



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

Steigerung der Attraktivität einer Führungskarriere für Frauen

Barrieren, Hürden und Hindernisse auf dem Weg nach oben

Verfasserin

Sabine Göth

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im Juni 2013

Studienkennzahl:	A 298
Studienrichtung:	Psychologie
Betreuer:	Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler

Danksagung

Mein Dank richtet sich an Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler, der es mir ermöglicht hat, meine Diplomarbeit am Institut für Angewandte Psychologie im Bereich der Wirtschaftspsychologie über ein praktisches Projekt verfassen zu können. Darüber hinaus bedanke ich mich sehr herzlich bei Dr. Mag. Markus Ebner, MSc, der mir die Chance der Mitarbeit an einem extrem spannenden Projekt gegeben hat, mit dessen Thema ich mich voll und ganz identifizieren kann. Ich hatte die Möglichkeit, das Projekt mitgestalten zu dürfen und habe dadurch wertvolle praktische Erfahrungen gesammelt. Es war eine sehr interessante sowie lehrreiche Zeit für mich!

Ich danke meinen Eltern für ihre Geduld und den bedingungslosen Glauben an mich und mein Studium. Sie haben mich bei allem, was ich tun wollte, immer unterstützt, was bei weitem keine Selbstverständlichkeit ist. Mein Mann Markus und meine liebste Freundin Jutta haben mich ebenfalls auf meinem (langen) Weg begleitet und – in jeder nur erdenklichen Hinsicht! – unterstützt.

Ohne euch hätte ich diesen Weg nicht gehen können! Danke dafür!

Zusammenfassung

Frauen sind in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die Attraktivität des Anstrebens einer Führungskarriere für Frauen zu erhöhen. Dazu wurden zuerst bestehende Barrieren identifiziert, mit denen sich Frauen innerhalb ihres beruflichen Aufstiegs konfrontiert sehen (können). Anschließend wurden 1222 Frauen und Männer ohne Führungsposition eines mitteleuropäischen Finanzdienstleistungsunternehmens zu ausgewählten Barrieren befragt, um bestehende Geschlechtsunterschiede aufzuzeigen. Zusätzlich wurde das Ausmaß der persönlichen Wichtigkeit von Karriere – die Karriereorientierung – erhoben. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Frauen und Männer hinsichtlich ihrer Karriereorientierung unterscheiden – Männern ist Karriere signifikant wichtiger. Betrachtet man allerdings nur die karriereorientierten Personen, so unterscheiden sich karriereorientierte Frauen nicht von ihren männlichen Kollegen bezüglich des Ausmaßes an Karriereplanung und beruflichem Selbstvertrauen. Sie investieren genau so viel in den Aufbau interner Netzwerke wie Männer. Will man Führungspositionen für Frauen attraktiver gestalten, muss demnach die Karriereorientierung von Frauen erhöht werden. Einige Möglichkeiten dazu werden in der vorliegenden Arbeit präsentiert.

Schlüsselwörter: Frauen, Karriere, Barrieren, Karriereorientierung

Abstract

Women are still underrepresented in leadership positions. The aim of the work in hand is to raise the attractiveness of a leadership career for women. For this purpose existing barriers with which women can be confronted with during their professional advancement were identified first. Afterwards 1222 women and men of a mid-European financial services company, who do not occupy any leadership position, have been surveyed to selected barriers in order to reveal existing gender differences. In addition, the extent of the personal importance of career – called career orientation – was enquired. The results show that women and men are different with regard to their career orientation – career is significantly more important for men. If one looks at only the career-oriented persons, though, career-oriented women aren't different from their male colleagues concerning the extent of career planning and occupational self-confidence. These women invest just as much as their male counterparts in the setup of internal networks. According to the results to increase the attractiveness of leadership for women the career orientation of women has to be enhanced. Certain options are presented in the work in hand.

Key words: women, career, barriers, career orientation

Inhaltsverzeichnis

I. Theoretischer Teil	12
1. Einleitung	12
2. Unterschiedliche Geschlechterverteilung in den Führungsetagen	13
3. Ausgewählte Erklärungsansätze für diese Unterschiede	15
3.1 Social Role Theory	15
3.2 Think-Manager-Think-Male – Phänomen	17
3.3 Role Congruity Theory	18
4. Barrieren für den Aufstieg von Frauen	20
4.1 Karriereplanung	21
4.2 Selbstvertrauen	22
4.3 Netzwerke	23
4.4 Vorbilder	25
4.5 MentorInnen	27
4.6 Rollenerwartungen und Stereotype	28
4.7 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	29
II. Empirischer Teil	32
5. Zielsetzung, Fragestellungen und Hypothesen	32
5.1 Zielsetzung	32
5.2 Fragestellungen und Hypothesen	33
6. Methode	35
6.1 Vorerhebung	36
6.2 Erhebungsinstrument	37
6.3 Durchführung und Stichprobe	39
7. Ergebnisse	40
7.1 Hypothesenprüfung	41
7.1.1 Einfluss der Karriereorientierung	43
7.1.2 Zusammenhang zwischen Karriereorientierung und Geschlecht	45
7.1.3 Einfluss der Beschäftigungsdauer	46
7.1.4 Zusammenfassung	48
7.2 Zusatzauswertung: Kern-Peripherie-Analysen	49

7.2.1 Beschreibung des Verfahrens.....	50
7.2.2 Durchführung.....	51
7.2.3 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen – Frauen.....	53
7.2.4 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen – Männer	54
7.2.5 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen – Frauen und Männer im Vergleich	55
7.2.6 Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten – Frauen.....	56
7.2.7 Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten – Männer	57
7.2.8 Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten – Frauen und Männer im Vergleich	58
7.2.9 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen und allgemeine Führungsqualitäten im Vergleich – Frauen	58
7.2.10 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen und allgemeine Führungsqualitäten im Vergleich – Männer	59
7.2.11 Zusammenfassung	59
8. Diskussion	60
8.1 Interpretation der Ergebnisse.....	61
8.2 Einschränkungen und Anregungen	63
8.3 Empfehlungen für die Praxis.....	65
9. Literaturverzeichnis.....	70
III. Anhang.....	80
10. Assoziationen zu Führungskompetenzen.....	80
10.1 Frauen.....	80
10.2 Männer.....	82
11 Effektgrößen der t-Tests.....	84
12 Abbildungsverzeichnis.....	85
13 Tabellenverzeichnis.....	86
14 Interviewleitfaden & Fragebogen	87
14.1 Interviewleitfaden.....	87
14.2 Fragebogen	89
15 Eidesstattliche Erklärung	92
16 Curriculum Vitae.....	93

I. THEORETISCHER TEIL

1. Einleitung

„Frauen müssen eigentlich gar nicht ‚gefördert‘ werden, sie müssen nur ‚enthindert‘ werden.“ (Cheauré, 2000, S. 52). Diese provokativ verkürzte Forderung von Elisabeth Cheauré – unter anderem als Frauenbeauftragte der Universität Freiburg sowie als Landessprecherin der Frauenbeauftragten an Universitäten, Pädagogischen Hochschulen und Musikhochschulen von Baden-Württemberg tätig – ist bereits 13 Jahre alt, bringt aber nichtsdestotrotz den zentralen Gedanken der vorliegenden Arbeit gut zum Ausdruck. Nach wie vor sind Frauen mit verschiedenen Hindernissen konfrontiert, wollen sie beruflich aufsteigen. Dies kann viele fachlich durchaus qualifizierte Frauen vom Anstreben verschiedener Führungspositionen abhalten beziehungsweise sie auf dem Weg dorthin bremsen.

Eine Möglichkeit, mehr Frauen für die Übernahme von Führungspositionen zu begeistern, besteht darin, die bestehenden Hindernisse aufzuzeigen und somit ein stärkeres Bewusstsein dafür zu schaffen. Manche dieser Hindernisse sind augenscheinlich, andere wiederum sind vielleicht nicht ganz so geläufig, weshalb es umso wichtiger ist, diese Hindernisse ins Blickfeld zu rücken und sie deutlich sichtbar zu machen. Denn erst wenn klar ist, wo mögliche Schwierigkeiten und Probleme liegen, können diese bewältigt werden. In weiterer Folge ist es natürlich unerlässlich, auch Möglichkeiten der Überwindung dieser Hindernisse zu skizzieren.

Will man Führungskarrieren für Frauen attraktiver machen, ist es daher notwendig, sich mit den Ursachen und Hintergründen auseinanderzusetzen, warum Frauen weniger häufig in den Chefetagen vertreten sind als Männer. Sind diese Ursachen erst einmal identifiziert, gilt es, sie zu überwinden.

Die vorliegende Arbeit entstand aus einem Projekt, welches für ein mitteleuropäisches Finanzdienstleistungsunternehmen durchgeführt wurde. Das Unternehmen ist daran interessiert, den Frauenanteil auf allen Führungsebenen zu erhöhen und Frauen für die Übernahme von Führungspositionen jeglicher Art zu begeistern. Es stellt sich daher die Frage, wie eine Führungskarriere im Unternehmen für potentielle weibliche Führungskräfte attraktiver gestaltet werden kann. Was muss dem potentiellen weiblichen Führungskräftenachwuchs geboten werden, damit eine Karriere angestrebt wird? Welche

Gründe hindern Frauen, sich für eine Führungskarriere zu interessieren und diese auch kontinuierlich zu verfolgen?

In zahlreichen, zu diesem Thema bereits durchgeführten Untersuchungen wurden Frauen wie Männer befragt, die bereits eine Führungsposition innehaben, was zentrale Hindernisse auf dem „Weg nach oben“ waren beziehungsweise immer noch sind. Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde hingegen der Ansatz verfolgt, BasismitarbeiterInnen nach deren Meinung zu bestehenden Barrieren und Hürden zu befragen. Die Zielgruppe setzt sich also aus Menschen zusammen, die keine Führungsposition bekleiden. Damit kann die Frage beantwortet werden, wie Hindernisse von jenen Personen erlebt werden, die damit (noch) nicht konfrontiert sind.

Anfangs wird kurz auf die bereits angesprochene Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen eingegangen, anschließend werden ausgewählte theoretische Erklärungsansätze für diese Unterrepräsentation präsentiert. Schließlich werden konkret einige der bestehenden Hindernisse und Barrieren für Frauen beschrieben. In weiterer Folge wird die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung beschrieben, deren Ergebnisse präsentiert und abschließend kritisch diskutiert.

2. Unterschiedliche Geschlechterverteilung in den Führungsetagen

„Mehr Frauen an die Spitze“ (Die Grünen - Die Grüne Alternative Bundespartei, 2013, Überschrift) – mit diesem Slogan anlässlich des Weltfrauentags am 8. März 2013 machen die Grünen in Österreich darauf aufmerksam, dass die Geschlechterverteilung in Führungspositionen nach wie vor sehr ungleich ist.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass der Frauenanteil umso niedriger wird, je höher die Führungsebene ist (Peus & Welp, 2011).

Der Frauenanteil in den Geschäftsführungen der Top-200-Unternehmen in Österreich beträgt gerade einmal 5.1 %. Dies entspricht einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr von 0.7 %. Allerdings ist in den zehn umsatzstärksten Unternehmen in Österreich überhaupt keine Frau im Vorstand vertreten (Arbeiterkammer Wien, 2012). Ein ähnliches Bild zeigt sich in Deutschland. Hier ist der Frauenanteil in den Vorständen der großen deutschen Unternehmen

ebenfalls etwas gestiegen, aber generell sehr niedrig. Die Vorstandspositionen sind zu 4 % von Frauen besetzt, 2011 waren es 3 % (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 2013).

