung des europäischen Binnenmarktes abgebaut werden, jedoch findet dies aktuell nur schrittweise statt (Ratka, 2008, S. 4).

In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Art. 96-97 EG maßgeblich. Darin ist eine Ermächtigung *„zur Beseitigung von Rechtsunterschieden“*, welche *„die Wettbewerbsbedingungen auf dem Gemeinsamen Markt verfälschen und dadurch eine Verzerrung“* hervorrufen, legitimiert.

Somit wäre eine rein national von einem EU-Mitgliedsstaat per Gesetz festgesetzte Quotierung für Frauen in Vorstands- bzw. Aufsichtsratspositionen eine Verzerrung der Wettbewerbsbedingungen im gesamteuropäischen Markt. Eine Frauenquote beschränkt damit den grenzüberschreitenden Wettbewerb und würde den Gedanken des Binnenmarktes unterlaufen, wenn sie auch auf Unternehmen anderer EU-Mitgliedsstaaten angewendet werden würde. Ein Unternehmen eines anderen europäischen Staates, das die nationale Quotierung eines Staates nicht erfüllt, würde damit zwangsläufig vom Wettbewerb ausgeschlossen sein. Damit dürften EU-rechtlich derartige nationale Quoten auf Unternehmen anderer EU-Mitgliedsstaaten nicht anwendbar sein. Die oben angeführte Aussage von Reding und Heinisch-Hosek bzgl. öffentlicher Ausschreibungen z.B. Spaniens wäre somit an anderer Stelle rechtlich zu prüfen.

Zusätzlich zu den gesetzlich legitimierten Quotierungen in den Mitgliedsstaaten gibt es noch eine europaweite Initiative, welche von der EU-Justizkommissarin *Viviane Reding* ins Leben gerufen wurde. „*Women on the Board Pledge for Europe*“ setzt sich für eine Steigerung des Frauenanteils im Top-Management von europäischen Unternehmen ein. Sie beinhaltet jedoch keinerlei Zwang, sondern ist eine reine Selbstverpflichtung von europäischen, börsennotierten Unternehmen, ihren weiblichen Anteil an Aufsichtsratsmitgliedern bis 2015 auf 30 Prozent und bis 2020 auf 40 Prozent anzuheben. Mit der von bislang nur 24 europäischen Unternehmen (Stand 21.02.2012) unterzeichneten Initiative wird deutlich, dass eine freiwillige Selbstverpflichtung geringen Einfluss auf eine positive Veränderung der Zusammensetzung von Vorstands- und Aufsichtsratsebene hat (Reding, Europäische Kommission, 2012). Auch wenn der Anteil an weiblichen Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitgliedern stetig gestiegen ist, ist die Geschwindigkeit für *Viviane Reding* einfach nicht zufriedenstellend (Süddeutsche.de, 2012).

Aus diesem Grund setzt sich die EU-Kommissarin auf europäischer Ebene für eine verpflichtende Frauenquote für europäische, börsennotierte Großunternehmen ein. Derzeit ist ein Gesetzesentwurf für eine Quotenregelung für die Aufsichtsräte europäischer Großunternehmen zur Prüfung beim Europaparlament und EU-Ministerrat.

Ob diesem aber in naher Zukunft zugestimmt wird, bleibt abzuwarten. Grund ist, dass viele europäische Länder, darunter Deutschland, einer Frauenquote sehr negativ gegenüberstehen.

Deutschland will sich nicht von europäischer Ebene eine mögliche Lösung aufoktroyieren lassen, sondern hat mit der „**Flexi-Quote**“ einen anderen Zugang zur Gleichstellung der Frauen und Männer in Führungspositionen. Kritisch ist zu beachten, dass die „Flexi-Quote“ wiederum eine reine Selbstverpflichtung der Unternehmen vorschlägt und durch die öffentliche Publikation des gewünschten prozentualen Frauenanteils in der Führungsebene wiederum nur einen „*Veränderungsdruck durch Transparenz und Vergleich*“ hervorhebt vgl. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013). Eine tatsächliche Sanktion, wie sie in Norwegen gesetzlich festgelegt wurde, fehlt im deutschen Alternativ-Vorschlag.

10.1.1.4 Frauenquote in Österreich

Im März 2012 einigte sich die österreichische Bundesregierung, allen voran Frauenministerin *Gabriele Heinisch-Hosek* (SPÖ) und Wirtschaftsminister *Reinhold Mitterlehner* (ÖVP), auf eine Geschlechterquote für die Aufsichtsräte von staatsnahen Unternehmen. Diese umfasst eine **freiwillige Selbstverpflichtung** jener Unternehmen, an denen der Bund mit mehr als 50 Prozent der Anteile beteiligt ist. Es wurde festgelegt, dass bis zum Jahr 2013 mindestens 25 Prozent der betroffenen Aufsichtsräte mit dem bis dato diskriminierten Teil des Geschlechts besetzt werden soll (bislang: weiblich). Im Folgenden soll dieser Prozentsatz bis zum Jahr 2018 auf 35 Prozent erhöht werden. Dieser Stufenplan betrifft insgesamt 55 Unternehmen und soll den privaten Unternehmen als Vorbildwirkung dienen (derStandard.at, 2011). Negativ ist anzumerken, dass es bislang bei Nichterreichung der Quote noch keine Sanktion für die Unternehmen gibt und diese Quote ausschließlich für KapitalvertreterInnen und nicht für ArbeitnehmerInnenvertreterInnen gilt (Die Presse.com, 2011).

Im März 2013 waren bereits 33 Prozent der Aufsichtsratssitze dieser 55 Unternehmen mit Frauen besetzt. In dieser zwischenzeitlichen Bilanz erfüllen bereits jetzt 35 der 55 Unternehmen des Bundes die selbstaufgelegte Quote der weiblichen Aufsichtsratsbeteiligung von 25 Prozent oder mehr. 20 Unternehmen haben die

Selbstverpflichtung des Bundes am Beginn des Jahres 2013 noch nicht erfüllt. Anzumerken ist, dass davon 14 Betriebe noch keine einzige Frau im Aufsichtsrat zu verzeichnen haben (Die Presse.com, 2013).

Grundsätzlich ist in Österreich die Geschlechtergleichstellung bislang ausschließlich im österreichischen **Corporate Governance Kodex (CGK)** geregelt. Dieser beinhaltet Regelungen zur Unternehmensführung und –kontrolle und wird jährlich in Hinblick auf nationale und internationale Unternehmensrechtsänderungen überarbeitet (Wiener Börse, 2013b). Der CGK entfaltet nur dann rechtlich bindende Wirkung, wenn sich die Unternehmen diesem freiwillig unterwerfen. Die Selbstverpflichtungserklärung ist jedoch Voraussetzung für die Aufnahme im Segment Prime Market der Wiener Börse. Der Prime Market enthält Aktienwerte, welche zum Amtlichen Handel oder zum Geregelten Freiverkehr zugelassen sind. Eine Aufnahme im Prime Market wird von börsennotierten Unternehmen aufgrund der höheren Aufmerksamkeit von Investoren angestrebt. (Wiener Börse, 2013a)

Der CGK beinhaltet drei verschiedene Regelungskategorien:

- L-Regelungen („Legal Requirement“) müssen von börsennotierten Unternehmen eingehalten werden. Sie sind eine Zusammenfassung von Gesetzen.
- C-Regelungen („Comply or Explain“) müssen bei Nichteinhaltung vor den Aktionären begründet und erklärt werden.
- R-Regelungen („Recommondation“) sind reine Verhaltensempfehlung.

Der CGK in der geltenden Fassung enthält keinerlei L-Regelungen, welche Frauenförderungsmaßnahmen betreffen, da diese nur die tatsächliche Rechtslage widerspiegeln. Positiv hervorzuheben ist jedoch die C-Regelung 52, welche die Geschlechterdiversität bei der Besetzung von Aufsichtsratsmitgliedern fordert vgl (Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2012)

10.1.1.5 Vorteile der Quotenregelung

Viviane Reding, ihres Zeichens härteste Verfechterin der Frauenquote auf EU-Ebene, meinte 2012:

„Ich mag keine Quoten. Aber ich mag sehr, was sie bewirken. Und vielleicht ist es nötig, das zu tun, was Quoten tun“ vgl. (Süddeutsche.de, 2012).

Christine Mayrhuber vom Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung äußert sich zur Frauenquote in Aufsichtsräten für staatsnahe Betriebe folgendermaßen:

„Im Vergleich zu Männern sind Frauen eher unter ihrer Qualifikation beschäftigt. Insofern ist jede Maßnahme wünschenswert, die dieses Verhältnis ausgleicht“ vgl. (Die Presse.com, 2011).

Eine gesetzliche Frauenquote soll eine Garantie für eine gerechtere Verteilung der Arbeitsplätze in der Top-Riege der österreichischen Unternehmen gewährleisten. Die Quotenregelung soll somit bislang benachteiligten Frauen die Möglichkeiten bieten, in die Geschäftsführungs- bzw. Aufsichtsratsebene empor zu steigen.

Hauptargument für eine Quotenregelung ist die wirtschaftliche Ausschöpfung bisher **ungenützten Humanpotentials** der weiblichen Bevölkerung. Damit kann nicht nur dem aufkommendem **Fach- und Führungskräfte-mangel** entgegen gewirkt, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch neuen Input gesteigert werden. Verbindliche Frauenquoten würden Unternehmen zwingen, in ihren Rekrutierungsprozessen und Weiterbildungsmöglichkeiten aktiver auf Frauen einzugehen und ihnen bessere Förderungen als bislang angedeihen zu lassen. **Chancengleichheit der Geschlechter** entsteht nicht von allein und die bislang freiwillige Selbstverpflichtung ohne Sanktionen hat keine gravierenden Änderungen in der geschlechterbezogenen Zusammenstellung der Führungsgremien gebracht.

In Österreichs Großunternehmen herrschen starke patriarchale Strukturen, welche neue Denkanstöße selten zulassen. Frauen und ihre differenzierte Art zu führen, können in diesen Unternehmen fest eingefahrene Strukturen aufbrechen und somit auch gesellschaftliche Veränderungen einleiten. Auch wenn die Frauenquote einen Einschnitt in die gewohnten Abläufe in den Top-Riegen der österreichischen Großunternehmen bedeutet, ist sie laut einer „McKinsey & Company“-Studie die effektivste Form der

Frauenförderung, wenn auch mit einem Haken – die Veränderung der Unternehmensphilosophie muss von der Unternehmensführung gestützt werden (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007). Denn durch eine steigende Anzahl an weiblichen Führungskräften können auch innerbetriebliche Änderungen eingeleitet werden, welchen derzeit durch die starken männerdominierten Strukturen noch massive Hemmnisse gegenüberstehen. So kann eine größere Anzahl an weiblichen Führungspersonen auch für die unter ihnen liegenden Hierarchieebenen eine Vorbildfunktion haben.

Kritische Themen wie Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitszeiten und Änderung der Stellung der Frau bekommen zudem durch eine tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter neue Tragweiten.

10.1.1.6 Nachteile der Quotenregelung

Die Quotenregelung hat jedoch nicht nur BefürworterInnen. So sehen viele Führungskräfte, sowohl weibliche als auch männliche, eine Quotenregelung als Eingriff in personalpolitische Entscheidungen des Unternehmens und als eine Einengung des Handlungsfreiraums der bestehenden Führungsebene (Lang, 1989, S. 146). **Hauptargument gegen eine Quotenregelung** ist die Furcht, dass nicht mehr der oder die „Beste“ für eine Top-Position ausgewählt werden kann, sondern jene Person, die gerade aufgrund der Quotenregelung ausgewählt werden muss.