In Aufsichtsräten ist der Frauenanteil sowohl in Österreich wie auch in Deutschland höher als in Vorständen, die Zahlen sprechen aber ebenfalls eine deutliche Sprache zu Ungunsten der Frauen. So betrug der Anteil der Frauen im Aufsichtsrat der Top-200-Unternehmen in Österreich 11.2 %, 2011 hatte er 10.3 % ausgemacht (Arbeiterkammer Wien, 2012). In Deutschland waren 2012 bei den Top-200-Unternehmen 12.9 % der Aufsichtsgremien weiblich besetzt (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 2013).

In fast der Hälfte der Unternehmen in Österreich – konkret in 43.7 % – ist weder im Aufsichtsrat noch im Vorstand eine Frau vertreten (Arbeiterkammer Wien, 2012).

Interessant präsentiert sich die Situation im Finanzsektor. Hier stellen Frauen die Mehrheit der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dar, sind an der Spitze aber stark unterrepräsentiert. In Deutschland sind beispielsweise in den 100 größten Banken und Sparkassen nur 4.2 % Frauen im Vorstand (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 2013). Dieses Phänomen scheint sich generell in ganz Europa widerzuspiegeln, wie aus einem Bericht über eine europaweite Umfrage zum Thema Frauen in Führungspositionen hervorgeht: „Many European business leaders know that the proportion of women in leadership does not reflect the number of women entering their companies“ (Catalyst & The Conference Board, 2002, Foreword).

Dieses Ungleichgewicht zeigt sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern findet sich auch in der Politik wieder. Der Frauenanteil im österreichischen Nationalrat beläuft sich derzeit auf 28.96 % – von den 183 Abgeordneten des Nationalrats sind derzeit 53 weiblich. Diese 53 Frauen verteilen sich jedoch sehr ungleich auf die verschiedenen politischen Parteien (Republik Österreich Parlamentsdirektion, 2013).

In der europäischen Kommission beträgt der Frauenanteil 33 %. Das ist im Vergleich zu den 90er Jahren zwar eine Steigerung (damals betrug er zirka 24 %), aber immer noch weit von einer gleichmäßigen Geschlechterverteilung entfernt (Bundeskanzleramt Österreich - Bundesministerium für Frauen und öffentlichen Dienst, 2011).

Allerdings gibt es auch Länder, die einen deutlich höheren Anteil an Frauen in Führungspositionen vorweisen können. Laut Datenbank der EU-Kommission (2010) hat Norwegen mit 39 % den höchsten Anteil weiblicher Führungskräfte, gefolgt von Schweden

mit 26 % und Finnland mit 25 %. Hier ist anzumerken, dass Norwegen als erstes europäisches Land bereits 2003 eine gesetzlich festgelegte Frauenquote eingeführt hat.

Österreich liegt mit knapp 10 % von Frauen in Führungspositionen im letzten Viertel der EU-Länder. Auch hier wird die starke Diskrepanz zwischen der insgesamten Anzahl von Mitarbeiterinnen am Arbeitsmarkt, welche knapp 50 % beträgt, und der Anzahl von Frauen in Führungspositionen deutlich (EU Kommission, 2010).

3. Ausgewählte Erklärungsansätze für diese Unterschiede

Wie erklären sich nun Forscherinnen und Forscher die bestehenden Unterschiede? Welche Gründe gibt es dafür? Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Modelle und Theorien kompakt präsentiert, welche Erklärungen für die existierenden Unterschiede bieten. Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen, wurde eine Einschränkung auf die Social Role Theory, das Think-Manager-Think-Male-Phänomen sowie die Role Congruity Theory vorgenommen.

3.1 Social Role Theory

Die Social Role Theory, welche 1987 von Alice H. Eagly postuliert wurde, stellt bis heute einen der bekanntesten Erklärungsansätze für den Mangel an weiblichen Führungskräften dar (Kirchler, 2011). Die Theorie hat ihren Ursprung in dem Bemühen, die Gründe von Geschlechtsunterschieden im sozialen Verhalten zu verstehen (Eagly, Wood & Diekmann, 2000). Sie geht davon aus, dass Geschlechtsunterschiede aus den sozialen Rollen, welche das Verhalten von Erwachsenen lenken, resultieren. Diese sozialen Rollen entstehen aus sozialen Normen, welche auf Menschen in bestimmten Situationen angewandt werden. Dementsprechend entsteht die weibliche Geschlechtsrolle aus einer Ansammlung von Erwartungen gegenüber Frauen, die männliche Geschlechtsrolle entsteht aus einer Ansammlung von Erwartungen gegenüber Männern. Eagly (1987) formuliert dies folgendermaßen:

Social norms that apply to people of a particular category or social position constitute a social role. Consequently, the collection of shared expectations held in relation to women constitute the female gender role, and those held in relation to men constitute the male gender role. (S. 14)

Die Inhalte dieser Erwartungen an Geschlechtsrollen lassen sich auf Geschlechtsstereotype zurückführen, wonach die Mehrheit der Menschen Frauen verstärkt Communal Qualities wie beispielsweise fürsorglich, hilfsbereit, herzlich, freundlich, selbstlos zuschreiben. Communal Qualities „primarily describe a concern with the welfare of other people, and women are believed to manifest this concern more strongly than men” (Eagly, 1987, S. 16). Mit Männern werden verstärkt Agentic Qualities wie beispielsweise durchsetzungsfähig, ehrgeizig, energisch und konsequent verbunden. Agentic Qualities „describe primarily an assertive and controlling tendency, and men are believed to manifest this tendency more strongly than women“ (Eagly, 1987, S. 16).

Diese Inhalte der Geschlechtsstereotype stammen aus einer unterschiedlichen Verteilung der Geschlechter auf bestimmte soziale Rollen in der Gesellschaft (Eagly, 1987). Männer tragen immer noch häufig den größeren Anteil zum Haushaltseinkommen bei und haben Positionen mit Autorität und Führungsanspruch inne (z. B. Catalyst, 2013). Frauen sind nach wie vor überwiegend für die Kindererziehung und den Haushalt zuständig, in der Berufswelt sind sie in niedrigeren Positionen zu finden (Bosak, Sczesny & Eagly, 2007; Kirchler, 2011). Aufgrund dieser unterschiedlichen Rollen werden Männern und Frauen unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten zugeschrieben, was sich in den oben bereits erwähnten Communal Qualities sowie den Agentic Qualities äußert.

Die Grundannahmen der Social Role Theory lassen sich daher folgendermaßen zusammenfassen: Die Aufteilung zwischen den Geschlechtern führt zu geschlechtsstereotypisierten Fähigkeiten und Vorstellungen beziehungsweise Überzeugungen sowie zu Erwartungen an die jeweilige Geschlechtsrolle, was jeweils Geschlechtsunterschiede im sozialen Verhalten bewirkt (Eagly, 1987).

3.2 Think-Manager-Think-Male – Phänomen

Virginia Schein (1973, 1975) beschäftigte sich bereits Anfang der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts mit den bestehenden Verbindungen zwischen Geschlechtsstereotypen und erforderlichen Management-Fähigkeiten. Mit Hilfe des von ihr entwickelten Schein Descriptive Index (SDI), welcher aus 92 Adjektiven und beschreibenden Begriffen wie beispielsweise kreativ, intelligent oder emotional stabil besteht, sollten männliche und weibliche Führungskräfte des mittleren Managements in den Vereinigten Staaten von Amerika angeben, wie kennzeichnend jeder Begriff jeweils für (a) Frauen generell, (b) Männer generell und (c) erfolgreiche Manager der mittleren Führungsebene ist. Die Einstufung erfolgte auf einer fünfstufigen Skala von „not characteristic“ bis hin zu „characteristic“ (Schein, 1973, 1975).

Die Ergebnisse zeigten, dass Verbindungen zwischen leitenden, geschäftsführenden Attributen und männlichen Attributen bestehen. Es existiert eine wahrgenommene Inkompatibilität zwischen Vorstellungen über einen guten Manager und Vorstellungen über eine Frau, welche als Think-Manager-Think-Male-Phänomen bezeichnet wird. Sowohl männliche als auch weibliche Manager der mittleren Führungsebene ordnen Eigenschaften, die mit Führungserfolg verbunden sind, vorwiegend Männern zu (Schein, 1973, 1975). Diese Ergebnisse wurden bis heute in zahlreichen Studien bestätigt; Führung ist vorrangig mit dem männlichen Geschlechtsstereotyp assoziiert (z. B. Powell, Butterfield & Parent, 2002; Willemsen, 2002).

Das Think-Manager-Think-Male-Phänomen wird als außergewöhnlich beständig angesehen (z. B. Powell et al., 2002; Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno, 2011; Schein, 2001). Kulturübergreifende Forschungen von Virginia Schein (1992; 1996) in den Vereinigten Staaten von Amerika, Deutschland und Großbritannien (Schein & Mueller, 1992) sowie Japan und China (Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996) deuten darauf hin, dass der Einfluss von Geschlechtsstereotypen auf die Wahrnehmung von Führungseigenschaften auch in verschiedenen Kulturen vorhanden ist.

Die Bewertung der Führungsqualitäten von Frauen und Männern ist allerdings vom Geschlecht der bewertenden Person abhängig. Schein und Mueller (1992) fanden kulturelle Unterschiede bei Frauen – beispielsweise bewerteten deutsche Frauen Führungspositionen sehr ähnlich wie deutsche Männer, schrieben also leitende Fähigkeiten eher den Männern zu.

US-Amerikanische Frauen sahen Frauen wie Männer gleichermaßen in der Lage, Führungserfolg zu erreichen. Das Geschlecht der bewertenden Person kann somit als Moderatorvariable in der Bewertung von Führungsqualitäten von Frauen und Männern dienen (Sczesny, 2003a). Frauen verbinden – in unterschiedlichem Ausmaß in verschiedenen Ländern – mit Führungsqualitäten weniger geschlechtsstereotype Eigenschaften (Schein, 2001).

3.3 Role Congruity Theory

Die Role Congruity Theory wurde 2002 von Alice H. Eagly und Steven J. Karau postuliert; sie stellt eine Erweiterung von Eagly's Social Role Theory aus dem Jahr 1987 dar und beschäftigt sich mit der mangelnden Übereinstimmung zwischen der weiblichen Geschlechtsrolle und Führungsfunktionen.

Geschlechtsrollen repräsentieren nicht nur übereinstimmende Überzeugungen über die Eigenschaften von Frauen und Männern, es besteht auch eine Übereinstimmung zwischen Geschlechtsrollen und anderen Rollen, insbesondere Führungsrollen. Ihren Ursprung haben Geschlechtsrollen in der Ansammlung von deskriptiven und präskriptiven Erwartungen, die mit Frauen beziehungsweise Männern verbunden werden. Die weibliche Geschlechtsrolle beinhaltet Communal Qualities, welche das Aufziehen und Pflegen von Kindern sowie Sensibilität und Einfühlungsvermögen inkludieren. Die männliche Geschlechtsrolle wird mit Agentic Qualities gleichgesetzt, welche Männer als ehrgeiziger, aggressiver und durchsetzungsfähiger qualifiziert. Menschen, die sich nicht in Übereinstimmung mit ihrer Geschlechtsrolle verhalten, werden negativer bewertet (Eagly & Karau, 2002).

Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften entstehen daher im Allgemeinen aus der wahrgenommenen Inkongruenz zwischen den Eigenschaften und Merkmalen von Frauen, welche die weibliche Geschlechtsrolle festlegen, und den Anforderungen an Führungsrollen, da diese mit Agentic Qualities verbunden sind, welche – wie oben bereits erwähnt – eher Männern als Frauen zugeordnet werden. Diese mangelnde Übereinstimmung führt zu zwei Formen von Vorurteilen gegenüber weiblichen Führungskräften: (a) das Führungspotential von Frauen wird negativer bewertet und (b) das tatsächliche Führungsverhalten, welches die Erwartung an eine Führungsrolle erfüllt, wird negativer bewertet, wenn es von einer Frau ausgeführt wird (Eagly & Karau, 2002).

Das erstgenannte Vorurteil – die negativere Bewertung des Führungspotentials von Frauen – ist auf die Aktivierung deskriptiver Vorstellungen über die Eigenschaften von Frauen zurückzuführen (Heilman, 2001; Sczesny, 2003b). Deskriptive Vorstellungen meinen die übereinstimmenden Erwartungen bezüglich der Eigenschaften, die Frauen besitzen. Führungsfähigkeiten werden eher Männern denn Frauen zugeschrieben (Eagly & Karau, 2002).

Das zweite Vorurteil – die negativere Bewertung des tatsächlichen Führungsverhaltens von Frauen – basiert auf präskriptiven Normen (Heilman, 2001; Sczesny, 2003b). Frauen, die eine Führungsrolle innehaben, verhalten sich nicht so, wie es im Allgemeinen von Frauen erwartet wird beziehungsweise wie sich Frauen verhalten sollten. Dieses Verhalten wird als Verletzung der präskriptiven Normen, welche mit dem Geschlechtsrollenstereotyp verbunden sind (Heilman, 2001), sowie als wenig wünschenswert für Frauen wahrgenommen (Eagly & Karau, 2002). Die Verletzung der Geschlechtsrollennorm kann zu einem Dilemma von „being too masculine or too feminine“ führen (Sczesny, 2003b). Verhalten sich Frauen gemäß ihrer traditionellen Geschlechtsrolle wird ihnen kein Führungspotential zugeschrieben, zeigen sie Verhaltensweisen, die mit erfolgreichen Führungspersönlichkeiten verbunden sind, so werden sie für dieses unweibliche Verhalten negativ bewertet („double bind“) (Elsesser & Lever, 2011). Nach Eagly und Karau (2002) treten diese Konsequenzen speziell in Situationen auf, welche die Wahrnehmungen der mangelnden Übereinstimmung zwischen der weiblichen Geschlechtsrolle und Leitungsfunktionen erhöhen. Manche Berufe werden als geeigneter für Frauen oder Männer erachtet (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006).

Die Role Congruity Theory wurde mittlerweile in vielen Untersuchungen bestätigt (z. B. Brown & Diekmann, 2010; Elsesser & Lever, 2011; Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2008; O'Connor et al., 2010).

Exemplarisch wird folgende Studie von Garcia-Retamero und Lopez-Zafra (2006) kurz vorgestellt: Der Autor und die Autorin untersuchten den Einfluss der Vorstellungen, Überzeugungen und Erwartungen von Menschen auf ihre Bewertung von Frauen und Männern in Führungspositionen sowie die Übereinstimmung dieser Wahrnehmungen mit den Geschlechtsrollen. Garcia-Retamero und López-Zafra verwendeten dazu unterschiedliche Arbeitsumgebungen, um herauszufinden, wie die Erwartungen der Menschen in Abhängigkeit von diesen unterschiedlichen Arbeitsumgebungen Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften beeinflussen. In Anlehnung an die Role Congruity Theory (Eagly & Karau, 2002) sollte das Ausmaß, zu dem Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften von der mangelnden Übereinstimmung zwischen Erwartungen an Frauen und Erwartungen an

Führungskräfte zurückzuführen sind, beurteilt werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewerteten entweder einen männlichen Kandidaten oder eine weibliche Kandidatin für eine Führungsposition in einer Branche, welche entweder übereinstimmend oder nicht übereinstimmend mit der Geschlechtsrolle des Kandidaten beziehungsweise der Kandidatin war. Das Vorurteil gegenüber weiblichen Kandidatinnen zeigte sich speziell dann, wenn sie in einer Branche tätig waren, die nicht in Übereinstimmung mit ihrer Geschlechtsrolle stand.

In diesem Kapitel wurde ein ausgewählter Überblick über theoretische Erklärungsansätze für die bestehenden Unterschiede gegeben, im nächsten Kapitel werden einige der vorhandenen Barrieren, welche den Aufstieg von Frauen behindern beziehungsweise die es zu überwinden gilt, ausführlich beschrieben.

4. Barrieren für den Aufstieg von Frauen

Innerhalb dieses Kapitels wird konkreter auf tatsächlich existierende, zentrale Barrieren für Frauen eingegangen und aufgezeigt, womit sich Frauen konfrontiert sehen. Manches, wie beispielsweise Geschlechtsrollenstereotype, wurde im vorigen Kapitel bereits angesprochen und wird hier wieder aufgegriffen und ausführlicher thematisiert, anderes wird an dieser Stelle eingeführt.

Einer europaweiten Umfrage zum Thema Frauen in der Führungsetage (Catalyst & The Conference Board, 2002) zufolge stellen die größte Barriere – aus Sicht von Frauen in Führungspositionen – Stereotypen und Vorurteile über die Rolle von Frauen und deren Fähigkeiten dar. Das Fehlen von sichtlich erfolgreichen weiblichen Vorbildern, eine größere Bindung an familiäre und persönliche Verpflichtungen im Gegensatz zur Arbeit sowie das Fehlen von Mentoring folgen knapp dahinter mit jeweils über 60 % Zustimmung.

In einer deutschen Umfrage der Personalberatung Claus Gorr Consulting (2006) unter 600 Führungskräften und Personalentscheidern wurden familiäre Verpflichtungen am häufigsten als Grund für die geringe Zahl an weiblichen Führungskräften genannt.

Auf diese und andere Barrieren wird im Rahmen des nun folgenden Kapitels ausführlich eingegangen.

4.1 Karriereplanung

Frauen planen ihre Karriere oft weniger strategisch (Peus & Welppe, 2011) und weniger frühzeitig (Dettmer, Kaczmarczk & Bühren, 2006) als Männer, sie erhalten aber auch weniger persönliche Unterstützung bei ihrer Karriereplanung (Bühren, 2006). Darüber hinaus machen Frauen ihre Karriereplanung stärker von äußeren Faktoren abhängig, wie beispielsweise familiäre Arrangements oder vom Beruf des Partners (Dettmer et al., 2006). Über die Gründe herrscht Uneinigkeit: Die unzureichende Karriereplanung kann in Zusammenhang mit einem teilweise geringeren Selbstvertrauen (siehe dazu Abschnitt 4.2) stehen oder aber daran liegen, dass Mädchen traditionell oft nicht ausdrücklich zu beruflichen Karrieren ermutigt werden. Nach klassischen Rollenerwartungen erzogenen Frauen kann es daher schwer fallen, eigene Karrierestrategien zielorientiert zu planen beziehungsweise diese nach außen hin zu vertreten (Peus & Welppe, 2011).

In eine ähnliche Kerbe schlägt auch der Bericht des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2010), welcher die Berufswahl als entscheidendes Kriterium für die Karriereentwicklung von Frauen erachtet. Die Berufswahl ist oft – aufgrund der nach wie vor vorherrschenden traditionellen Aufgabenteilung im Haushalt – an die Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf geknüpft. Dies führt in typische Frauenberufe, wie Bürokauffrau, Arzthelferin oder Friseurin, die generell geringere Aufstiegsmöglichkeiten bieten.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist auch bei Absolventinnen einer akademischen Ausbildung ein wesentliches Thema. In einer Längsschnittstudie beobachteten Abele und Nitzsche (2002), dass junge Ärztinnen bei der Planung ihrer beruflichen Karriere hauptsächlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Fokus haben, was häufig zur Folge hat, dass sie ihre Berufskarriere weniger zielstrebig verfolgen und weniger lang in die Zukunft planen (Buddeberg-Fischer, Illés & Klaghofer, 2002). Karrierepläne von Männern werden hingegen nicht vom Wunsch nach einer Familie beeinflusst, wie Buddeberg-Fischer und Klaghofer (2003) in einer weiteren Längsschnittstudie zum Einfluss von individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Determinanten auf die Karriereentwicklung von jungen Ärztinnen und Ärzten beobachteten. Abele (2003) stellt fest, dass gut ausgebildete Frauen mit widersprüchlichen Rollenerwartungen konfrontiert werden, wodurch ein sogenannter „Motivmix“ entsteht. Dies kann dann dazu führen, dass – im Vergleich zu Männern – Ziele weniger planvoll umgesetzt werden. Der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in der vorliegenden Arbeit ein eigener Abschnitt (4.7) gewidmet.

Unterschiede zwischen Frauen und Männern im beruflichen Entscheidungsprozess wurden bereits ausführlich untersucht. Beispielsweise zeigen Frauen in einer Studie zum Career Decision-Making Profiles-Fragebogen (Gati, Landman, Davidovitch, Asulin-Peretz & Gadassi, 2010), welcher die Art und Weise einschätzt, wie Personen Entscheidungen bezüglich ihrer Karriere treffen, eine signifikant höhere Bereitschaft, sich mit anderen über Entscheidungen bezüglich ihrer Karriere zu besprechen (Gadassi, Gati & Dayan, 2012). Dieses Ergebnis geht mit dem allgemeineren Befund konform, wonach Frauen eher dazu neigen, Unterstützung zu suchen, als Männer (Di Fabio & Bernaud, 2008). Darüber hinaus nehmen sich Frauen signifikant mehr Zeit bis zur endgültigen Entscheidungsfindung (Gadassi et al., 2012).

4.2 Selbstvertrauen

Weibliche Führungskräfte sehen sich selbst insgesamt meist kritischer verglichen mit männlichen Führungskräften (Peus & Welp, 2011). Beispielsweise nannten in einer Studie, in der über hundert weibliche Führungskräfte zu förderlichen und hinderlichen Faktoren für ihre Karriereentwicklung befragt wurden, über 50 % mangelndes Selbstvertrauen als Hindernis für ihre Karriereentwicklung (Mallon & Cassell, 1999). Dies sehen deutsche Führungskräfte ähnlich: über ein Drittel der 600 Befragten gaben zu geringes Selbstvertrauen der Frauen als Grund für die geringe Zahl an weiblichen Führungskräften an (Claus Gorr Consulting, 2006). Auch bei (Vollzeit berufstätigen) Ärztinnen sinkt im Laufe der ersten Berufsjahre das berufliche Selbstvertrauen, jenes von (Vollzeit berufstätigen) Ärzten steigt an (Abele, 2006).