Diesem Argument kann entgegnet werden, dass die Quotenregelung nur dann eintritt, wenn beide Geschlechter die gleiche Qualifikation haben und somit keine Frau in eine Führungsposition gelangt, wenn sie nicht die Befähigung dafür hat (vgl. Punkt 10.1.1.2). Problematisch ist, dass Qualifikation an sich nur schwer objektiv bestimmt werden kann. Kriterien wie Belastbarkeit und Durchsetzungsfähigkeit können sehr schwer objektiv gemessen werden und bieten somit gerade bei qualifikationsabhängigen Entscheidungsquoten eine Gelegenheit zur unterschiedlichen Bewertbarkeit der beiden Geschlechter. Damit kann eine Frau trotz objektiv gleicher Qualifikation in subjektiver Bewertung schlechter als ihr männlicher Konkurrent bewertet werden. Ebenso können möglicherweise weibliche Führungskräfte, obwohl sie schlechter als männliche Bewerber qualifiziert sind, für eine Stelle eingestellt werden - ausschließlich zur

Erfüllung der gesetzlichen Quote. Für diesen Fall ist in der medialen Welt der Begriff „Quotenfrau“ entstanden, welcher auf psychosozialer Ebene ein negatives Ansehen von Frauen in Führungspositionen bewirkt. Dadurch wird suggeriert, dass Frauen ohne Quote nicht in der Führungsebene wären (Jarosch, 2001, S. 107).

Allgemein soll eine Frauenquote nicht nur Frauen den Aufstieg in die obere Unternehmenshierarchie ermöglichen, sondern auch eine gesamtgesellschaftliche Aufwertung von Frauen in Führungspositionen nach sich ziehen (Lang, 1989, S. 152). Frauen sollen in der Arbeitswelt als gleichwertige Kolleginnen wahrgenommen werden.

Ein weiterer Grund, welcher in der Diskussion um eine Quotenregelung negativ erwähnt wird, ist die positive Diskriminierung. Darunter versteht man, dass eine Förderung von Frauen gleichzeitig eine Ungleichbehandlung des männlichen Geschlechts beinhaltet. Verwiesen wird auf Art. 7 Abs1 BV-G, welcher eine faktische Gleichstellung der Geschlechter und somit grundsätzlich eine Unzulässigkeit der Vorreihung von Frauen bei gleicher Qualifikation normiert. Dieses Diskriminierungsverbot wird jedoch gem. Art. 7 Abs2 BV-G beschränkt, indem ausdrücklich Maßnahmen zur Beseitigung von bisherigen Ungleichheiten erlaubt werden (Wladasch & Liegl, 2009, S. 14). Somit sind Frauenförderungsmaßnahmen wie eine Frauenquote als Maßnahme zur faktischen Gleichstellung der Geschlechter und nicht als Diskriminierung der Männer zu verstehen (Jarosch, 2001, S. 47). Damit steht eine gesetzlich normierte Frauenquote über dem Diskriminierungsverbot (Jarosch, 2001, S. 136)

10.2 Unternehmensspezifische Ansätze

Unternehmensinterne Förderungsmaßnahmen werden in dieser Arbeit intensiv erörtert, da sich langfristig der Anteil an Frauen in Führungsebenen dem männlichen Anteil nur dann angleichen wird, wenn Frauen auch in den Unternehmen die Möglichkeit eines Aufstiegs haben. Bei betrieblichen Ansätzen sollen Barrieren, welche sich aus der Struktur der Organisation entwickelt haben, aufgelöst werden. Allgemein zeigt sich, dass sich in den österreichischen Unternehmen ein männerdominiertes Modell etabliert hat. Wie ein Unternehmen bislang geführt wird, ist oftmals über Jahrzehnte entstanden

und hat sich fest in den Köpfen der aktuellen Wirtschaftselite verankert. Diese starren und dominanten Grundsätze zu verändern, ist daher sehr zeitintensiv (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 7). Grundsätzlich wurden auch die bislang getätigten innerbetrieblichen Fördermaßnahmen von staatlicher Seite auferlegt und somit oft nicht von der Unternehmensspitze getragen. Die von außen auferlegten Frauenförderungsmaßnahmen wurden dadurch von der meist männlichen Führungselite manchmal nur zum Schein umgesetzt. Diese instinktive Abneigung führt jedoch nur zu einem halbherzigen Versuch, die Geschlechtergleichstellung im Unternehmen zu verwirklichen (Hansen, 2003, S. 108).

Eine Verankerung der Geschlechtergleichstellung als **strategisches Organisationsziel** bewirkt hingegen, dass dieses Konzept mehr in den Mittelpunkt gestellt und somit auch mehr von den MitarbeiterInnen wahrgenommen und umgesetzt wird. Die Garantie einer Geschlechtergleichstellung und damit einhergehend einer Chancengleichheit von Männern und Frauen, bringt somit nicht nur für die MitarbeiterInnen positive Aspekte, sondern auch die Unternehmen profitieren davon. Durch die Chancengleichheit haben beide Geschlechter eine größere Motivation, ihr Bestes für das Unternehmen zu leisten, da beide mit gleicher Wahrscheinlichkeit dafür eine Belohnung in finanzieller oder karrierefördernder Form erwarten können. Dieser Umstand wirkt sich positiv auf den unternehmerischen Erfolg des Betriebes aus. Negativ ist zu bemerken, dass jene Ungleichstellungen zwischen den Geschlechtern, welche sich nicht direkt und messbar auf den Unternehmenserfolg auswirken, wahrscheinlich in den strategischen Konzepten vernachlässigt werden (Hansen, 2003, S. 109).

In weiterer Folge werden unterschiedliche innerbetriebliche Förderungsmaßnahmen erörtert, welche Frauen bei ihrem Aufstieg in der Unternehmenshierarchie in Zukunft unterstützen sollen.

10.2.1 Netzwerke

Netzwerke sind in der patriarchalen Struktur von Politik und Wirtschaft Gang und Gebe. Oftmals beschränken sie sich jedoch auf eine reine Kontaktbörse für und von Männern. Ein Erfahrungsaustausch erfolgreicher Frauen untereinander ist insofern wünschenswert, als sie dadurch sehen, wie andere weibliche Führungskräfte mit

Problemstellungen umgehen und somit durch ihr neu gewonnenes Wissen profitieren (Demmer, 1988, S. 16). Außerdem ist der Austausch mit weiteren erfolgreichen Frauen als Vorbildwirkung wichtig, um auf die unterschiedlichen Karrieremöglichkeiten aufmerksam zu werden (Festing & Hansmeyer, 2003, S. 32).

Auch wenn getrennt-geschlechtliche Netzwerke ihre Vorteile haben, sollte es doch in Zukunft auch möglich sein, dass sich Manager mit Managerinnen über ihre Erfahrungen austauschen können. Wichtig ist, dass Frauen das System „Networking“ auch pflegen, um sich karrierefördernde Kontakte zu sichern (Festing & Hansmeyer, 2003, S. 32). Soziale Beziehungen wirken sich positiv auf die berufliche Karriere von Frauen aus, da gerade Führungspersonen von anderen Personen und deren Vertrauen abhängig sind (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 83). Wenn ein bereits erfolgreicher Mann sich einer Frau bei ihrem Karrierestart bzw. in der Mitte ihrer Karrierelaufbahn annimmt, wirkt sich dieser Kontakt positiv auf ihre weiteren Karrierestufen aus (Eagly & Carli, 2007, S. 68).

10.2.2 Mentoring-Programme

Mentoring-Programme sind eine Sonderform von Netzwerken. Es handelt sich um eine berufliche Verbindung von BerufseinsteigerInnen und bereits erfahrenen ManagerInnen (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 83). Laut *Festing* und *Hansmeyer* (Festing & Hansmeyer, 2003, S. 31) sind **Mentoring-Programme** für alle Beteiligten positiv. Der „Mentee“ hat die Möglichkeit, durch enge Zusammenarbeit mit seiner Mentorin bzw. seinem Mentor auf ihre oder seine Erfahrungswerte zurückzugreifen. Außerdem wird er damit behutsam in das neue Unternehmen eingegliedert. Auch für das Unternehmen selbst ist dieser Austausch von neuen Ideen und bekannter Sachkenntnis gewinnbringend. Wichtig für Mentoring-Programme ist, dass diese nicht nur Frauen zu Gute kommen. Männliche Nachwuchskräfte dürfen nicht das Gefühl haben, dass Frauen aufgrund des Geschlechts vorgereicht werden, sondern dass sie dieselben Möglichkeiten haben. Auch Frauen äußern sich negativ über eine bewusste Bevorzugung. Sie wollen zwar gefördert werden, aber dann aufgrund ihrer Leistung überzeugen.

Bereits etablierte weibliche Führungskräfte können für junge, motivierte Berufseinsteigerinnen Motivation für einen Aufstieg in Entscheidungspositionen sein

(Joy, 2008, S. 9). Diese Inspirationsquelle stellt gerade für qualifizierte Frauen eine besondere Bedeutung dar, da es derzeit noch schwerer ist, in das Top-Management vordringen zu können. Diese geringe Wahrscheinlichkeit mindert die Karrieremotivation vieler qualifizierter Jungakademikerinnen. Dem kann durch eine spezielle Förderung der jungen Talente gegengesteuert werden (Europäische Kommission, 2010, S. 18).

10.2.3 Aufheben der Subjektivität in Beförderungsmechanismen

Wie bereits angesprochen, ist ein objektives Beförderungssystem in einem Unternehmen maßgeblich. Einerseits ist es wichtig, Karriereförderungsmaßnahmen für beide Geschlechter gleichermaßen zugänglich zu machen. Andererseits muss eine tatsächliche Beförderung im Anschluss möglich sein und nicht aufgrund schlechterer, rein subjektiver Beurteilung bei gleicher objektiver Qualifikation verwehrt werden (Eagly & Carli, 2007, S. 67)

10.2.4 Transparente Beförderungsmethoden

Obwohl innerbetriebliche Förderungsmaßnahmen wünschenswert sind, müssen getroffene Personalentscheidungen einem Fremdvergleich standhalten können. Dadurch wird sichergestellt, dass wirklich die Beste oder der Beste für eine Position ausgewählt wird und nicht jene/r mit der besten persönlichen Beziehung zum bisherigen Management (Eagly & Carli, 2007, S. 67). Unternehmen müssen sich bewusst mit ihrem Anteil an Top-Managerinnen auseinandersetzen, um deren Fehlen erkennen und Frauen, die dafür Frage kommen, speziell fördern zu können. Mit Hilfe von unternehmensinternen und –externen Initiativen kann Geschlechterdiversität in der Führungsebene in Zukunft verbessert werden (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 19).

10.2.5 Beförderung von mehreren Frauen in das Top-Management

Die alleinige Beförderung nur einer Frau in die Entscheidungsgremien österreichischer Großunternehmen führt nicht zum Abbau von männlichen Monokulturen. Nur die Konstruktion einer kritischen Masse von Top-Managerinnen hat die Macht, im männlich dominierten Top-Management etwas zu verändern (Eagly & Carli, 2007, S. 68). In einer empirischen Studie von „McKinsey & Company“ konnte gezeigt werden, dass eine aus durchschnittlich zehn Personen bestehende Führungsmannschaft bei der

Beteiligung von mindestens drei Frauen am effektivsten arbeitet (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 12). Unter dieser kritischen Masse ist es aufgrund der männlichen Dominanz schwerer für eine Frau ihre Fähigkeiten gewinnbringend für das Unternehmen einzusetzen.

Der Einsatz mehrerer weiblicher Führungskräfte hat auch einen ökonomischen Vorteil. Jene Unternehmen, welche eine höhere Geschlechterdiversität in der Führungsetage aufweisen können, haben, im Gegensatz zu vergleichbaren Unternehmen mit weniger Frauen in Entscheidungspositionen, meistens auch einen größeren finanziellen Erfolg vorzuweisen (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 14).