Nach Peus & Welp (2011) gibt es „Hinweise darauf, dass Managerinnen ihre Erfolge mit geringerer Wahrscheinlichkeit auf ihre Fähigkeiten und eher auf äußere Umstände oder Glück zurückführen als ihre männlichen Kollegen“ (S. 47). Dieser Umstand kann auch in geschlechtstypischen Attributionsmustern von Erfolg weiblicher und männlicher Leistungen begründet sein: „What is skill for the male is luck for the female“ (Deaux & Emswiller, 1974, S. 80) – gleichwertige Leistungen werden also nicht mit denselben Zuschreibungen erklärt. Nach diesen Attributionsmustern werden Erfolge von Frauen im beruflichen Kontext eher mit Glück oder Engagement und Fleiß erklärt (Deaux, 1984), also auf variable Ursachen zurückgeführt. Bei Männern hingegen werden Erfolge mit hoher Kompetenz und Fähigkeit begründet (Deaux & Emswiller, 1974), was auf stabil-internen Ursachen beruht.

Frauen neigen in Leistungssituationen dazu, ihre Leistungen zu unterschätzen, wie eine Vielzahl von Studien belegt (Sieverding, 2003). Untersuchungen der Linguistin Deborah Tannen (1990) zum Kommunikationsstil von Frauen zeigen, dass Frauen tendenziell eher in der Wir-Form sprechen, wenn von ihren Leistungen die Rede ist. Sie neigen dazu, viele Fragen zu stellen und ihre Vorschläge im Konjunktiv zu formulieren, was missverständlich als Unsicherheit interpretiert werden kann.

Diese Tendenz zur bescheideneren Selbstdarstellung führt wiederum dazu, dass die Leistung und das Potenzial von Frauen tatsächlich unterschätzt werden, und diese Unterschätzung wirkt sich negativ auf die Karriereentwicklung von Frauen aus (Peus & Welppe, 2011). Frauen, welche sehr aufgabenorientiert und selbstbewusst auftreten, wird häufig eine niedrigere soziale Kompetenz zugeschrieben beziehungsweise werden sie einfach nicht gemocht (Carli, LaFleur & Loeber, 1995), was potenziell ebenfalls negative Konsequenzen für die Karriereentwicklung hat (Peus & Welppe, 2011).

Wie wichtig aber die eigene Präsentation ist, haben Umfragen unter Spitzenmanagern gezeigt, nach denen Erfolg im Beruf lediglich zu 10 % von Leistung, aber zu 30 % von Selbstdarstellung abhängt (Bühren, 2006).

Die zahlreichen vorliegenden Befunde zu geschlechtsstereotypen Attributionsmustern machen deutlich, dass Frauen im Allgemeinen mehr Anstrengung aufbringen müssen, um – verglichen mit Männern – als kompetent wahrgenommen zu werden (Schweer, 2009). Sie werden kritischer beurteilt, was – wie beispielsweise die Umfrage unter deutschen Führungskräften der Claus Gorr Consulting (2006) zeigt – daran liegt, dass Frauen in Führungspositionen eher selten sind. Daher werden sie auffälliger für BetrachterInnen, was sie wiederum anfälliger für kritische Beurteilung macht. Dieses Ergebnis kann auch durch die in Abschnitt 3 bereits thematisierte Role Congruity Theory (Eagly & Karau, 2002) erklärt werden, wonach die weibliche Geschlechtsrolle nicht mit einer Führungsrolle übereinstimmt, was zu einer kritischen beziehungsweise negativeren Bewertung führt.

4.3 Netzwerke

Eine in Umfragen von Catalyst und The Conference Board (2002) am häufigsten genannte Barriere für die Karriereentwicklung von weiblichen Führungskräften stellt der Ausschluss aus informellen Männernetzwerken dar. Aber auch der Ausschluss aus formellen Netzwerken in Unternehmen ist für Frauen ein wesentliches Hindernis für den beruflichen Aufstieg.

Speziell einflussreiche Netzwerke bestehen überwiegend aus Männern (Eagly & Carli, 2007). Eine Erklärung dafür ist die Tatsache, dass Netzwerke überwiegend nach dem Prinzip der Ähnlichkeit gebildet werden (Peus & Welppe, 2011). Das Vorstoßen in diese männlich-dominierten Netzwerke ist vor allem dann schwierig, wenn sich diese Netzwerke über männliche Aktivitäten und Sportarten definieren, es würde aber größeren Einfluss für Frauen bedeuten (Eagly & Carli, 2007).

Auch im Bericht des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2010) kommt zum Ausdruck, dass Führungspositionen immer wieder über Netzwerke besetzt werden, zu denen Frauen keinen Zugang haben. Frauen werden gewissermaßen „übersehen“. Diese Tatsache scheint Frauen bewusster als Männern zu sein: Weibliche Führungskräfte in Europa schätzen die Wichtigkeit des „Netzwerks“ sowie des Entwickelns von Beziehungen mit einflussreichen Menschen höher ein als ihre männlichen Kollegen (Catalyst & The Conference Board, 2002). Eine weibliche Führungskraft aus Finnland drückt dies folgendermaßen aus: „I’ve always valued and tried to build networks. I don’t have the need to know everything myself; I just need to know someone who knows it.“ (Catalyst & The Conference Board, 2002, S. 8). Wie wichtig die Bedeutung von Beziehungen und Kontakten ist, zeigte sich auch in Umfragen unter Spitzenmanagern, welche Beziehungen und Kontakte mit 60 % als wichtigsten Faktor für Erfolg im Beruf nannten (Bühren, 2006). In eine ähnliche Kerbe schlagen auch Lang und Neyer (2004): Neben Leistung und Produktivität sind vor allem Kooperations- und Netzwerkbeziehungen für den Verlauf von Hochschulkarrieren ausschlaggebend.

Forschungen haben ergeben, dass Frauen sowohl über weniger einflussreiche als auch über weniger gut entwickelte soziale Netzwerke verfügen, welche mit weniger beruflichen Möglichkeiten innerhalb und außerhalb ihres Unternehmens verbunden sind (Forret, 2006; zitiert nach O’Neil, Hopkins & Sullivan, 2011). Anders formuliert verfügen Frauen über weniger statushohe und mächtige Kontakte im Vergleich zu Männern (Peus & Welppe, 2011). Frauen sind auch deshalb nicht so erfolgreich vernetzt wie Männer, weil das „Netzwerken“ einen ohnehin bereits langen Arbeitstag weiter verlängert, was für Frauen mit familiären Verpflichtungen kaum zu bewerkstelligen ist (Eagly & Carli, 2007). Diesem ohne Zweifel zentralen Punkt ist in der vorliegenden Arbeit ein eigener Abschnitt (4.7) gewidmet.

Nichtsdestotrotz soll an dieser Stelle aber auch erwähnt werden, dass Frauen sehr wohl von weiblichen Netzwerken profitieren können. Gerade für Frauen in Männerdomänen können

weibliche Netzwerke Gefühle der Isolation reduzieren. Außerdem erhalten sie möglicherweise wertvolle Hinweise, wie diskriminierende Hindernisse überwunden werden können, außerdem können andere Frauen als Vorbilder dienen (Eagly & Carli, 2007) – siehe dazu auch Abschnitt 4.4 dieser Arbeit. Eine weibliche Führungskraft beschreibt dies so:

I found it very useful [to network with senior women], because I learn a lot of techniques for dealing with difficult situations. ... I'm the only woman manager in my organization. Since I don't see [other women] daily, I have to take deliberate steps to stay in touch. (Ibarra, 1997, S. 97)

Allerdings gibt es durchaus Unterschiede in der Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit weiblicher Netzwerke innerhalb von Unternehmen. In einer Untersuchung zur Förderung weiblicher Karrieren durch Frauen-Netzwerke von O'Neil, Hopkins und Sullivan (2011) konnten lediglich die Mitglieder der Netzwerke – also die Frauen – den Einfluss dieser Netzwerke auf die strategischen Ziele der Firma erkennen, in der überwiegend männlichen Führungsebene blieb dieser Effekt aus.

4.4 Vorbilder

„Um groß zu werden – in jeglichem Sinne –, braucht sie eine Frau, die größer ist, als sie“ (Libreria delle donne di Milano, 1988, S. 140). Dieser Satz des *Affidamento*-Konzepts der Mailänder Frauengruppe *Libreria delle donne di Milano* rund um Luisa Muraro – eine italienische Philosophin und Feministin – bringt die Bedeutung weiblicher Vorbilder in allen Lebenssituationen gut zum Ausdruck. Bezogen auf berufliche Situationen beschreibt eine Professorin in der Medizin dies in einem Coaching folgendermaßen:

Ich hatte immer das Gefühl, dass ich nicht nur einen Schritt vor den anderen setzen muss, das ist ja schon anstrengend genug, sondern dass ich auch die Straße, auf der ich laufe, wirklich jeden Zentimeter selbst pflastern muss. Ich hatte kein Vorbild. (Ley, 2006, S. 102)

Der bestehende Mangel an weiblichen Vorbildern wird übereinstimmend als Barriere für die Karriereentwicklung von Frauen betrachtet (Catalyst & The Conference Board, 2002). Durch diesen Mangel kann der Eindruck entstehen, Frauen seien in bestimmten Positionen unerwünscht, was wiederum die Motivation potenzieller weiblicher Führungskräfte beeinträchtigen kann (Peus & Welp, 2011).

Der Bericht des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2010) meint zur Wichtigkeit weiblicher Vorbilder folgendes: „Frauen in den Führungspositionen von Unternehmen – sofern vorhanden! – ziehen talentierte Frauen nach sich, sie wirken insofern als ‚Magnet‘: Das Unternehmen signalisiert weiblichen Nachwuchskräften auf diese Weise, dass Aufstiegsmöglichkeiten bestehen“ (S. 12). Diese Ansicht teilt auch die 2002 europaweit durchgeführte Umfrage von Catalyst und The Conference Board: Arbeitgeber, welche Frauen wertschätzen und fördern, ziehen im Gegenzug weitere talentierte Frauen an. Frauen in Führungspositionen signalisieren demnach, dass Aufstiegsmöglichkeiten bestehen.

Eine der stärksten Vorbildfunktionen hat die eigene Familie beziehungsweise die Mutter (Pretzsch & Kiefert, 2010). Frauen in Führungspositionen sind häufiger als Männer mit berufstätigen Müttern aufgewachsen. Die erlebte Doppelbelastung der eigenen Mutter scheint kein Hinderungsgrund für eine Karriere zu sein (Bischoff, 2005); die Berufstätigkeit einer Frau wird dadurch als Selbstverständlichkeit kennen gelernt (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, 2010). Außerdem haben Frauen in Führungspositionen häufiger als Männer Mütter, die einer hoch qualifizierten Berufstätigkeit nachgehen (Bischoff, 2005).

Darüber hinaus wirkt sich eine Kopie männlicher Verhaltensweisen für Frauen mindestens genauso schädlich wie stereotyp weibliches Verhalten aus (Peus & Welp, 2011), wie weiter oben im Rahmen der Role Congruity Theory (Abschnitt 3.3) bereits als Dilemma von „being too masculine or too feminine“ (Sczesny, 2003b) beschrieben. Weibliche Rollenvorbilder sind daher auch aus diesem Grund enorm wichtig.

4.5 MentorInnen

Mentoring ist ein „Prozess, in dem eine berufserfahrene Persönlichkeit, nämlich eine Mentorin oder ein Mentor, die Karriere und die Entwicklung einer weniger erfahrenen Person, der Mentee, über einen bestimmten Zeitraum gezielt begleitet und unterstützt“ (Bühren, 2006, S. 253). Mentoring stellt daher eine persönliche Förderbeziehung (Bühren, 2006) und somit eine Schlüsselfunktion für den beruflichen Aufstieg dar. MentorInnen übernehmen verschiedene Rollen – so geben sie beispielsweise karrierebezogene Ratschläge und/oder führen die Protégés in ihre persönlichen Netzwerke ein. Die amerikanische Mentoring-Expertin Lily Segerman-Peck (1994) beschreibt eine – ziemlich ideale – Mentorin folgendermaßen: „Die Mentorin ist ein Schutzengel: Sie weiß viel, nimmt Sie an die Hand, um Sie über Hindernisse zu führen, fängt Sie auf, wenn Sie stürzen, und läßt Ihnen Flügel wachsen, damit Sie lernen, alleine zu fliegen“ (S. 24).