10.2.6 Erhöhung des weiblichen Anteils in Linienstellen statt Stabsstellen

Zu den Begriffen „Linien- und Stabsstellen“ siehe bereits Kapitel 9.2.3.5. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit in eine Führungsposition zu gelangen, bei einer vorherigen Beschäftigung in einer Linienstelle tendenziell größer ist, als bei einer Beschäftigung in einer Stabsstelle. MitarbeiterInnen aus dem mittleren Management mit Berufserfahrung in organisatorischen und planenden Bereichen eines Unternehmens erhalten viel öfter die Möglichkeit, in die Entscheidungsebene der Geschäftsführung bzw. des Aufsichtsrats vorzudringen (Insch, McIntyre, & Napier, 2008, S. 20). Frauen sind jedoch mehrheitlich in Stabsstellen anzutreffen und eher seltener in Linienpositionen (Rudolph, 2009, S. 8). Zusätzlich haben weibliche Vorstandsmitglieder einen größeren Einfluss auf die Steigerung des Anteils von Frauen in Linienpositionen als auf den Anteil von Frauen in Stabsstellen (Joy, 2008, S. 7). Im Umkehrschluss kann angenommen werden, dass durch eine Steigerung der Anzahl der Frauen in Linienpositionen auch der Anteil an weiblichen Vorstandsmitgliedern mittelfristig gesteigert werden kann bzw. durch weibliche Führungskräfte mehr Frauen in organisatorische und planende Positionen in Unternehmen vordringen können.

10.2.7 Flexibilität bei Karrieresprüngen

Eine wichtige Unterstützungsmaßnahme für motivierte Frauen von Seiten des Unternehmens ist die Akzeptanz kurzer Berufsunterbrechungen aufgrund von familiären Verpflichtungen. Eine kontinuierliche Berufslaufbahn ist im derzeitigen Wirtschaftsmodell für einen Aufstieg in die obersten Entscheidungsgremien immens

wichtig (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 7). Insbesondere Frauen werden für einen kurzzeitigen Ausfall, auch wenn dieser erklärbar aufgrund einer Schwangerschaft oder Betreuungspflichten von Familienangehörigen stattgefunden hat, in ihrer beruflichen Karrierelaufbahn gehemmt. Hilfestellung beim Wiedereinstieg nach einem solchen Ausfall bringt tendenziell eine größere Anzahl an Frauen wieder zurück in das Arbeitsleben (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 20).

Mehr Verständnis von Seiten des Unternehmens kann eine Beförderung möglicherweise nicht komplett ausschließen, sondern nur für eine gewisse Zeit aufschieben. Somit kann die bis dato motivierte Mitarbeiterin ohne Zukunftsangst ihrer heutigen familiären Verpflichtung nachgehen und in Zukunft trotzdem einer Karriere im Unternehmen machen. Nicht nur für die Mitarbeiterin selbst wäre eine solche Handhabung von Vorteil, sondern auch für das Unternehmen. Die ursprüngliche Investition in die Mitarbeiterin und ihr Wissen gehen für den Betrieb nicht verloren, sondern können mit einer zeitlichen Verschiebung wieder vollends verwendet werden (Eagly & Carli, 2007, S. 69). Regelmäßiger Kontakt mit der in Mutterschutz befindlichen möglichen künftigen Top-Managerin kann den Wiedereinstieg in das Unternehmen und einen späteren Aufstieg in eine Führungsposition zusätzlich verbessern (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007, S. 20).

10.2.8 Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort

Auch einer **flexiblen Arbeitszeitgestaltung** wird von Frauen positives aufgenommen. Grundsätzlich haben zeitlich flexible Führungspositionen in der Führungsebene in Österreich noch immer Seltenheitswert. Von Führungskräften wird ein besonders hohes Maß an Erreichbarkeit und Anwesenheit im Unternehmen erwartet. Eine Umstellung dieser „langen“ in „normale“ Arbeitszeiten hilft Frauen mit Kind bei der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Pflichten (Eagly & Carli, 2007, S. 67). Der Gedanke, dass Führungsaufgaben nicht auf mehrere Personen aufteilbar sind, ist nach wie vor in den Köpfen der Wirtschaftselite verankert (Dobner, 1997, S. 28). Das Thema Teilzeitführungskraft steckt gerade in Österreich noch eher in den Kinderschuhen (Fuchshuber, 2006, S. 19). Nur wenn eine Führungskraft immer zur Stelle ist, wird ihr Respekt und Vertrauen entgegengebracht (Desvaux, Devillard-Hoellinger, &

Baumgarten, 2007, S. 7). Es wird angenommen, dass Führungskräfte für das Unternehmen rund um die Uhr erreichbar sein müssen und eine Aufteilung der Verantwortung auf mehrere EntscheidungsträgerInnen mit einem logistischen Mehraufwand einhergeht. Besonders für Frauen kann die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung ein Anstoß zum Zurückkommen in das Unternehmen nach einer Kinderbetreuungsphase sein (Demmer, 1988, S. 20). Wichtig ist auf die Qualität der Teilzeitarbeitsplätze zu achten, da Frauen mit einer gewissen Ausbildung und Erfahrung schließlich ihr Potenzial ausüben sollen, sodass sie dem Unternehmen als Teilzeitfach- bzw. Teilzeitführungskräfte weiterhin dienen (Krell, 1991, S. 80).

Auch eine **Dezentralisierung des Arbeitsplatzes** vom Büro in das Eigenheim kann Frauen bei der Verringerung der Doppelbelastung durch Familie und Beruf unterstützen. Mit Hilfe freier Zeiteinteilung und der benötigten Infrastruktur am Heimarbeitsplatz ist dies auch finanziell für motivierte Mitarbeiterinnen möglich. Durch die Hilfsmittel Handy und Laptop ist eine andauernde physische Anwesenheit im Büro nicht mehr so wichtig und trotz fehlendem festen Arbeitsplatz ist ein Interagieren zwischen Vorgesetzten, MitarbeiterInnen und KundInnen möglich (Henn, 2009, S. 5).

10.2.9 Kinderbetreuung

Die Doppelbelastung Familie und Arbeit wird eher als Frauen- und nicht als Männerproblem gesehen. Grund ist primär ein biologischer, da nur die Frau Kinder zur Welt bringen kann. Somit ist klar, dass Frauen am Ende der Schwangerschaft und zu Beginn der Elternzeit beruflich kürzer treten bzw. ganz ausfallen werden. Auch wenn sich viele erfolgreiche Frauen bewusst gegen Kinder und somit gegen ein gravierendes Karrierehindernis entschieden haben, sollte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Unternehmen in Zukunft im Vordergrund stehen. Politisch aktuell ist die Initiative zur Förderung der Väterkarenz, welche eine Möglichkeit der Geschlechtergleichstellung auch in Kinderbetreuungsfragen darstellt (Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst, 2012).

Im Folgenden werden Modelle vorgestellt, welche jungen, motivierten Frauen eine Hilfestellung beim Versuch, Kinder und Karriere zu verbinden, bieten.

Als wichtigstes externes Instrument sind **Krippen- und Kindergartenplätze** zu erwähnen. Dabei werden Kinder, oftmals ganztags, durch diplomiertes Personal betreut und somit den jungen Familien die Angst um ihre Kinder abgenommen (Festing & Hansmeyer, 2003, S. 33). Eine Ausweitung der Kinderbetreuungsplätze ist für berufstätige Frauen ein wichtiges Hilfsinstrument für die Vereinbarkeit von Karriere- und Familienpflichten. Durch externe Fürsorgemöglichkeiten für die Kinder werden Frauen in ihren Karrieremöglichkeiten unterstützt.

Neuartiger ist eine **innerbetriebliche Kinderbetreuung**, welche sich in den letzten Jahren in großen Unternehmen immer mehr etabliert hat. Dabei werden entweder direkt in einem großen Unternehmen spezielle Kinderbetreuungseinrichtungen geschaffen oder es wird durch Kooperationen mehrerer Unternehmen für deren MitarbeiterInnen eine Immobilie zur Verfügung gestellt. MitarbeiterInnen können dieses Angebot entweder kostenlos oder zumindest kostengünstig nutzen. Zudem können sie ihren Arbeitsweg mit dem Weg zur Betreuungseinrichtung verbinden, was nicht nur kostenmindernd, sondern vor allem zeitmindernd gerne wahrgenommen wird.

Natürlich ist nach wie vor die **individuelle Kinderbetreuung** ein großes Thema, wobei sich die Elternschaft für die Betreuung ihres Nachwuchses zusammenschließt oder privates Betreuungspersonal (wie Großeltern, Familienangehörige oder NachbarInnen) organisiert wird. Vorteil dabei ist der meist enge Bezug der Kinder zu den betreuenden Personen.

10.3 Persönliche Maßnahmen der Frauen

Die individuellen Maßnahmen der Frauen versuchen die inneren Barrieren von Frauen abzubauen und ihnen ein Vordringen in eine Führungsposition zu ermöglichen. Die Ursprungsfamilie kann durch Ermutigen und Unterstützen einen wertvollen Beitrag zum Balanceakt zwischen Karriere, Familie und Kindern leisten (Schlüter, 2006, S. 9).

Zusätzlich müssen die psychologischen Vorurteile, welche die Gesellschaft und oftmals auch die Frauen selbst in Bezug auf Frauen in Führungspositionen haben, ergründet werden. Wichtig ist das Bewusstsein, dass Vorurteile gegenüber weiblichen

Managerinnen bestehen, um diese endgültig zu überwinden (Eagly & Carli, 2007, S. 67). Um den Anteil an Frauen in Führungspositionen langfristig zu erhöhen, ist es wichtig, die vorherrschenden Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften zu kennen und diese zu vermindern. Mit Hilfe von Training oder Initiativen können diese abgebaut werden, wenn die dahinter stehenden oftmals psychologischen Gründe zuvor erkannt werden.

11 Exkurs: Einkommensunterschiede der Geschlechter

Da dieses Kapitel eine eigene Masterarbeit darstellen könnte, möchte ich im Folgenden die **Einkommensunterschiede der Geschlechter** nur umreißen. Gerade im Bereich „Einkommen“ gibt es zwischen den Geschlechtern noch immer bedeutende Unterschiede. Diese Einkommensschere (engl. „**Gender Pay Gap**“) zieht sich weit bis in das mittlere Management hinein und selbst im oberen Management sind noch Unterschiede bei den Bezügen von Frauen und Männern erkennbar. Diese unterschiedliche Entlohnung trotz gleich(wertiger) Arbeitsleistung muss in Zukunft angepasst und die monetäre Diskriminierung der Frauen aufgehoben werden.

Natürlich ist **Geld** nicht der einzige Motivator für außerordentlich gutes Arbeiten, auch die Möglichkeit, durch Leistung mit den Jahren und der Erfahrung in der Hierarchie des Unternehmens nach oben zu steigen, ist ausschlaggebend. So wollen Frauen Anerkennung von ihren Vorgesetzten, ebenso wie Status und Autorität in ihrem Unternehmen erlangen (Kanter, 1977, S. 129). Jedoch ist der Umstand, dass Frauen noch immer weniger als ihre männlichen Kollegen verdienen, dadurch nicht entschuldbar.

Selbst im Jahr 2012 ist ein Geschlechter-Einkommensgefälle in Österreich stark erkennbar. Im Vergleich zu anderen Mitgliedstaaten der Europäischen Union liegt Österreich mit einem Geschlechter-Einkommensgefälle von 25,5 Prozent über dem europäischen Durchschnitt von 17,7 Prozent (Geisberger, 2011, S. 1). Der Wert bedeutet, dass die Österreicherinnen durchschnittlich um brutto 25,5 Prozent pro Stunde weniger als die Österreicher verdienen. Für diese Berechnung wurden die Bruttoverdienststunden aller privatwirtschaftlichen Unternehmen herangezogen, welche mehr als 10 Bedienstete hatten. Alle Daten basieren auf der Verdienststrukturerhebung der EU aus dem Jahr 2006 (SES 2006). Das Geschlechter-Einkommensgefälle wird nach *Eurostat* als relative prozentuale Differenz zwischen dem durchschnittlichen Bruttoverdienst von Frauen und Männern definiert. Bei diesem Wert wurde noch keine Bereinigung von geschlechtsspezifischen Differenzen am Arbeitsmarkt bzw.

persönlichen Unterschieden zwischen Frauen und Männer durchgeführt (Geisberger, 2011, S. 2).

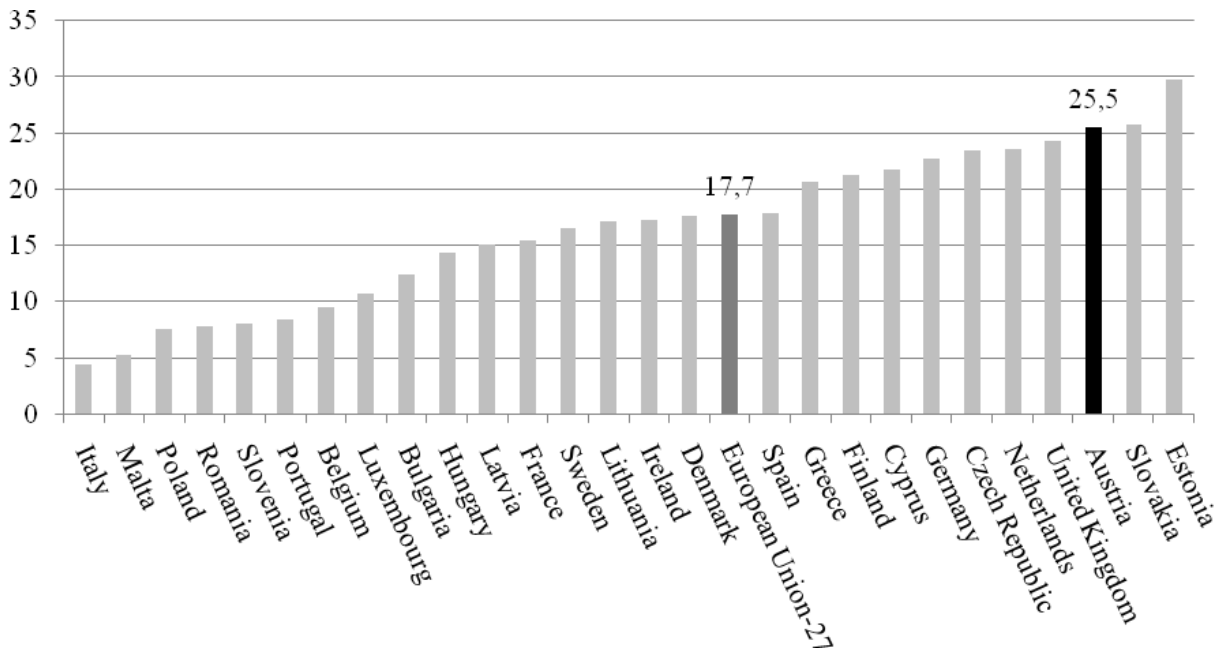


Abbildung 3: Gender Pay Gap der europäischen Staaten vgl. (Geisberger, 2011, S. 2)

Wie aus *Abbildung 3* ersichtlich, ist das Einkommensgefälle nur in zwei EU-Staaten schlechter als in Österreich. Frauen in der EU haben durchschnittlich ein Fünftel weniger Einkommen als Männer in vergleichbaren Positionen. Abschwächend muss angemerkt werden, dass sich die enormen Schwankungen innerhalb Europas auch durch eine unterschiedliche Erwerbstätigenquote von Frauen in den Mitgliedstaaten erklären. EU-Staaten mit einer geringeren Frauenerwerbstätigenquote weisen ebenfalls ein schwächeres Einkommensgefälle auf (Geisberger, 2011, S. 2).

Österreich ist mit einer Frauenerwerbstätigenquote von 66,5 Prozent im Jahr 2011 im oberen Viertel der europäischen Mitgliedsstaaten (siehe Kapitel 5.3). Dabei muss jedoch auch die überwiegende Teilzeitarbeit von österreichischen Frauen in Betracht gezogen werden. Somit ist gerade die Rate an gering bezahlten weiblichen ArbeitnehmerInnen in Österreich mit 28,7 Prozent extrem hoch (Geisberger, 2011, S. 4).

Im Bericht von *Geisberger* wurden die Daten der SES 2006 hinsichtlich ihrer Zusammensetzung geprüft. Das 25,5 –prozentige Geschlechter-Einkommensgefälle in Österreich setzten sich aus wahrnehmbaren und nicht erkennbaren Teilen zusammen. Durch Ausschließen von verschiedenen wahrnehmbaren Einflüssen wie Alter,

Ausbildung bzw. Jahre im Berufsleben sowie Tätigkeiten in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und in verschiedenen Berufsgruppen sinkt der Unterschied um gesamt 7,4 Prozent. Von den bisherigen 25,5 Prozent sind somit 18,1 Prozent Lohnunterschied der Geschlechter in Österreich nicht erklärbar (Geisberger, 2011, S. 5). Zu beachten ist, dass nicht alle Unterschiede in wahrnehmbare und nicht wahrnehmbare unterteilt werden können. Verschiedene Charakteristika wie etwa Arbeitsmotivation oder Arbeitswille sind nicht quantitativ darstellbar, haben aber einen Einfluss auf das Einkommen von Frauen und Männer (Blau, Ferber, & Winkler, 2006, S. 207)

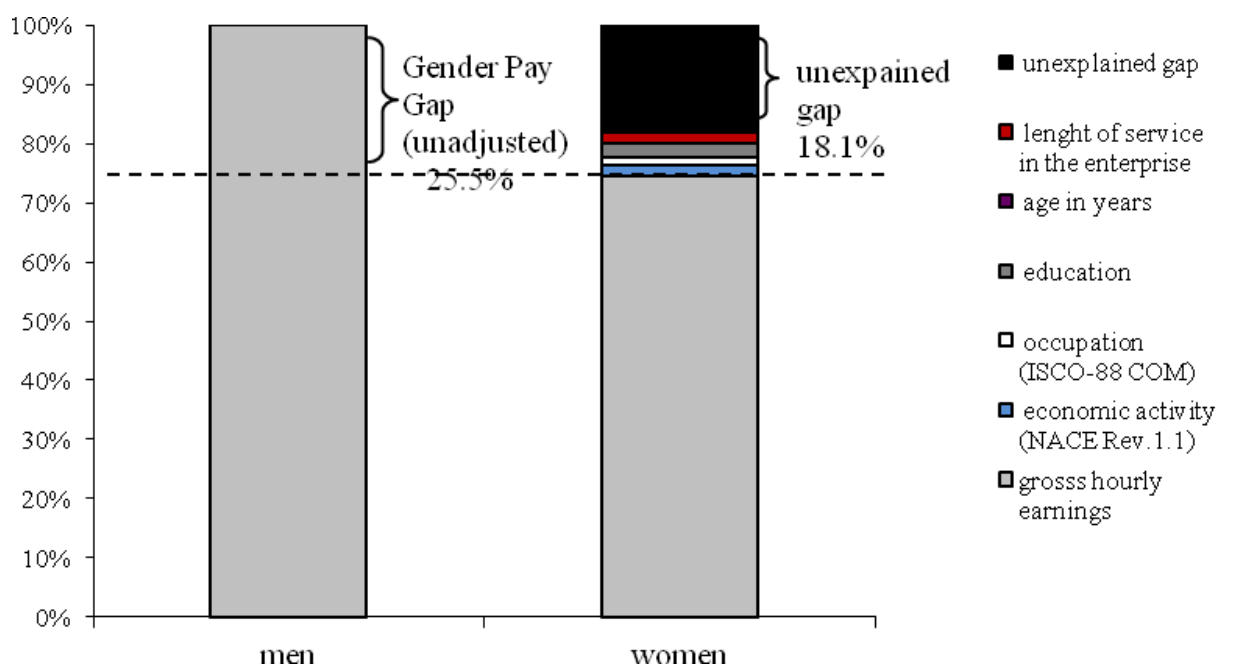


Abbildung 4: Einkommensunterschiede der Geschlechter - erklärbare und unerklärbare Charakteristika vgl. (Geisberger, 2011, S. 5)

Zusammenfassend ist zu sagen, dass der unerklärbare Einkommensunterschied nicht automatisch Diskriminierung sein muss, jedoch muss auch der erklärbare Teil wie etwa die Trennung in weibliche und männliche Sektoren nicht automatisch nicht-diskriminierend sein (Geisberger, 2011, S. 6).

Unterschiedliche Studien, darunter auch eine des amerikanischen Rechnungshofes (GAO) mit Daten aus den Jahren 1983 bis 2000, kommen zum selben Ergebnis und bescheinigen, dass Frauen nicht nur aufgrund von Fehlzeiten, unterschiedlichen Qualifikationen oder kürzeren Arbeitszeiten weniger als Männer verdienen, sondern

auch aufgrund von bislang unerklärten Gründen, welche durchaus mit Diskriminierung zusammenhängen können (Eagly & Carli, 2007, S. 63).

Die Studien zeigen, dass der **Gender Pay Gap** zwar teilweise durch unterschiedliche bisherige Ausbildung und Erfahrungen erklärbar ist, jedoch auch bei tatsächlich gleichwertigen Geschlechterpaaren unterschiedliche Gehaltsstrukturen erkennbar sind (Strunk & Hermann, 2009, S. 237). Somit kann auch erklärt werden, dass sich der Einfluss des Geschlechts mehr auf das Gehalt auswirkt, als Fähigkeiten, wie Führungs- und Leistungsmotivation etc., die eine Person mit ihrer Persönlichkeit mit sich bringt (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 77).

12 Auswertung der aktuellen Situation weiblicher Führungskräfte in Österreich

12.1 Frauenanteil in den Top-200-Unternehmen in Österreich

In einer Studie der Arbeiterkammer Österreich vom Februar 2012 wurde anhand des Firmenbuchs (Stand: Jänner 2012) und des Goldenen Trends (Stand: 2011) der **Anteil an Frauen in der Führungsebene der österreichischen Top-200-Unternehmen** analysiert. Alle untersuchten 200 umsatzstärksten österreichischen Unternehmen, welche zusätzlich zur Geschäftsführung auch einen Aufsichtsrat aufweisen konnten, waren Teil der Studie (Ahmad, Hudelist, & Wieser, 2012, S. 13).

Allgemein lässt sich in Österreich ein sehr geringer weiblicher Anteil in der Führungsebene der Top-200-Unternehmen feststellen. Die Spitzenführungspositionen sind stark in männlich dominierter Hand und der Anteil an Frauen in den obersten Ebenen wie der Unternehmensführung und dem Aufsichtsrat ist überschaubar. Der Anteil an **Frauen in der Vorstandsebene** dieser Unternehmen betrug im Jahr 2012 **5,1 Prozent** und ist somit im Vergleich zum Vorjahr nur marginal gestiegen (Stand 2011: 4,4 Prozent). Der Anteil an **weiblichen Aufsichtsrätinnen** liegt in den Top-200-Unternehmen Österreichs im Jahr 2012 bei **11,2 Prozent** (Ahmad, Hudelist, & Wieser, 2012, S. 4).