Vorgesetzte als MentorInnen zu haben, die sich auf das Talent und nicht das Geschlecht einer Person konzentrieren, wurde von fast allen befragten Frauen als wichtig erachtet (Catalyst & The Conference Board, 2002). Die Managerin eines Krankenhauses meint dazu: „Finding a good mentor to help you is as important as your title or salary“ (Fenwick, 2001, S. 144). Allerdings haben Frauen in den Unternehmen oft weniger einflussreiche Führungskräfte als MentorInnen im Vergleich zu Männern. Einflussreichere MentorInnen verfügen aber über zahlreichere und bessere Ressourcen zur Förderung der Karriere ihrer Protégés (Peus & Welppe, 2011). Frauen können von diesen unterstützenden Mentoring-Beziehungen zu einer einflussreichen Person, die üblicherweise männlich ist, profitieren. MentorInnen können Unterstützung bieten und beispielsweise beim Erhalt guter Aufträge behilflich sein. Speziell Frauen, die neu in ein Unternehmen eintreten, sind gut beraten, sich eine/n Mentor/in – sowohl informell als auch formell – zu suchen. Allerdings haben Männer wahrscheinlicher männliche Mentoren als Frauen und diese sind – wie bereits ausgeführt – üblicherweise die einflussreicheren Mentoren (Eagly & Carli, 2007).

Exemplarisch werden die Ergebnisse einer Feldstudie von Blickle und Boujataoui (2005) mit 325 Führungskräften präsentiert, welche die obigen Ausführungen zu weniger einflussreichen Führungskräften als MentorInnen unterstützen: Weibliche Nachwuchskräfte verfügten zwar ebenso häufig wie ihre männlichen Kollegen über MentorInnen, diese Mentoringfunktion wurde aber häufiger von Kollegen und Kolleginnen als von (mächtigeren) Vorgesetzten wahrgenommen. Außerdem ordneten formale, organisationale Programme weibliche

Nachwuchskräfte überproportional seltener Vorgesetzten zu, während männliche Nachwuchskräfte durch diese Programme überproportional häufig Vorgesetzte als Unterstützer erhielten. MentorInnen in einer Vorgesetztenposition gaben am meisten karrierebezogene Unterstützung. Diese Unterstützung durch Vorgesetzte ist bezogen auf den Karriereerfolg hilfreicher als die Unterstützung durch Personen in anderen Positionen.

4.6 Rollenerwartungen und Stereotype

Rollenerwartungen bezüglich des Verhaltens von Frauen stellen ein hohes Hindernis für deren Aufstieg dar, da diese die Bewertung der Leistung sowie des Potentials von Frauen beeinflussen (Peus & Welppe, 2011). Auswirkungen von traditionellen Geschlechtsrollen und entsprechenden stereotypen Denkmustern in beruflichen Kontexten implizieren immer noch unterschiedliche Potentiale für Frauen und Männer (Schweer, 2009). Aus der Stereotypenforschung ist bekannt, dass der „typische Mann“ als durchsetzungsstark, an Leistung und Wettbewerb orientiert, unabhängig und selbstbewusst beschrieben wird. Eine „typische Frau“ wird hingegen als nachgiebig, empathisch, abhängig, sozial und fürsorglich erlebt (Peus & Welppe, 2011). Hier spiegelt sich ein in Abschnitt 3.2 bereits ausführlich beschriebenes Problem wider, nämlich das Think-Manager-Think-Male-Phänomen: Das Stereotyp eines Mannes stimmt mit dem Stereotyp einer Führungskraft gut überein, wohingegen das Stereotyp einer Frau nicht mit Führungseignung assoziiert ist (Schein, 1973, 1975).

Diese mangelnde Übereinstimmung führt zu zwei Konsequenzen, die in Abschnitt 3.3 im Rahmen der Role Congruity Theory behandelt wurden: Das Führungspotential von Frauen wird verglichen mit jenem der Männer bereits im Vorfeld geringer eingeschätzt, da es nicht zu den bei Frauen erwarteten Eigenschaften gehört. Darüber hinaus wird das tatsächliche Führungsverhalten von Frauen deutlich kritischer bewertet (Eagly & Karau, 2002). Zeigen Frauen nun also beispielsweise einen durchsetzungsstarken und somit stereotyp männlichen Führungsstil, weichen sie von jenen Verhaltensweisen ab, welche von Frauen aufgrund ihres Geschlechts erwartet werden, was unter Umständen Nachteile einbringen kann. Verhalten sich Frauen hingegen in Übereinstimmung mit den Erwartungen an sie, also in Übereinstimmung mit ihrer Geschlechtsrolle, wie beispielsweise nachgiebig, kooperativ und/oder empathisch, werden sie schnell als nicht geeignet für eine Führungsrolle angesehen. Eine Bewerberin für eine Führungsposition muss es daher schaffen, gleichzeitig als gute

Führungskraft und als sympathische Frau wahrgenommen zu werden, um Erfolg zu haben (Peus & Welp, 2011).

Neben dieser ungünstigeren Bewertung in Auswahlpositionen für Führungspositionen sehen sich Frauen auch noch mit dem Problem konfrontiert, dass ihre Leistungen schlechter bewertet werden, wie ein Experiment von Heilman und Haynes (2005) exemplarisch zeigt. Die TeilnehmerInnen lasen Beschreibungen der Arbeit eines gemischt-geschlechtlichen Teams und sollten die weiblichen und männlichen Teammitglieder bewerten. Die weiblichen Mitglieder wurden als weniger kompetent und einflussreich erachtet, außerdem wurde ihnen mit geringerer Wahrscheinlichkeit eine führende Rolle bei der Bewältigung der Aufgabe zugeschrieben. Die Behinderung von Aufstiegsmöglichkeiten durch Stereotype zeigte sich in zahlreichen empirischen Untersuchungen (z. B. Marlowe, Schneider & Nelson, 1996; Sczesny & Stahlberg, 2002).

Dem Bericht des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2010) zufolge führen auch die vorherrschenden Rollenbilder dazu, dass weniger Frauen in Führungspositionen gelangen: Firmen gehen davon aus, dass Frauen mit geringerer Wahrscheinlichkeit dauerhaft im Unternehmen bleiben werden verglichen mit Männern. Frauen gelten wegen ihrer Gebärfähigkeit nach wie vor als „risikoträchtige Beschäftigte“.

4.7 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Ein plakatives Beispiel dazu, welches die Problematik auf den Punkt bringt, ist topaktuell: Die Initiative des „Frauennetzwerk Medien“ hat im März 2013 eine Aktionswoche zum Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestartet. JournalistInnen der wichtigsten österreichischen Medien haben eine Woche lang Männern in Top-Positionen die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestellt – eine Frage, mit der normalerweise fast ausschließlich Frauen konfrontiert werden. Sie erhielten teils erstaunliche Antworten, die von der Tatsache, dass man(n) sich die Frage noch nie gestellt habe bis dazu, dass man(n) sich in die Erziehung der Kinder nicht einmische, reichten. Karin Strobl, Vorsitzende vom Frauennetzwerk Medien, meint dazu:

Es wurde auch deutlich, dass Frauen im öffentlichen Bewusstsein noch immer nicht gleich gesehen und beurteilt werden. Denn solche Antworten wären für Politikerinnen

oder Managerinnen unvorstellbar. Sie könnten ihre Funktion gleich abgeben, würden sie offen eingestehen, ihre Familienleben nicht im Griff zu haben. (APA-OTS Originaltext-Service, 2013, Abs. 3)

Tatsächlich wurden familiäre Verpflichtungen in einer deutschen Umfrage der Claus Gorr Consulting (2006) unter 600 Führungskräften und Personalentscheidern als häufigster Grund für die wenigen weiblichen Führungskräften genannt. Kinderversorgung stellt nach wie vor eine Hürde für den beruflichen Aufstieg von Frauen dar (Peus & Welp, 2011).

Für deutsche Frauen ist es allerdings schwieriger, eine Karriere im Management mit Kindern zu vereinbaren als in anderen Ländern, wie eine kulturvergleichende Studie von Peus und Traut-Mattausch (2008) zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika zeigte. Deutsche Frauen berichteten vor allem davon, vor eine „Entweder-oder-Entscheidung“ gestellt worden zu sein. Darüber hinaus erlebten nur wenige deutsche Managerinnen umfangreiche Unterstützung durch ihre Ehemänner beim Versuch, Familie und Arbeit zu vereinbaren. Demgegenüber verfügten amerikanische Frauen über eine Vielzahl an Strategien der Vereinbarkeit von Kind und Karriere.

Dieser Befund wird beispielsweise auch durch einen Bericht der Arbeiterkammer Wien zum Thema Frauen und Management (2012) unterstützt. Herrschen traditionelle Rollenbilder vor, ist es für Frauen besonders schwer, Karriere zu machen. Die Kindererziehung ist vor allem in kontinentaleuropäischen Ländern wie Deutschland und Österreich nach wie vor überwiegend den Frauen überlassen. Fehlen entsprechende Kinderbetreuungseinrichtungen beziehungsweise sind diese gesellschaftlich nicht etabliert, verzichten viele Frauen auf eine berufliche Karriere. Meinungen über eine berufstätige Mutter werden oftmals mit dem wenig schmeichelhaften Prädikat einer „Rabenmutter“ zum Ausdruck gebracht (Ley, 2006). Der Bericht des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2010) meint dazu auch, dass Frauen durch das Vorherrschen traditioneller Rollenbilder häufig eingeschränkte Flexibilität unterstellt wird. Eine Unterbrechung der Berufstätigkeit beziehungsweise die Einschränkung der Arbeitszeit lässt speziell bei Frauen in hochqualifizierten Berufen auf eine zu geringe Verfügbarkeit schließen, was wiederum von Beförderungen ausschließt (Ley, 2006).

Tatsache ist, dass Frauen ihre Berufstätigkeit aus familiären Gründen eher unterbrechen als Männer und in stärkerem Maße Teilzeitbeschäftigungen in Anspruch nehmen, was sich oft

negativ auf ihre beruflichen Ambitionen auswirken kann. Im Gegensatz dazu besteht bei Männern, welche Väter werden, nicht die Erwartung, dass sie ihre Berufstätigkeit zugunsten der Kinderbetreuung aufgeben. Elternschaft wirkt sich nachweislich bei Frauen negativer aus: Elternschaft ist für Ärztinnen ein Erfolgshindernis, für Ärzte hingegen ein Erfolgsfaktor (Abele, 2006). Nichtsdestotrotz ist Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtiger als Männern (Abele & Nitzsche, 2002; Buddeberg-Fischer & Klaghofer, 2003). Dass es auch anders geht, zeigen die skandinavischen Länder, aber auch Frankreich und Kanada, wo es als selbstverständlich gilt, dass Mütter frühzeitig in ihren Beruf zurückkehren und Kinder nicht als Blockade für die eigene Karriere erlebt werden (Ley, 2006).