Bei einer Analyse der letzten Jahre sieht man die Unterrepräsentanz der Frauen in Führungspositionen sehr deutlich. Der Anteil an weiblichen Vorstandsmitgliedern ist seit 2007 nur Schwankungen ausgeliefert gewesen und hat sich nicht markant verbessert (Stand 2007: 5,0 Prozent; Stand 2012: 5,1 Prozent). Der höchste Anteil an weiblichen Vorstandsmitgliedern in Österreich konnte bislang im Jahr 2010 mit 5,3 Prozent verzeichnet werden. Die untersuchten 200 erfolgreichsten österreichischen Betriebe werden insgesamt von 611 weiblichen Vorstandsmitgliedern geleitet. Insgesamt 1.644 AufsichtsrätInnen kontrollieren die Vorstände dieser Betriebe (Ahmad, Hudelist, & Wieser, 2012, S. 13).

12.2 Frauenanteile in Führungspositionen differenziert nach Wirtschaftssektoren

Klar erkennen lässt sich ein eindeutiger Trend in den österreichischen Wirtschaftssektoren der Top-200-Unternehmen.

- Die Sparte „**Industrie**“ hat sich im Vergleich zu den Vorjahren stetig gebessert und weist im Jahr 2012 einen weiblichen Anteil an Vorstandsmitgliedern von 4,4 Prozent auf (Stand 2011: 2,9 Prozent). Der Anteil an weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern in der Sparte „Industrie“ ist zwar der geringste Anteil in den unterschiedlichen Wirtschaftssektoren, jedoch ist er im Vergleich zum Vorjahr um 1,1 Prozentpunkte gestiegen und beträgt im Jahr 2012 8,4 Prozent (Ahmad, Hudelist, & Wieser, 2012, S. 15).
- Die Sparte „**Banken und Versicherung**“ hat im Jahr 2012 mit 13,5 Prozent den höchsten Anteil an weiblichen Mitgliedern in den Aufsichtsräten zu verzeichnen (2011: 12,7 Prozent). Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil an weiblichen Vorstandsmitgliedern in dieser Sparte von 4,4 Prozent auf 3,7 Prozent gesunken (Ahmad, Hudelist, & Wieser, 2012, S. 15).
- In den beiden Sparten „**Handel**“ und „**Dienstleistung**“ sind allgemein die meisten Arbeitnehmerinnen beschäftigt, jedoch spiegelt sich dies nicht im Anteil an Frauen in den Führungspositionen wider.

Nur 2,6 Prozent Frauen sind im Jahr 2012 in der Sparte „**Handel**“ in den Geschäftsführungen der untersuchten Unternehmen beschäftigt. Zu erwähnen ist, dass sich der Anteil an weiblichen Vorstandsmitgliedern in der Sparte „Handel“ von 7,9 Prozent (Stand: 2010) auf 2,6 Prozent (Stand: 2012) drastisch reduziert hat. Auch bei den weiblichen Aufsichtsrätinnenposten in der Sparte „Handel“ hat sich in den letzten 2 Jahren der Anteil verringert, jedoch nur von 13,6 Prozent im Jahr 2010 auf 12,3 Prozent im Jahr 2012 (Ahmad, Hudelist, & Wieser, 2012, S. 15).

Dieser Abwärtstrend setzt sich in der Sparte „**Dienstleistung**“ fort und führt zu einem Sinken des Anteils an weiblichen Aufsichtsrätinnen von 12,4 Prozent im Jahr 2010 auf 10,4 Prozent im Jahr 2012. Insgesamt sind 2012 in der Sparte „Dienstleistung“ in den untersuchten Firmen 10,4 Prozent der Mitglieder der Geschäftsführung weiblichen Geschlechts (Ahmad, Hudelist, & Wieser, 2012, S. 15).

12.3 Frauen im Vorstand in den Top-200-Unternehmen Österreichs

Im Jahr 2012 betrug der **Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder** in den führenden 200 Großunternehmen in Österreich **5,1 Prozent**, was zwar einen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr um 0,7 Prozentpunkte bedeutet, jedoch keineswegs euphorisch betrachtet werden darf. Grund ist, dass der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder im Jahr 2011 mit 4,4 Prozent der Schlechteste seit 2006 (3,7 Prozent) war. In absoluten Zahlen gesehen, sind im Jahr 2012 **31 Frauen und 580 Männer in Vorstandspositionen** in den österreichischen Top-200-Unternehmen vertreten. Diese Zahlen zeigen, dass die obere Entscheidungsebene in den umsatzstärksten Unternehmen Österreichs nach wie vor eine Männerbastion ist und eine Geschlechterdiversität keineswegs in greifbarer Nähe ist (Ahmad, Hudelist, & Wieser, 2012, S. 13).

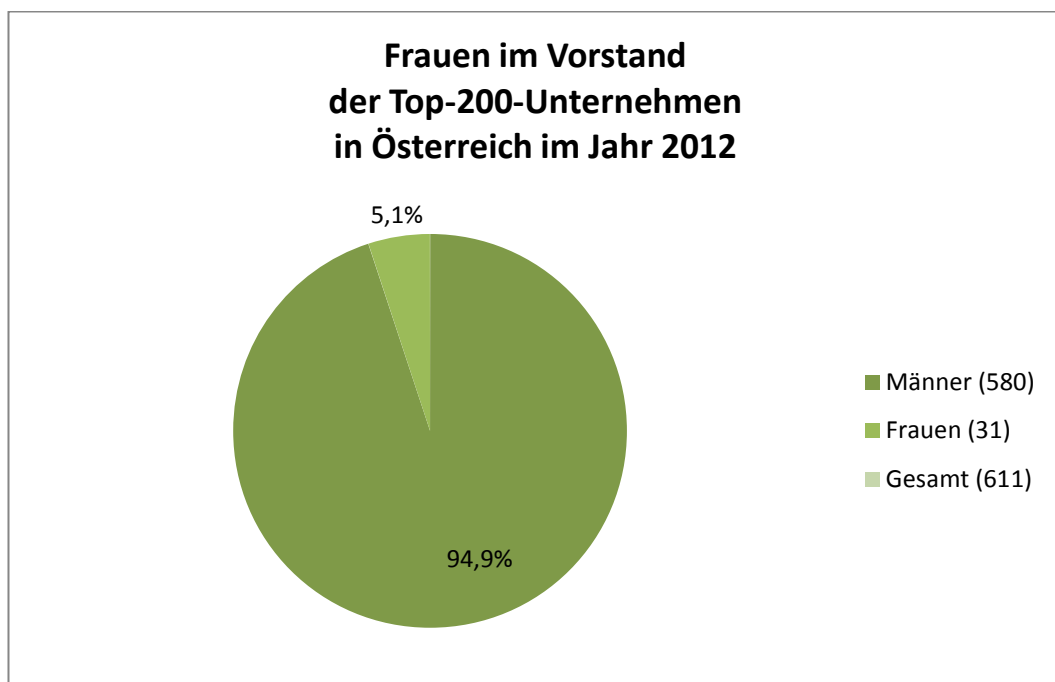


Abbildung 5: Weiblicher Anteil im Vorstand der Top-200-Unternehmen im Jahr 2012

12.4 Frauen im Aufsichtsrat in den Top-200-Unternehmen Österreichs

Der Anteil an **Aufsichtsrätinnen** in den führenden 200 Unternehmen Österreichs liegt bei **11,2 Prozent**. Seit der ersten Aufzeichnung durch die Arbeiterkammer Wien im Jahr 2005 ist der Anteil an Frauen in den Kontrollgremien der umsatzstärksten österreichischen Unternehmen von 7,6 Prozent auf 11,2 Prozent im Jahr 2012 gestiegen. Auch der Anstieg um 3,6 Prozentpunkte ist keine eine beeindruckende Entwicklung. So sind weiterhin nur **184 Frauen** in den **insgesamt 1.644** Aufsichtsratssitzen zu finden (Ahmad, Hudelist, & Wieser, 2012, S. 14).

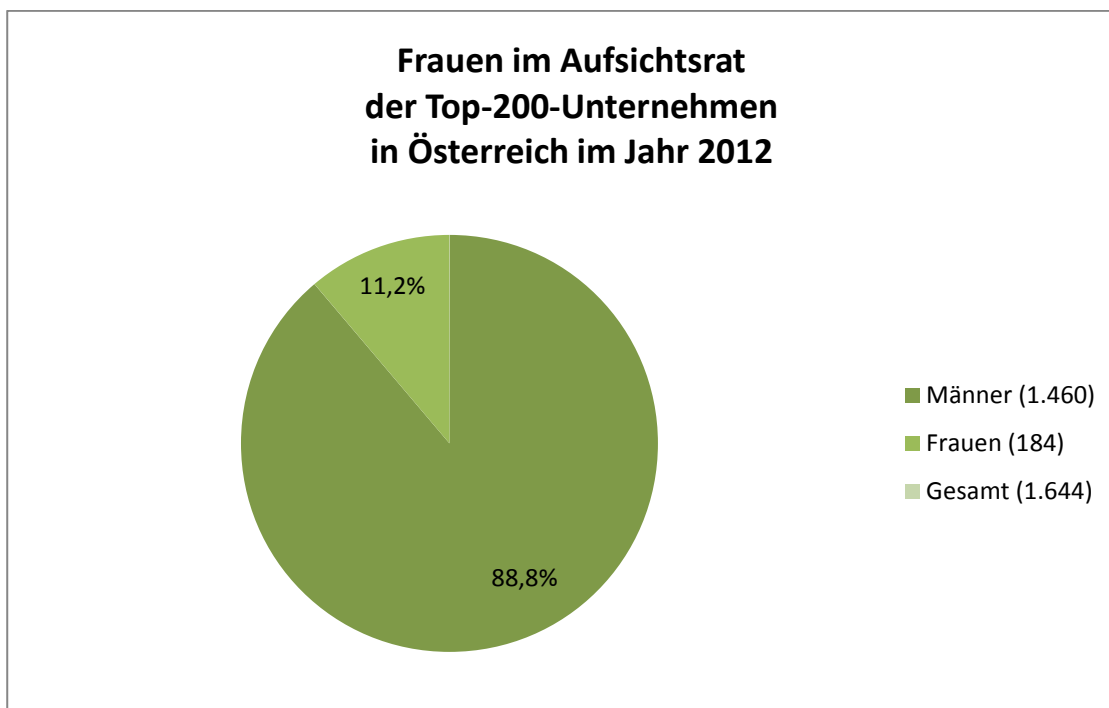


Abbildung 6: Weiblicher Anteil im Aufsichtsrat der Top-200-Unternehmen im Jahr 2012

Generell gibt es im Aufsichtsrat einerseits KapitalvertreterInnen, welche von den Aktionären entsandt werden, und andererseits ArbeitnehmerInnenvertreterInnen, welche vom Betriebsrat gewählt werden (BGBl. Nr. 343/1974). Zusätzlich ist § 88 AktG zu beachten, der bestimmt, dass maximal ein Drittel der Aufsichtsratssitze durch ArbeitnehmerInnenvertreterInnen besetzt werden darf (sog. Drittelparität).

Bei Unterscheidung der 184 Aufsichtsrätinnen in Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertreterinnen zeigt sich, dass 105 von ihnen von den Aktionären gewählt und 79 von

ihnen vom Betriebsrat entsandt wurden. Damit liegt der Anteil an ArbeitnehmerInnenvertreterinnen mit 16,1 Prozent prägnant über dem der KapitalvertreterInnen mit 9,4 Prozent. Die Wichtigkeit des Betriebsrats bei der Gleichstellung von männlichen und weiblichen Führungskräften ist somit definitiv bewiesen.

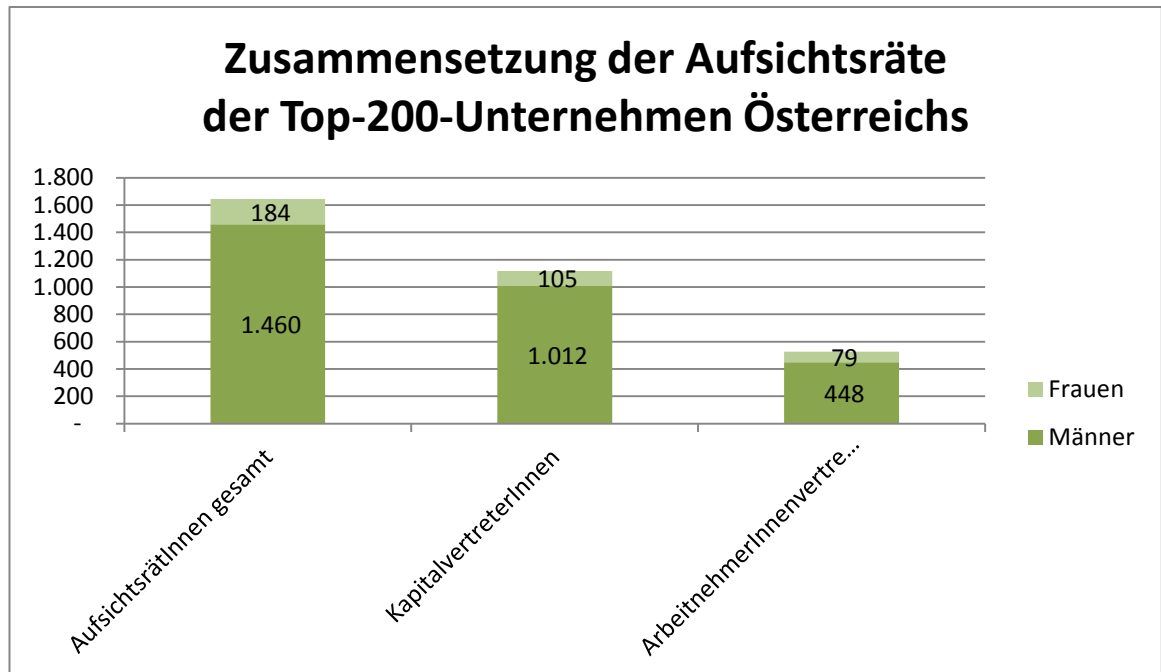


Abbildung 7: Aufteilung der Aufsichtsratsposten in Kapital- bzw. ArbeitnehmerInnenvertretung

12.5 Frauenanteil in ATX-Unternehmen

Folgende Auswertungen basieren auf einer selbstständigen Analyse der 20 umsatzstärksten Unternehmen von Österreich, welche börsennotiert sind und den ATX begründen. Die Informationen über die Vorstands- bzw. Aufsichtsratssitze beruhen auf Daten, welche im Jänner 2013 auf den unternehmenseigenen Webseiten veröffentlicht wurden. Bei der aktuellen Zusammensetzung (Stand: Jänner 2013) sind **3,85 Prozent der Vorstandsmitglieder** und **12,39 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder weiblich**. Damit kann auch bei den wichtigsten österreichischen Aktiengesellschaften keine Geschlechterdiversität nachgewiesen werden.

In der Vorstandsebene sind nur **3 der 78 Vorstandssitze** von weiblichen Führungskräften besetzt. Allgemein können nur in 3 der 20 ATX-Unternehmen Frauen in der höchsten Führungsebene verzeichnet werden:

- Dienstälteste dieser drei Frauen ist *Dr. Ulrike Baumgartner-Gabitzer*, welche bereits seit 2007 dem Vorstand der Verbund AG angehört.
- Seit 1.10.2011 verstärkt Frau *Mag. Birgit Noggler* das vierköpfige Team der Geschäftsführung der Immofinanz AG.
- Am 1.04.2012 wurde mit *Mag. Barbara Potisk-Eibensteiner* ein weibliches Mitglied in den Vorstand der RHI AG einberufen. Sie ist insgesamt mit weiteren 3 männlichen Vorstandskollegen und weiteren 12 Aufsichtsratsmitgliedern die einzige Frau im Top-Management der RHI AG.

In *Abbildung 8* ist die detaillierte eigenständige Auswertung der Geschlechteranteile im Vorstand der ATX-Unternehmen mit Stand Jänner 2013 ersichtlich.

Unternehmen	Branche	Vorstand		
		w	g	%
ERSTE GROUP BANK AG	Finanzwesen	0	5	0%
OMV AG	Grundindustrie	0	5	0%
ANDRITZ AG	Industriegüter/Dienstleistungen	0	5	0%
VOESTALPINE AG	Grundindustrie	0	5	0%
IMMOFINANZ AG	Immobilienwirtschaft	1	4	25%
VIENNA INSURANCE GROUP AG	Finanzwesen	0	5	0%
RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL AG	Finanzwesen	0	7	0%
VERBUND AG	Versorger	1	4	25%
OESTERR. POST AG	Industriegüter/Dienstleistungen	0	4	0%
TELEKOM AUSTRIA AG	Technologie und Telekom	0	2	0%
LENZING AG	Mischkonzern	0	3	0%
CA IMMOBILIEN ANLAGEN AG	Immobilienwirtschaft	0	3	0%
MAYR-MELNHOF KARTON AG	Industriegüter/Dienstleistungen	0	4	0%
WIENERBERGER AG	Grundindustrie	0	3	0%
SCHOELLER-BLECKMANN AG	Grundindustrie	0	2	0%
CONWERT IMMOBILIEN INVEST SE	Immobilienwirtschaft	0	1	0%
RHI AG	Industriegüter/Dienstleistungen	1	4	25%
STRABAG SE	Grundindustrie	0	6	0%

EVN AG	Versorger	0	3	0%
AMAG Austria Metall	Grundindustrie	0	3	0%
Gesamt		3	78	3,85%

Abbildung 8: Frauenanteil im Vorstand von ATX-Unternehmen

Abkürzungslegende: w = weiblich; g = gesamt; % = prozentualer Anteil an Frauen

In den Kontrollgremien der ATX-Unternehmen herrschen indes andere Bedingungen vor. Mit **12,39 Prozent weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern** in den erfolgreichsten börsennotierten österreichischen Unternehmen ist der Anteil im Vergleich zu den Top-200-Unternehmen um 1,19 Prozentpunkte höher (vgl. Top-200-Unternehmen: 11,20 Prozent).

Insgesamt können 15 der 20 ATX-Unternehmen weibliche Aufsichtsrätinnen vorweisen. In den folgenden fünf Top-Unternehmen hat aktuell keine Frau einen Aufsichtsratssitz inne:

- *Voestalpine AG*
- *Mayr-Melnhof Karton AG*
- *Schoeller-Bleckmann AG*
- *Immofinanz AG*
- *RHI AG*

Zu beachten ist, dass in den beiden letztgenannten Unternehmen zwar keine weiblichen Aufsichtsrätinnen zu finden sind, sie jedoch weibliche Vorstandsmitglieder vorweisen können. Somit sind unter den 20 ATX-Unternehmen drei mit ausschließlich männlichen Führungsgremien zu finden. Alle drei Unternehmen sind in der Grundindustrie bzw. Industriegüterbranche tätig, welche nach wie vor einen hohen männlichen Anteil an Beschäftigten sowie Führungskräften aufweist.

Als einziges positives Beispiel der 20 ATX-Unternehmen kann die *Verbund AG* erwähnt werden, welche sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat weibliche Beteiligung aufzuweisen hat.

Obwohl die *Conwert Immobilien Invest SE* kein weibliches Vorstandsmitglied zu verzeichnen hat, ist sie mit Stand Jänner 2013 mit **40 Prozent** an weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern ein weiteres positives Beispiel. Zusätzlich liegt bei der *Erste Group Bank AG*, der *Vienna Insurance Group AG*, der *Verbund AG* und der *Telekom Austria AG* der Anteil an Frauen im Aufsichtsrat bei oder **über 20 Prozent**. Diese Großunternehmen lassen auf eine kontinuierliche Verbesserung der Berücksichtigung von Frauen in den Kontrollgremien der Großunternehmen hoffen.

In *Abbildung 9* sind die detaillierten eigenständigen Auswertungen der Geschlechteranteile im Aufsichtsrat der ATX-Unternehmen mit Stand Jänner 2013 ersichtlich.

Unternehmen	Branche	Aufsichtsrat		
		w	g	%
ERSTE GROUP BANK AG	Finanzwesen	4	15	26,67%
OMV AG	Grundindustrie	2	15	13,33%
ANDRITZ AG	Industriegüter/Dienstleistungen	1	9	11,11%
VOESTALPINE AG	Grundindustrie	0	12	0%
IMMOFINANZ AG	Immobilienwirtschaft	0	7	0%
VIENNA INSURANCE GROUP AG	Finanzwesen	2	10	20%
RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL AG	Finanzwesen	1	15	6,67%
VERBUND AG	Versorger	3	15	20%
OESTERR. POST AG	Industriegüter/Dienstleistungen	2	12	16,67%
TELEKOM AUSTRIA AG	Technologie und Telekom	3	15	20%
LENZING AG	Mischkonzern	1	12	8,33%
CA IMMOBILIEN ANLAGEN AG	Immobilienwirtschaft	1	6	16,67%
MAYR-MELNHOF KARTON AG	Industriegüter/Dienstleistungen	0	11	0%
WIENERBERGER AG	Grundindustrie	2	12	16,67%
SCHOELLER-BLECKMANN AG	Grundindustrie	0	5	0%
CONWERT IMMOBILIEN INVEST SE	Immobilienwirtschaft	2	5	40%
RHI AG	Industriegüter/Dienstleistungen	0	12	0%
STRABAG SE	Grundindustrie	2	11	18,18%

EVN AG	Versorger	1	15	6,67%
AMAG Austria Metall	Grundindustrie	1	12	8,33%
Gesamt		28	226	12,39%

Abbildung 9: Frauenanteil im Aufsichtsrat von ATX-Unternehmen

Abkürzungslegende: w = weiblich; g = gesamt; % = prozentualer Anteil an Frauen

13 Zusammenfassung

Meine Arbeit zeigt Hindernisse auf, welche Frauen überwinden müssen, um in Führungspositionen aufsteigen zu können. Das Thema wurde von mir bewusst gewählt, nicht nur aufgrund seiner Aktualität, sondern auch weil es mich als zukünftige Wirtschaftsakademikerin persönlich betrifft.

Oftmals wird schlechtere Bildung als Grund für die Unterrepräsentanz der Frauen in Führungspositionen genannt. Bei näherer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, dass dies bloß ein Scheingrund ist. Bereits zur Jahrtausendwende ist eine Bildungsgleichstellung der Geschlechter vollzogen worden. Diese schlägt sich bislang noch nicht signifikant im Top-Management österreichischer Unternehmen nieder. Auch wenn der Umschwung bis dahin wohl noch einiger Jahre bedarf, so sind es doch auch zahlreiche andere Gründe, die Frauen vom Aufstieg in die Entscheidungsgremien abhalten.