II. EMPIRISCHER TEIL

5. Zielsetzung, Fragestellungen und Hypothesen

Im folgenden Kapitel wird die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Darüber hinaus werden auf Basis der theoretischen Erkenntnisse konkrete Fragestellungen und daraus resultierende Forschungshypothesen präsentiert.

5.1 Zielsetzung

Diese Arbeit hatte das Ziel, Erkenntnisse über die Steigerung der Attraktivität einer Führungskarriere für Frauen zu erlangen. Dafür ist es unerlässlich, zuerst die Frage zu beantworten, warum Frauen in Führungspositionen seltener vertreten sind. Es ist daher notwendig, sich mit den Ursachen und Hintergründen zu befassen, warum eine Führungskarriere von Frauen weniger häufig als von Männern verfolgt wird.

Welche Gründe hindern Frauen am Anstreben und Erreichen einer Führungsposition? Welche Barrieren und Hindernisse sind vorhanden? Kennt man schließlich die Gründe sowie die Barrieren und Hindernisse, schließt sich nahtlos die Frage an, welche Rahmenbedingungen dem potentiellen weiblichen Führungskräftenachwuchs geboten werden müssen, damit eine Führungskarriere angestrebt wird? Wie können bestehende Barrieren und Hindernisse überwunden werden? Wie kann eine Führungskarriere für Frauen attraktiver gestaltet werden? Die Ergebnisse sollen eine Ergänzung zu bestehenden Forschungsergebnissen die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen betreffend liefern, da die Zielgruppe der vorliegenden Untersuchung Frauen und Männer sind, die (noch) keine Führungsposition innehaben.

Die sich aus den beschriebenen Punkten ergebenden, konkreten Forschungsfragen, welche im Rahmen dieser Arbeit untersucht wurden, sowie die daraus abgeleiteten Hypothesen werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

5.2 Fragestellungen und Hypothesen

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden verschiedene Themenbereiche – Karriereplanung, Selbstvertrauen, Netzwerke, Vorbilder, MentorInnen, Rollenerwartungen und Stereotype sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf – vorgestellt, mit denen sich Frauen im Rahmen ihrer beruflichen Karriere unter anderem konfrontiert sehen (können) und welche mögliche Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen darstellen.

Diese Themenbereiche wurden im Rahmen einer Vorerhebung mittels teilstrukturierter Interviews (siehe dazu Abschnitt 6.1) auf ihre Relevanz im konkreten Unternehmen überprüft, welches aus Datenschutzgründen sowie der Gewährleistung der Anonymität für die befragten Personen nicht weiter beschrieben wird.

Hierbei hat sich gezeigt, dass manche Bereiche für die konkrete Zielgruppe nicht von Bedeutung sind – Näheres dazu siehe Kapitel 6.1. Aufgrund von Gesprächen mit der Personalabteilung des Unternehmens – die Beantwortung des Fragebogens darf nicht zu viel Zeit beanspruchen – sowie aus Gründen der Durchführbarkeit im Rahmen dieser Diplomarbeit wurden die drei folgenden Themenbereiche für eine MitarbeiterInnenbefragung ausgewählt: Karriereplanung, Selbstvertrauen und Netzwerke. Da sich die Zielgruppe aus Menschen zusammensetzt, die (noch) keine Führungsposition innehaben, wurde zusätzlich die Karriereorientierung abgefragt, um mögliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern aufzeigen zu können, wobei Karriereorientierung in diesem Rahmen als das Ausmaß der Wichtigkeit von Karriere verstanden wird.

Daraus lassen sich folgende konkreten Fragestellungen ableiten, welche in dieser Arbeit untersucht wurden:

- Unterscheiden sich Frauen und Männer bezüglich ihrer Karriereplanung?
- Gibt es einen Unterschied zwischen den beiden Geschlechtern hinsichtlich des beruflichen Selbstvertrauens?
- Unterscheiden sich Frauen und Männer in der Art des Aufbaus unternehmensinterner Netzwerke?
- Besteht ein Unterschied hinsichtlich der Karriereorientierung von Frauen und Männern?

Im theoretischen Teil dieser Arbeit (Kapitel 4.1) wurde bereits thematisiert, dass Frauen im Vergleich zu Männern ihre Karriere oft weniger strategisch (Peus & Welp, 2011) und

weniger frühzeitig (Dettmer et al., 2006) planen. Einer der Gründe kann eine von klassischen Rollenerwartungen geprägte Erziehung sein, welche es Frauen schwer macht, eigene Karrierestrategien zielorientiert zu planen beziehungsweise diese nach außen hin zu vertreten (Peus & Welppe, 2011). Außerdem berücksichtigen Frauen bei ihrer Karriereplanung stärker ihre familiäre Situation, die Berufswahl selbst ist oft an die Möglichkeit einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf geknüpft (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, 2010). Diese oft widersprüchlichen Erwartungen können ebenfalls dazu beitragen, dass Frauen ihre Ziele weniger planvoll umsetzen als Männer dies tun (Abele, 2003). Aus diesen Erkenntnissen wird folgende Hypothese abgeleitet:

H₁: Frauen planen ihre Karriere weniger strategisch im Vergleich zu Männern.

Wie bereits in Abschnitt 4.2 ausgeführt, sehen sich weibliche Führungskräfte selbst insgesamt meist kritischer verglichen mit männlichen Führungskräften (Peus & Welppe, 2011). Mallon und Cassell (1999) beispielsweise berichten, dass mangelndes Selbstvertrauen von über 50 % der befragten weiblichen Führungskräfte als Hindernis für deren Karriereentwicklung angegeben wurde. In einer Befragung der Claus Goworr Consulting (2006) gaben ebenfalls über ein Drittel der 600 Befragten zu geringes Selbstvertrauen der Frauen als Grund für die geringe Zahl an weiblichen Führungskräften an. Managerinnen führen – verglichen mit ihren männlichen Kollegen – ihre Erfolge mit geringerer Wahrscheinlichkeit auf ihre Fähigkeiten, sondern eher auf äußere Umstände oder Glück zurück (Peus & Welppe, 2011). Die daraus abgeleitete Hypothese bezieht sich nun im speziellen auf das berufliche Selbstvertrauen:

H₂: Frauen verfügen über weniger berufliches Selbstvertrauen als Männer.

Der Ausschluss aus informellen (siehe dazu beispielsweise Catalyst & The Conference Board, 2002) sowie formellen Männernetzwerken (Eagly & Carli, 2007) in Unternehmen stellt eine wesentliche Barriere für die Karriereentwicklung von Frauen dar, wie in Kapitel 4.3 ausführlich thematisiert wurde. Frauen verfügen sowohl über weniger einflussreiche als auch über weniger gut entwickelte soziale Netzwerke, die mit weniger beruflichen Möglichkeiten innerhalb und außerhalb ihres Unternehmens verbunden sind (Forret, 2006; zitiert nach O'Neil et al., 2011). Dabei wird die Wichtigkeit des Netzwerkens sowie des Entwickelns von Beziehungen mit einflussreichen Menschen von weiblichen Führungskräften sogar höher als von deren männlichen Kollegen eingeschätzt (Catalyst & The Conference Board, 2002). Die daraus abgeleitete Hypothese wird in der vorliegenden Arbeit auf den Aufbau

unternehmensinterner Netzwerke bezogen. Diese Einschränkung wurde aufgrund der konkreten Zielgruppe des Unternehmens gewählt, da sich die MitarbeiterInnen am Anfang einer möglichen Karriere befinden, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass sich potentielle Bemühungen auf den Aufbau unternehmensinterner Netzwerke konzentrieren. Diese Hypothese wird daher dementsprechend formuliert:

H₃: Es gibt einen Unterschied im Aufbau unternehmensinterner Netzwerke zwischen Frauen und Männern.

Wie die Ausführungen zu den Hypothesen H₁ bis H₃ zeigen, planen Frauen ihre Karriere weniger strategisch und verfügen über weniger berufliches Selbstvertrauen verglichen mit Männern. Außerdem wird ein Unterschied im Aufbau unternehmensinterner Netzwerke zwischen Frauen und Männern postuliert. Aus diesen Annahmen leite ich eine weitere Hypothese die Karriereorientierung betreffend ab:

H₄: Frauen und Männer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Karriereorientierung.

Diese Forschungshypothesen werden im Rahmen der durchgeführten Untersuchung überprüft, welche im nächsten Abschnitt konkret beschrieben wird.

6. Methode

Anfangs wurden Interviews mit BasismitarbeiterInnen – das sind jene, die keine Führungsposition innehaben – des Unternehmens geführt, um festzustellen, welche der in Abschnitt 4 beschriebenen Barrieren im konkreten Unternehmen von Bedeutung sind. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Interviews Daten für eine Zusatzauswertung durch Kern-Peripherie-Analysen (siehe Abschnitt 7.2) gesammelt. Anhand der Interviews wurde ein Fragebogen zusammengestellt, welcher allen BasismitarbeiterInnen online zur Beantwortung vorgegeben wurde.

Im Folgenden werden die Vorerhebung und das daraus resultierende Erhebungsinstrument sowie die Durchführung der Hauptuntersuchung näher beschrieben. Wie bereits erwähnt wird

das Unternehmen aus Datenschutzgründen sowie der Gewährleistung der Anonymität für die befragten Personen nicht weiter beschrieben.

6.1 Vorerhebung

Zur Klärung, welche Barrieren für die MitarbeiterInnen von Bedeutung sind, wurden 39 halbstandardisierte Interviews mit 18 Frauen und 21 Männern geführt, welche sich für Karriere interessieren, in dieser Entwicklung aber noch am Anfang stehen. Die befragten MitarbeiterInnen sind TeilnehmerInnen eines internen Ausbildungsprogrammes, welches das Potential der betreffenden Personen klären sowie den MitarbeiterInnen die Entscheidung, ob tatsächlich Karriere angestrebt wird, erleichtern soll. Die Auswahl der MitarbeiterInnen für die Interviews wurde durch das Unternehmen getroffen.

Als Basis für den zugrundeliegenden Interviewleitfaden diente die Einteilung in zentrale Einflussfaktoren von Peus und Welp (2011), welche verschiedene Gründe, warum Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, aufgezeigt haben. Der Interviewleitfaden wurde in Anlehnung an diese Einteilung entwickelt. Er beinhaltet Fragen wie beispielsweise: „Bitte erinnern Sie sich an die Zeit Ihrer Ausbildung zurück. Wurden Sie innerhalb Ihres familiären Umfeldes explizit dazu ermutigt, eine Ausbildung zu wählen, mit der Sie anschließend ‚Karriere machen‘ können? Wer hat darauf Wert gelegt, dass Sie diese Art der Ausbildung wählten?“ oder „Es gibt Menschen, welche die Kontakte zu BerufskollegInnen und Vorgesetzten nach dem Prinzip der Wichtigkeit für die eigene berufliche Karriere auswählen. Wie sehen denn Sie das? Können Sie das nachvollziehen?“ Der gesamte Leitfaden ist dem Anhang III / Abschnitt 14.1 zu entnehmen.