Nicht nur äußere Umstände tragen einen Teil dazu bei, sondern auch innere Barrieren der Frauen selbst. Innere Barrieren können Frauen aus eigener Kraft abbauen. Wichtig ist jedoch, dass sie sich dieser inneren Hindernisse bewusst werden, um sie künftig aktiv überwinden zu können. Nur wenn Frauen an ihr Potenzial und ihre Qualifikation glauben, können sie auch von der Außenwelt als potentielle Führungspersönlichkeiten wahrgenommen werden. Daneben spielen jedoch auch externe Barrieren eine Schlüsselrolle. Um diese abbauen zu können, sind Frauen auf die Unterstützung anderer angewiesen. Nicht nur der Rückhalt durch die Ursprungsfamilie ist unerlässlich, auch KollegInnen und Vorgesetzte können wichtige WegbegleiterInnen auf der Karriereleiter sein. Auch ein höheres Maß an Loyalität und Zusammenhalt der Frauen untereinander kann den steinigen Weg erleichtern.

Auch Unternehmen müssen sich ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst werden und mit internen Frauenförderungsmaßnahmen positive Maßstäbe

setzen. Im Gegensatz zu staatlichen Maßnahmen können betriebsinterne Programme zudem meist eine höhere Akzeptanz verzeichnen.

Staatliche Maßnahmen wie beispielsweise die umstrittene Frauenquote sind zwar im Ergebnis zielführend, können jedoch nur einen kleinen Beitrag zum notwendigen Umdenken innerhalb der Gesellschaft leisten. Nur ein gesamtgesellschaftlicher Wandel kann in Zukunft das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen bewirken. Erst wenn die Unterrepräsentanz der Frauen in Führungspositionen Seltenheitswert besitzt und nicht mehr den Alltag darstellt, ist dieses Ziel erreicht.

14 Executive Summary

My work shows the obstacles that women must overcome in order to ascend to leadership positions in Austrian companies. The theme was chosen, not only because of its relevance, but also because it affects me personally as a future business academic.

Often poorer education is cited as a reason for the underrepresentation of women in leadership positions. On closer inspection, it turns out that this is merely a pretext. Already at the turn of the millennium an educational equality of the sexes has been completed. This is not yet significant reflected in the top management of Austrian companies. Although the turnaround of the gender diversity probably still needs some years, but there are also many other reasons that prevent women from promotion to the decision-making positions.

Not only external circumstances avoid them from the top positions, but also internal barriers are a trigger. Women are able to reduce them on their own. However, it is important that they are aware of these internal obstacles in order to be able to actively overcome them in the future. Only when women believe in their potential and skills, they can also be perceived by the outside world as potential leaders. Addition, however, external barriers play a key role. To break these women are dependent on the support. Not only from their family of origin, even colleagues and supervisors can be important companion to raise the corporate ladder. Also a higher level of loyalty and cohesion among the women can facilitate the rocky road.

Companies also must accept their responsibility towards the society and set positive standards with internal measures to promote women. In contrast to government measures in-house programs can also usually have higher acceptance. Government policies such as the controversial quota for women are indeed purposeful in the result but could make only a small contribution to the rethinking necessary within society. Only a total social change may cause the actual goal of gender equality in leadership

positions in the future. Only when the underrepresentation of women in leadership positions has rarity value and no longer represents the everyday, this goal is achieved.

15 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schalenmodell von Karrierefaktoren nach Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005, S. 16.....	31
Abbildung 2: Sieben Sozialisationsbarrieren nach Josefowitz, 1980, S. 31ff.	43
Abbildung 3: Gender Pay Gap der europäischen Staaten vgl. (Geisberger, 2011, S. 2)	92
Abbildung 4: Einkommensunterschiede der Geschlechter - erklärbare und unerklärbare Charakteristika vgl. (Geisberger, 2011, S. 5)	93
Abbildung 5: Weiblicher Anteil im Vorstand der Top-200-Unternehmen im Jahr 2012	97
Abbildung 6: Weiblicher Anteil im Aufsichtsrat der Top-200-Unternehmen im Jahr 2012	98
Abbildung 7: Aufteilung der Aufsichtsratsposten in Kapital- bzw. ArbeitnehmerInnenvertretung	99
Abbildung 8: Frauenanteil im Vorstand von ATX-Unternehmen.....	101
Abbildung 9: Frauenanteil im Aufsichtsrat von ATX-Unternehmen.....	103

16 Literaturverzeichnis

Ahmad, S., Hudelist, S., & Wieser, C. (2012). *Frauen.Management.Report.2012*. Wien: Arbeiterkammer Wien.

Alfermann, D. (1991). Frauen in Attributforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans. In G. Krell, & M. Osterloh, *Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik* (S. 301-317). München: Rainer Hampp Verlag.

Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2010). *Sozialpsychologie* (6. Aufl.). München: Pearson Education Deutschland GmbH.

Barrick, M., Mount, M., & Judge, T. (03/06 2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 1/2(9), S. 9-30.

Bartscher, T. (2012). *Gabler Wirtschaftslexikon*. (G. Verlag, Herausgeber, & G. Wirtschaftslexikon, Produzent)
Abgerufen am 27. 09 2012 von
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58343/top-management-v5.html>

Bathmann, N., Müller, D., & Cornelißen, W. (2011). Karriere, Kinder, Krisen - Warum Karrieren von Frauen in Partnerschaften scheitern oder gelingen. In W. Cornelißen, A. Rusconi, & R. Becker, *Berufliche Karrieren von Frauen* (S. 105-149). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Becker-Schmidt, R. (2004). Doppelte Vergesellschaftung von Frauen: Divergenzen und Brückenschläge zwischen Privat- und Erwerbsleben. In R. Becker, & B. Kortendiek, *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 62-71). Wiesbaden: VS Verlag der Sozialwissenschaften.

Blau, F., Ferber, M., & Winkler, A. (2006). *The economics of women, men, and work*. New Jersey: Pearson Education.

Bühner, R. (2004). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst. (2012). *Männerinkarenz*.
Abgerufen am 22. 04 2013 von <http://www.maennerinkarenz.at/kampagne.html>

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (22. 04 2013).
Abgerufen am 22. 04 2013 von <http://www.flexi-quote.de/startseite.html>
- Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur. (19. 09 2012). *Meilensteine zur Gleichstellung von Frauen und Männern im österreichischen Bildungswesen*.
Abgerufen am 25. 09 2012 von
http://www.bmukk.gv.at/schulen/bw/ueberblick/zeittafel_frauen.xml#top
- Carlyle, T. (1840). *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. New York: FREDERICK A. STOKES & BROTHER.
- Cattell, R. (1986). *The Handbook for the 16 Personality Factor Questionnaire*.
Champaign, Illinois: Institute for Personality and Ability.
- Deggerich, M. (26. 02 2008). Das Schweigen der Männer. *Spiegel Special*, S. 64-66.
- Demmer, C. (1988). Was Frauen fordern- wie Frauen fördern? In C. Demmer, *Frauen ins Management* (S. 9-28). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH.
- derStandard.at. (21. 02 2011). Abgerufen am 11. 05 2012 von derStandard.at:
<http://derstandard.at/1297818540619/GespraechelautenFrauenquoteinstaatnahenBetriebenkommt>
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women Matter*. Paris: McKinsey&Company.
- Die Presse.com. (15. 03 2011). Abgerufen am 11. 05 2012 von Die Presse.com:
http://diepresse.com/home/politik/innenpolitik/642097/Frauenquote_Oesterreichische-Loesung
- Die Presse.com. (05. 03 2013). *Die Presse.com*. Abgerufen am 15. 04 2013 von
http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/1351931/Aufsichtsrat_DrittelinstaatnahenFirmenistweiblich
- Dietachmayr, K. (2009). *Die Situation weiblicher Führungskräfte in OÖ Großunternehmen*. Linz: Trauner Druck GmbH&CoKG.
- Dobner, E. (1997). *Wie Frauen führen*. Heidelberg: I. H. Sauer-Verlag GmbH.
- Dohm, H. (1903). *Die Mütter*. Berlin: S. Fischer Verlag.

- Eagly, A., & Carli, L. (01. 09 2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*.
- Europäische Kommission. (2010). *More women in senior positions: key to economic stability and growth*. Luxembourg: European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- Europäische Kommission. (2012). *Europäische Kommission*. Abgerufen am 28. 01 2013 von http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_de.pdf
- Eurostat. (2011). *Eurostat*. Abgerufen am 03. 10 2013 von <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do;jsessionid=9ea7d07d30df0db5b13b858149e5b86ac3ee0e3733d3.e34MbxSaxaSc40LbNiMbxNaxmOe0?tab=table&plugin=1&pcode=tsdec420&language=de>
- Falk, S., & Voigt, A. (2006). *The Anatomy of the Glass Ceiling*. Accenture.
- Festing, M., & Hansmeyer, M. C. (2003). *Frauen in Führungspositionen in Banken*. Berlin: ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.
- Freeman, R., & Schettkat, R. (02. 02 2005). Marketization of household production and the EU–US gap in work. *Economic Policy*, S. 6-50.
- Friedel-Howe, H. (2000). Probleme der Führungspotentialbeurteilung bei Frauen. In W. Sarges, *Management-Diagnostik* (S. 97-101). Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH&CoKG.
- Friedrich, C. (2006). Einfluss einer Diversity-Strategie auf informelle Wege der Rekrutierung. *Personalführung*(11), S. 36-45.
- Frisch, S. (25. 3 2009). EMS-Test. *Österreichische Ärztezeitung*.
- Fuchshuber, E. (2006). *Auf Erfolgskurs - Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung*. Wien: Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, Sektion 2.
- Geisberger, T. (2011). The gender pay gap: evidence from Austria. Geneva: UNECE working paper.

- Corporate Governance. (07 2012). Abgerufen am 27. 04 2013 von <http://www.corporate-governance.at/>
- Gottschall, K. (1995). Geschlechtsverhältnis und Arbeitsmarktsegregation. In R. Becker-Schmidt, & G.-A. Knapp, *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften* (S. 125-162). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Groll, T. (19. 10 2009). *Zeit Online*. Abgerufen am 05. 08 2012 von Die Männer sind die Hüter der gläsernen Decke: <http://www.zeit.de/karriere/2009-09/interview-carste-wippermann>
- Hadler, A. (1995). *Frauen und Führungspositionen*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Hanappi-Egger, E. (2004). Einführung in die Organisationstheorien unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann, *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement* (S. 21-42). Wien: Linde Verlag Wien GmbH.
- Hansen, K. (2003). Sinnvolle Konzepte zur Herstellung von Chancengleichheit. Ansatzpunkte für Unternehmen. In M. Buchmayr, G. Hauch, & G. Salmhofer, *Frauen in Chefetagen!? Mentoring - Unternehmerinnen - frauenspezifisches Personalmarketing* (S. 107-113). Innsbruck: StudienVerlag Ges.m.b.H.
- Hartmann, M. (1996). *TopManager: die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hausmaninger, C., Kletter, M., & Burger, E. (2003). *Corporate Governance*. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- Henn, M. (18. 09 2009). *manager magazin*. Abgerufen am 30. 09 2012 von <http://www.manager-magazin.de/harvard/0,2828,637168,00.html>
- Hogan, R., Murphy, G., & Hogan, J. (Juni 1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*(49 (6)), S. 493-504.
- Hurrelmann, K. (1995). *Einführung in die Sozialisationstheorie*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Insch, G., McIntyre, N., & Napier, N. (November 2008). The expatriate glass ceiling: the second layer of glass. *Journal of Business Ethics*(83), S. 19-28.

- Jarosch, M. (2001). *Frauenquoten in Österreich*. Innsbruck: StudienVerlag GmbH.
- Jonas, K., Stroebe, W., & Hewstone, M. (2007). *Sozialpsychologie*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Josefowitz, N. (1980). *Wege der Macht*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Joy, L. (2008). *Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers*. New York: Catalyst.
- Jung, H. (2011). *Personalwirtschaft*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, USA: Basic Books, Inc., Publishers.
- Kasper, H., Meyer, M., & Schmidt, A. (2003). ManagerInnen - zwischen Berufs- und Privatleben. Eine empirische Analyse des Umgangs mit einer Konfliktsituation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 3, S. 303-333.
- Krebsbach-Gnath, C., & Schmid-Jörg, I. (1985). *Leitfaden zur Frauenförderung in Betrieben*. Bonn: BMJFG.
- Krell, G. (1991). Managementrolle: Kultureller "Pragmatiker" oder "Purist"? In W. Staehle, *Handbuch Management* (S. 63-84). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krell, G. (2008). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In G. Krell, *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (S. 63-80). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krell, G., Rastetter, D., & Reichel, K. (2012). Einleitung. In G. Krell, K. Rastetter, & K. Reichel, *Geschlecht macht Karriere in Organisationen* (S. 11-15). Berlin: edition sigma.
- Lampe, A. C. (Juli 2001). Book Reviews. *Gender, Work & Organization Journal*(8(3)), S. 346-364.
- Lang, R. (1989). *Frauenquoten: Der einen Freund, des anderen Leid*. Bonn: Verlag J. H. W. Dietz Nachf. GmbH Bonn.

- Macha, H. (2006). Work-Life-Balance und Frauenbiographien. In A. Schlüter, *Bildungs- und Karrierewege von Frauen* (S. 17-32). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2005). *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich?* Wien: Linde Verlag Wien GmbH.
- Mees, H. (31. 01 2007). *Project Syndicate*.
Abgerufen am 03. 09 2012 von <http://www.project-syndicate.org/commentary/beyond-the-gender-gap>
- Müller, U. (1999). Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen. *Arbeit*(2), S. 137-161.
- Nerge, S., & Stahmann, M. (1991). *Mit Seidentuch und ohne Schlips - Frauen im Management*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang GmbH.
- Nielsen, S., & Huse, M. (13. 12 2010). Women directors`contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, S. 16-29.
- Nohr, B. (2002). Diversity, Total-E-Quality und Gedöhns. In B. Nohr, & S. Veth, *Gender Mainstreaming* (S. 48-55). Berlin: Karl Dietz Verlag Berlin.
- Ohlendieck, L. (2003). Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In U. Pasero, *Gender - from costs to benefits* (S. 183-193). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Osterloh, M., & Littmann-Wernli, S. (01. 01 2000). *Universität Hamburg*.
Abgerufen am 25. 09 2012 von
<http://www.iou.uzh.ch/orga/downloads/publikationen/C79glaesernedecke.pdf>
- Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance. (07 2012). *Wiener Börse*.
Abgerufen am 20. 04 2013 von
http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Juli_2012_v2.pdf
- Pfarr, H., & Bertelsmann, K. (1989). *Diskriminierung im Erwerbsleben*. Baden-Baden: Nomos Verlag-Gesellschaft.
- Ratka, T. (2008). *Europäisches Gesellschaftsrecht*.

- Reding, V. (21. 02 2012). *Europäische Kommission*. Abgerufen am 02. 11 2012 von http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/womenpledge/index_en.htm
- Reding, V., & Heinisch-Hosek, G. (08. 03 2012). Quotenregelung: Endlich die "gläserne Decke" durchbrechen! *der Standard*.
- Rudolph, D. (2009). *Frauen in Aufsichtsräten - Befund, Ursachen und Konsequenzen des unterproportionalen Anteils der Frauen in deutschen Aufsichtsräten und möglichen Veränderungsoptionen*. Frankfurt: Frankfurt School of Finance and Management.
- Sarra, J. (2005). Class Act: Considering Race and Gender in the. *St. John`s Law Review*(4), S. 1121-1160.
- Schipfer, R. K. (10 2011). *OIF*. Abgerufen am 13. 11 2012 von Österreichisches Institut für Familienforschung: http://www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/FiZ/fiz_2011.pdf
- Schlüter, A. (2006). Zur Einführung: Bildungs- und Karrierewege von Frauen. In A. Schlüter, *Bildungs- und Karrierewege von Frauen* (S. 9-13). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Schneer, J., & Reitman, F. (2002). Managerial Life Without a Wife: Family Structure and Managerial Career Success. *Journal of Business Ethics*, S. 25-38.
- Schwarz, G. (2000). *Die "Heilige Ordnung" der Männer*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Sparrer, A. (2012). Frauenquote im Aufsichtsrat. In K. Neuwirth, & E. Greif, *Work in Progress* (S. 117-124). Linz: Trauner Verlag.
- Spiesshofer, U. (1991). *Ingenieure im europäischen Management: Karriere von Ingenieuren im Topmanagement von europäischen Industrieunternehmen*. Düsseldorf: VDI-Verlag.
- Statistik Austria. (2007). *Frauen und Männer in Österreich*. Wien: Bundeskanzleramt - Bundesministerium für Frauen, Medien und Öffentlichen Dienst.
- Statistik Austria. (03. 09 2012a). *Statistik Austria*. Abgerufen am 10. 03 2013 von http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/bildungsabschluesse/index.html

- Statistik Austria. (22. 08 2012b). *Statistik Austria*. Abgerufen am 21. 02 2013 von http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/universitaeten_studium/021635.html
- Statistik Austria. (25. 05 2012c). *Statistik Austria*. Abgerufen am 03. 10 2012 von http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/gender-statistik/erwerbstaetigkeit/index.html
- Strunk, G., & Hermann, A. (2009). *Berufliche Chancengleichheit von Frauen und Männern. Eine empirische Untersuchung zum gender pay gap*. Wien: Rainer Hampp Verlag.
- Süddeutsche.de. (10. 03 2012). *Süddeutsche.de*. Abgerufen am 10. 09 2012 von <http://www.sueddeutsche.de/karriere/druck-aus-bruessel-eu-kommissarin-fuer-frauenquote-in-europa-1.1300223>
- Tokar, D., Fischer, A., & Subich, L. (1998). Personality and Vocational Behaviour: A Selective Review of the Literature. *Journal of Vocational Behaviour*, S. 115-153.
- Veith, M. (1988). *Frauenkarriere im Management - Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Von Alemann, A. (2007). Chancenungleichheit im Management. *Sozialwissenschaft und Berufspraxis*(1), S. 21-38.
- Westerholt, B. (1998). *Frauen können führen*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Wiener Börse. (2013a). *Wiener Börse*. Abgerufen am 20. 04 2013 von http://www.wienerbourse.at/marketplace_products/segmentation/equitymarket/prime_market.html
- Wiener Börse. (2013b). *Wiener Börse*. Abgerufen am 20. 04 2013 von <http://www.wienerbourse.at/listing/aktien/zulassung/>
- Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen - Barrieren und Brücken*. Heidelberg: Sinus Sociovision GmbH.
- Wirtschaftskammer Österreich. (12 2012). *Wirtschaftskammer Österreich*. Abgerufen am 24. 04 2013 von http://wko.at/statistik/wgraf/2013_10_KMU_2012.pdf

- Wirtschaftskammer Österreich. (01. 03 2013). *Wirtschaftskammer Österreich*.
Abgerufen am 10. 03 2013 von
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=527514&DstID=17
- Wittenberg, E. (04. 02 2009). Sechs Fragen an Silke Anger. *DIW Berlin*, S. 103-104.
- Wladasch, K., & Liegl, B. (10 2009). *Positive Maßnahmen*. Abgerufen am 28. 01 2013
von <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/4546511E-0F81-4BC2-B32B-AB4599E20386/0/PositiveMassnahmen.pdf>
- Wunderer, R. (2007). *Führung und Zusammenarbeit*. Köln: Wolters Kluwer
Deutschland GmbH.
- Wunderer, R., & Dick, P. (1997). Frauen im Management - Besonderheiten und
personalpolitische Folgerungen - eine empirische Studie. In R. Wunderer, & P.
Dick, *Frauen im Management* (S. 5-205). Neuwied/Rhein: Hermann
Luchterhand Verlag GmbH.

LEBENS LAUF

Kerstin Frühwirth, Bakk.rer.soc.oec

BERUFSERFAHRUNG**05.2012-dato****Paloma HandelsgmbH**
Swarovski Partner Boutique**08.2006-05.2012****Competition Partner Group**Freie Mitarbeiterin
Hauptsächlich tätig für Nespresso Österreich
Standorte (Graz, Linz, Wien)

- Verkauf, Kundenberatung
- Kassenabschluss
- Mithilfe bei Inventur
- Umsetzung von Visual Merchandising Auflagen (Deko)
- Messebetreuung
- Seit 02/2010 (Boutique Graben, Wien) im Ausmaß von 20h/Wo

07-08.2009**Internship Außenhandelsstelle Los Angeles, Kalifornien, USA, der Wirtschaftskammer Österreich**Handelsdelegierte: Mag. Christian Kügerl
Dr. Rudolf Thaler

- Betreuung österreichischer Firmen mit Sitz Kalifornien bzw. Hilfe bei deren Suche nach möglichen Kooperationen
- Juristische Mithilfe bei MMag. Ing Emsenhuber
- Vorbereitung Come Togethers österreichischer und amerikanischer Unternehmer
- Dateneingabe/Datenwartung

06.2008 bis 06.2009**Paloma HandelsGmbH Linz – Souvenirshop Linz**

Freie Dienstnehmerin (ca. 20 Std./Monat)

- Verkauf/Beratung
- Inventur

07-09.2008**02/04.2008****07-09.2007****Firma PORR GmbH, Pummererstraße 17, 4020 Linz**
Praktikum: Centralised Purchasing

- Projektbetreuung Tiefbau (Baustellen in OÖ)
- Projektbetreuung Tunnelbau in D und CH
- Back Office (Ablage, Dateneingabe)
- Preisabfrage bei Lieferanten und Weiterverarbeitung dieser Informationen
- Mitarbeit bei Vorbereitungen von Verhandlungen bzw. Vertragsunterzeichnungen

06/2006 bis 07/2007**Fitness und Wellnessclub Elixia, 4020 Linz**
geringfügige Beschäftigung

- Kundenbetreuung, Kundenakquirierung
- Standbetreuung auf Messen/Events
- Backoffice Bereich: Dateneingabe

- 07-08.2006**
07-08.2005
- Tourismusverband Linz, OÖ**
Praktikum
- Mitarbeit (2005) bzw. alleinige Herausgabe (2006) des Linzer Gastronomieverzeichnis „Linz isst gut“
 - Front Desk sowie Back Office Bereich
 - Bearbeitung Kundenanfragen
 - Mitarbeit Tagungsplanung
 - vor allem 2006: verantwortlich für finales Layout des Gastronomieführers
- 07.2003**
- Raiffeisenlandesbank OÖ**
Praktikum bei Real Treuhand
- Front Desk
 - Auskünfte über Immobilien
 - Terminplanung
- 07.2002**
- Raiffeisenlandesbank OÖ**
Praktikum bei Optimundus Fernreisen
- Prospektverwaltung
 - Hilfestellung für Reiseplanung
 - Telefonauskünfte

AUSBILDUNG

- 03/2010 - dato**
- Studium an der **Universität Wien**
Masterstudiengang **Betriebswirtschaftslehre**
Spezialisierungen:
Internationales Personalmanagement
Industrial Management
- 2005 - 2007**
- Studium an der **Karl Franzens Universität Graz**
Diplomstudium: **Rechtswissenschaften**
Erster Abschnitt erfolgreich beendet
- 2004 – 2009**
- Studium an der Karl Franzens Universität Graz
Bakkalaureatsstudium der Betriebswirtschaftslehre
Abschluss: 01.12.2009
- 1996-2004**
- BRG Fadingerstraße, 4020 Linz
maturiert in den Fächern: Englisch, Religion,
Geografie und Darstellende Geometrie
- 1992-1996**
- VS 4, 4020 Linz