In den Interviews stellte sich heraus, dass nicht alle der in Abschnitt 4 beschriebenen Barrieren für die Zielgruppe der Untersuchung von Bedeutung sind. So wurde beispielsweise der Aspekt „MentorInnen“ aus der Hauptuntersuchung ausgeschieden, da die BasismitarbeiterInnen mit Mentoring an sich noch kaum konfrontiert waren, weshalb Antworten auf entsprechende Fragen dazu wenig Aussagekraft hätten. Der Punkt „Rollenerwartungen und Stereotype“ stellt ein gesellschaftliches Thema dar, worauf das einzelne Unternehmen kaum einen Einfluss hat, weshalb er in der konkreten Untersuchung nicht mehr berücksichtigt wurde. Eine weitere Reduzierung der Themenbereiche ergab sich aus Gesprächen mit der Personalabteilung des Unternehmens, da die Beantwortung des

Fragebogens in kurzer Zeit möglich sein sollte. Das ist auch deshalb wichtig, weil die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Fragebögen unvollständig oder gar nicht ausgefüllt werden, je länger die Beantwortung dauert. Kubinger (2009) formuliert dies als Gütekriterium der Zumutbarkeit für Tests (was in diesem Kontext auch für Fragebögen gilt) folgendermaßen: „Ein Test erfüllt das Gütekriterium Zumutbarkeit, wenn er die Testperson absolut und relativ zu dem aus seiner Anwendung resultierenden Nutzen in zeitlicher, psychischer (insbesondere energetisch-motivationaler und emotionaler) sowie körperlicher Hinsicht schont“ (Kubinger, 2009, S. 116).

Schlussendlich wurden folgende drei Themenbereiche für die MitarbeiterInnenbefragung der Hauptuntersuchung ausgewählt: Karriereplanung, (berufliches) Selbstvertrauen und Netzwerke. Ergänzt wurde der Fragebogen mit einer Frage zur Karriereorientierung. Diese drei Themenbereiche bilden den Kern des nachfolgend beschriebenen Erhebungsinstrumentes, welches allen BasismitarbeiterInnen online zur Beantwortung vorgegeben wurde.

6.2 Erhebungsinstrument

Das Erhebungsinstrument setzte sich aus drei Skalen (jeweils zur Abdeckung eines Themenbereichs) und einer Frage zur Karriereorientierung (also zur persönlichen Wichtigkeit von Karriere) zusammen. Außerdem wurden das Geschlecht sowie das Dienstalter – das ist die Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen – erfasst (Items Nr. 23 und 24 im Anhang III / 14.2). Dem Wunsch des Unternehmens entsprechend wurden zwecks Wahrung der Anonymität keine weiteren demographischen Variablen abgefragt. In weiterer Folge werden die einzelnen Komponenten des Fragebogens beschrieben; der gesamte Fragebogen ist im Anhang III / 14.2 enthalten.

Um das Ausmaß der Karriereplanung festzustellen wurde das Verfahren „Karriereplanung“ von Jens Rowold (2004) herangezogen, welches im "Elektronischen Testarchiv" des Leibniz-Zentrums für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID) der Universität Trier verfügbar ist. Er besteht aus neun Items, wie beispielsweise „Ich ändere häufig meine Karriereziele“. Die Zustimmung zu den jeweiligen Aussagen ist auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 5 = „trifft völlig zu“ anzugeben. Für die Vorgabe im Unternehmen wurde auf Wunsch des Betriebsrates die Reihenfolge der Items geändert (siehe Anhang III / 14.2 / Items Nr. 1 – 9). Die Reliabilitätsanalyse ergab einen Cronbachs

Alphakoeffizienten von 0.78, was eine akzeptable interne Konsistenz dieser Skala bedeutet (Bortz & Döring, 2006).

Zur Erhebung des beruflichen Selbstvertrauens wurde das Verfahren „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ (Abele, Stief & Andrä, 2000) herangezogen, welches im Rahmen der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E (= Berufliche Laufbahnentwicklung von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen der Universität Erlangen-Nürnberg) zur beruflichen Laufbahnentwicklung junger AkademikerInnen konstruiert wurde. Die Skala besteht aus sechs Items (Nr. 11 – 16 im Anhang III / 14.2) – ein Beispiel lautet „Ich glaube nicht, dass ich für meinen Beruf so motiviert bin, um große Schwierigkeiten meistern zu können“. Der Zustimmungsgrad zu den Aussagen ist auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 = „stimmt nicht“ bis 5 = „stimmt genau“ anzugeben. Die Reliabilitätsanalyse ergab einen akzeptablen Cronbachs Alphakoeffizienten von 0.73 für diese Skala (Bortz & Döring, 2006).

Aufgrund der Tatsache, dass sich die konkrete Zielgruppe des Unternehmens erst am Anfang einer möglichen Karriere befindet, wurde eine Subskala der „Networkingskala“ (Wolff & Moser, 2006) zur Vorgabe ausgewählt. Die Subskala „Intern – Aufbau“ beinhaltet Aussagen zum Thema „Aufbau von internen Netzwerken“ und kann nach Wolff und Moser (2006) auch separat interpretiert werden. Sie besteht aus sechs Items (Nr. 17 – 22 im Anhang III / 14.2), der Häufigkeitsgrad der beschriebenen Situationen ist auf einer vierstufigen Likert-Skala von 1 = „nie/sehr selten“ bis 4 = „sehr oft/immer“ anzugeben. Ein Beispiel-Item ist folgendes: „Wenn ich eine Person kennenlernen möchte, die für mich beruflich wichtig sein könnte, ergreife ich die Initiative und stelle mich ihr vor“. Für die Vorgabe im Unternehmen wurde auf Wunsch des Betriebsrates das Wort „Betrieb“ in den Items 17, 19 und 20 auf „Unternehmen“ geändert, da „Betrieb“ innerhalb des Unternehmens eine spezifische Abteilung bezeichnet. Das Item 18 wurde aus diesem Grund geringfügig umformuliert. Sämtliche Formulierungen sind dem Anhang III / 14.2 entnehmbar. Die Reliabilitätsanalyse ergab einen Cronbachs Alphakoeffizienten von 0.83, was auf eine gute interne Konsistenz dieser Skala hinweist (Bortz & Döring, 2006).

Ein Item (Nr. 10 im Anhang III / 14.2) im Fragebogen diente der Erfassung der persönlichen Wichtigkeit von Karriere, also der Karriereorientierung. Der Aussage „Berufliche Karriere ist mir persönlich sehr wichtig“ sollte von 0 % = „trifft gar nicht zu“ bis 100 % = „trifft völlig zu“ zugestimmt werden.

6.3 Durchführung und Stichprobe

Im Zeitraum von 3. April 2012 bis 18. April 2012 wurden alle MitarbeiterInnen ohne Führungsposition mittels des in Abschnitt 6.2 beschriebenen Online-Fragebogens befragt. Es wurden 2374 Fragebögen ausgesandt, wovon 1337 ausgefüllt wurden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 56.32 %. Von den 1337 erhaltenen Fragebögen konnten 1222 für die Berechnungen verwendet werden, das sind 730 Frauen und 492 Männer. Die restlichen Fragebögen wurden aufgrund fehlender Angaben aus den weiterführenden Analysen ausgeschlossen. Der Übersichtlichkeit halber sind diese Angaben noch einmal in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe nach Geschlecht

Aufteilung nach Geschlecht		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Frauen	730	54.6
	Männer	492	36.8
	Gesamt	1222	91.4
Fehlend		115	8.6
Gesamt		1337	100.0

Die Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen – also wie lange jemand bereits im Unternehmen beschäftigt ist – wurde mit der Variable „Dienstalter“ erfasst. Tabelle 2 auf der folgenden Seite zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe nach Dienstalter je Geschlecht. Für einen besseren Überblick wurde das Dienstalter in Fünf-Jahres-Schritte zusammengefasst.

Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Dienstalter und Geschlecht

Dienstalter in Jahren	Frauen	Männer
0 – 5	151	132
6 – 10	85	86
11 – 15	96	41
16 – 20	130	64
21 – 25	123	66
26 – 30	55	26
31 – 35	41	32
36 – 40	17	26
41 – 45	12	9
≥ 46	20	10
Gesamt	730	492

Das teilweise sehr hohe Dienstalter ist damit zu erklären, dass man im Unternehmen bereits als Lehrling beschäftigt sein kann. Wird das Unternehmen im Laufe des Berufslebens nicht gewechselt, ergibt sich ein derart hohes Dienstalter.

Die größte Gruppe bei den Frauen ist zwischen 0 und 5 Jahren im Unternehmen beschäftigt, anschließend folgen die Gruppe der Frauen, welche zwischen 16 und 20 Jahren beschäftigt sind, sowie jene, die zwischen 21 und 25 Jahren im Unternehmen tätig sind.

Auch bei den Männern stellt die Gruppe der zwischen 0 und 5 Jahren im Unternehmen beschäftigten Personen die größte dar. Die zweitgrößte Gruppe bildet allerdings im Unterschied zu den Frauen jene, die zwischen 6 und 10 Jahren im Unternehmen beschäftigt sind, gefolgt von jenen, welche zwischen 21 und 25 Jahren im Unternehmen tätig sind.

7. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung dargestellt. Darüber hinaus wurden im Rahmen dieser Diplomarbeit zusätzliche Auswertungen durch Kern-Peripherie-Analysen vorgenommen, deren Ergebnisse nach einer Vorstellung dieses Verfahrens ebenfalls präsentiert werden.

7.1 Hypothesenprüfung

Bevor auf die Hypothesenprüfung eingegangen wird, werden die Mittelwerte und Standardabweichungen der jeweiligen Skalen in Tabelle 3 übersichtlich zusammengefasst.

Alle Auswertungen wurden mit IBM SPSS Statistics 20 vorgenommen.

Tabelle 3: Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimal- und Maximalscore der Stichprobe nach Geschlechtern getrennt

Skala		M	SD	Min	Max	N
Karriereplanung	Frauen	3.83	0.64	1	5	730
	Männer	3.95	0.60	1	5	492
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	Frauen	25.11	3.43	6	30	730
	Männer	25.92	3.19	6	30	492
Networkingskala	Frauen	14.76	3.80	6	24	730
	Männer	15.78	3.79	6	24	492

M = Mittelwert; SD = Standardabweichung; Min =Minimalscore; Max = Maximalscore; N = Stichprobengröße

Die Mittelwerte und Standardabweichungen zum Item Karriereorientierung („Berufliche Karriere ist mir persönlich sehr wichtig“) werden in nachfolgender Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimal- und Maximalscore der Stichprobe für das Item Karriereorientierung nach Geschlecht getrennt

	M	SD	Min	Max	N
Frauen	6.48	2.42	0	10	730
Männer	7.28	2.31	0	10	492

M = Mittelwert; SD = Standardabweichung; Min =Minimalscore; Max = Maximalscore; N = Stichprobengröße

Zur empirischen Prüfung der Hypothesen wurden t-Tests, zweifache Varianzanalysen sowie Chi²-Verfahren angewandt. Allen Berechnungen wurde ein Signifikanzniveau von 5 % zugrunde gelegt. In weiterer Folge werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung berichtet.

Die in Abschnitt 5.2 konkretisierten Hypothesen wurden zu Beginn jeweils mit einem t-Test für unabhängige Stichproben überprüft, um festzustellen, ob sich die Mittelwerte der Frauen von jenen der Männer überzufällig unterscheiden.

Zur Prüfung der Hypothese H_1 „Frauen planen ihre Karriere weniger strategisch im Vergleich zu Männern“ wurde die Skala „Karriereplanung“ eingesetzt, für die sich bei den Frauen ein Mittelwert von 3.83 (Standardabweichung: 0.64) und bei den Männern ein Mittelwert von 3.95 (Standardabweichung: 0.60) ergab. Dieser Mittelwertsunterschied ist überzufällig ($t = -3.208$; $df = 1204$; $p = 0.001$), weshalb dieses Ergebnis für die Annahme der Hypothese H_1 spricht.

Die Hypothese H_2 „Frauen verfügen über weniger berufliches Selbstvertrauen als Männer“ wurde mittels der Skala „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ überprüft. Hier betrug der Mittelwert bei den Frauen 25.11 (Standardabweichung: 3.43) und bei den Männern 25.92 (Standardabweichung: 3.19), was ebenfalls überzufällig ($t = -4.176$; $df = 1216$; $p = 0.000$) ist. Auch dieses Ergebnis spricht für die Annahme der Hypothese H_2 .

Die „Networkingskala“ diente der Prüfung der Hypothese H_3 „Es gibt einen Unterschied im Aufbau unternehmensinterner Netzwerke zwischen Frauen und Männern“ und lieferte bei den Frauen einen Mittelwert von 14.76 (Standardabweichung: 3.80), bei den Männern von 15.78 (Standardabweichung: 3.79), was auch in diesem Fall überzufällig ($t = -4.613$; $df = 1215$; $p = 0.000$) ist. Dieses Ergebnis spricht für die Annahme der Hypothese H_3 dahingehend, dass Frauen weniger in den Aufbau unternehmensinterner Netzwerke investieren.

Die Hypothese H_4 „Frauen und Männer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Karriereorientierung“ wurde mit dem Item „Karriereorientierung“ geprüft. Hier ergaben sich folgende Werte: Der Mittelwert der Frauen betrug 6.48 mit einer Standardabweichung von 2.42, jener bei den Männern 7.28 mit einer Standardabweichung von 2.31. Auch dieses Ergebnis ist überzufällig ($t = -5.807$; $df = 1085.302$; $p = 0.000$) und spricht daher für die Annahme der Hypothese H_4 . Es gibt einen Unterschied hinsichtlich der Karriereorientierung zugunsten der Männer, sie scheinen karriereorientierter als Frauen.

Da dieser Untersuchung eine enorm große Stichprobe von 1222 Personen zugrunde liegt, wird die Wahrscheinlichkeit eines signifikanten Ergebnisses deutlich erhöht. Es werden auch sehr kleine und für die Praxis unbedeutende Effekte statistisch signifikant (Bortz & Döring, 2006).

Um die praktische Bedeutsamkeit dieser Ergebnisse festzustellen, wurden die jeweiligen Effektgrößen Delta berechnet. Diese sind in Tabelle 5 aufgelistet. Die konkreten Berechnungen sind im Anhang III / Abschnitt 11 angeführt.

Tabelle 5: Effektgrößen Delta

	Effektgröße
Karriereplanung	0.19
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	0.24
Networkingskala	0.27
Karriereorientierung	0.33

Nach Bortz und Döring (2006) sind Effekte für den t-Test für unabhängige Stichproben um 0.20 als klein zu klassifizieren, weshalb die praktische Bedeutung dieser Ergebnisse als eher gering anzusehen ist.

7.1.1 Einfluss der Karriereorientierung

Um die signifikanten, aber praktisch wenig bedeutsamen Ergebnisse der t-Tests zu hinterfragen, wurde in weiterer Folge die Karriereorientierung in die Analysen mit einbezogen und zweifache Varianzanalysen durchgeführt. Die Antworten auf das Item Nr. 10 „Berufliche Karriere ist mir sehr wichtig“ wurden dazu folgendermaßen in Gruppen zusammengefasst:

Tabelle 6: Zusammenfassung der Antworten zur Karriereorientierung

Antworten	Gruppe
0 – 3	nicht/wenig wichtig
4 – 6	durchschnittlich wichtig
7 – 10	(sehr) wichtig

Alle weiteren Analysen, welche die Karriereorientierung berücksichtigen, wurden mit dieser Gruppenzuordnung durchgeführt. Diese drei Gruppen wurden anschließend als ein Faktor in den Varianzanalysen berücksichtigt, der zweite Faktor war das Geschlecht. Die abhängige Variable war einmal „Karriereplanung“, einmal „berufliches Selbstvertrauen“ und schließlich „Netzwerke“. Mittels dieser zweifachen Varianzanalysen wurden die Hypothesen H₁ „Frauen

planen ihre Karriere weniger strategisch im Vergleich zu Männern“, H₂ „Frauen verfügen über weniger berufliches Selbstvertrauen als Männer“ und H₃ „Es gibt einen Unterschied im Aufbau unternehmensinterner Netzwerke zwischen Frauen und Männern“ erneut geprüft. Die Ergebnisse dieser zweifachen Varianzanalysen werden in Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7: Ergebnisse der zweifachen Varianzanalysen

Abhängige Variable	Geschlecht			Karriereorientierung			Wechselwirkung		
	F	df	p	F	df	p	F	df	p
Karriereplanung	2.441	1	0.118	94.038	2	0.000*	1.757	2	0.173
Berufliches Selbstvertrauen	2.748	1	0.098	52.258	2	0.000*	.577	2	0.562
Netzwerke	0.970	1	0.325	99.684	2	0.000*	1.970	2	0.140

* = signifikantes Ergebnis

Die Ergebnisse lieferten für alle drei abhängigen Variablen „Karriereplanung“, „berufliches Selbstvertrauen“ sowie „Netzwerke“ ein ähnliches Bild: Der Haupteffekt für das Geschlecht war nicht signifikant – das Geschlecht hat also weder einen Einfluss auf das Ausmaß der Karriereplanung, auf das berufliche Selbstvertrauen noch auf den Aufbau interner Netzwerke. Die Wechselwirkung zwischen Geschlecht und Karriereorientierung ist nicht überzufällig, also ebenfalls nicht signifikant. Der Haupteffekt für die Karriereorientierung war hingegen bei allen drei abhängigen Variablen signifikant. Das Ausmaß der Karriereplanung ($F = 94.038$; $df = 2$; $p = 0.000$), des beruflichen Selbstvertrauens ($F = 52.258$; $df = 2$; $p = 0.000$) sowie des Aufbaus interner Netzwerke ($F = 99.684$; $df = 2$; $p = 0.000$) ist umso höher, je karriereorientierter eine Person ist. Post Hoc-Tests (Tukey-HSD und Hochberg) zur Karriereorientierung ergaben, dass sich die Gruppe „(sehr) wichtig“ sowohl von „durchschnittlich wichtig“ wie auch von „nicht/wenig wichtig“ signifikant unterscheidet.

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass der signifikante Einfluss des Geschlechts (welcher sich aus den t-Tests ergab) verschwindet, wenn die Karriereorientierung berücksichtigt wird. Die vorhandenen Unterschiede erklären sich nicht mehr durch das Geschlecht einer Person, sondern durch die Karriereorientierung einer Person, also durch das Ausmaß der persönlichen Wichtigkeit von Karriere.

Die Hypothesen H₁ „Frauen planen ihre Karriere weniger strategisch im Vergleich zu Männern“, H₂ „Frauen verfügen über weniger berufliches Selbstvertrauen als Männer“ und H₃

„Es gibt einen Unterschied im Aufbau unternehmensinterner Netzwerke zwischen Frauen und Männern“ werden daher verworfen.

7.1.2 Zusammenhang zwischen Karriereorientierung und Geschlecht

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse kann das Ausmaß der Karriereorientierung als zentrale Größe angesehen werden. Daher werden nun die beiden Geschlechter hinsichtlich ihrer Karriereorientierung genauer betrachtet, um die Hypothese H₄ „Frauen und Männer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Karriereorientierung“ erneut zu prüfen. Dazu wurden Kreuztabellen erstellt, um die Zusammenhänge beziehungsweise Unterschiede sichtbar zu machen. Die Ergebnisse werden in Tabelle 8 übersichtlich dargestellt.

Tabelle 8: Kreuztabelle für die gesamte Stichprobe

		Karriereorientierung			
		Nicht/wenig wichtig	Durchschnittlich wichtig	(sehr) wichtig	Gesamt
Geschlecht	Frauen	Anzahl	101	211	418
		% innerhalb von	13.8 %	28.9 %	57.3 %
		Geschlecht			100.0 %
	Männer	Anzahl	42	101	349
		% innerhalb von	8.6 %	20.5 %	70.9 %
		Geschlecht			100.0 %

57.3 % der Frauen haben angegeben, dass ihnen Karriere „(sehr) wichtig“ ist – dies sehen auch 70.9 % der Männer so. Mittels eines Chi²-Verfahrens wurde dieser Unterschied auf Signifikanz überprüft. Das Ergebnis ($\chi^2 = 23.984$; df = 2; p = 0.000) fiel bei einem zugrundeliegenden Signifikanzniveau von 5 % statistisch signifikant aus und ist bei einer derart großen Stichprobe von 1222 Personen als sehr bedeutsam anzusehen.

Die Hypothese H₄ „Frauen und Männer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Karriereorientierung“ wird daher weiterhin beibehalten.

7.1.3 Einfluss der Beschäftigungsdauer

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob es einen Unterschied bezüglich des Anstrebens einer Karriere macht, wie lange jemand bei einem Unternehmen beschäftigt ist. Im konkreten Unternehmen gibt es einen linearen Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsdauer – welche über die Variable „Dienstalter“ erhoben wurde – und dem Lebensalter; außerdem herrscht kaum Fluktuation. Ein höheres Dienstalter lässt also beim größten Teil der Stichprobe auf ein höheres Lebensalter schließen. Das Unternehmen verfolgt keine Quereinsteiger-Strategie, Führungskräfte werden aus den eigenen Reihen heraus aufgebaut. Man kann daher vermuten, dass dienstältere Personen weniger Wert auf Karriere legen, weil sie auch ein höheres Lebensalter besitzen und eine Karriere daher in ihrer Lebensplanung keine Rolle mehr spielt. Daher soll die Frage beantwortet werden, inwiefern die Dauer der Beschäftigung beim Unternehmen die Ergebnisse verzerrt. Es soll also geklärt werden, ob es unterschiedliche Ergebnisse in Abhängigkeit von der Beschäftigungsdauer gibt.

Dazu wurden weitere zweifaktorielle Varianzanalysen mit jenen Personen gerechnet, deren Dienstalter bei höchstens 15 Jahren liegt, um die Ergebnisse auf die (dienst)jüngeren Personen einzuschränken. Diese Grenze ist willkürlich gewählt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 9 übersichtlich zusammengefasst und wurden mit den vorhergehenden Analysen zur Karriereplanung, zum beruflichen Selbstvertrauen und zu den Netzwerken verglichen, bei denen keine Einschränkung des Dienstalters vorgenommen wurde.

Tabelle 9: Ergebnisse der zweifachen Varianzanalysen – Einschränkung des Dienstalters auf höchstens 15 Jahre

Abhängige Variable	Geschlecht			Karriereorientierung			Wechselwirkung		
	F	df	p	F	df	p	F	df	p
Karriereplanung	1.770	1	0.184	54.315	2	0.000*	0.634	2	0.531
Berufliches Selbstvertrauen	2.277	1	0.132	24.355	2	0.000*	0.080	2	0.923
Netzwerke	0.777	1	0.378	45.837	2	0.000*	1.165	2	0.313

* = signifikantes Ergebnis

Es zeigten sich auch bei der Einschränkung des Dienstalters auf höchstens 15 Jahre sowohl bei der Karriereplanung, dem beruflichen Selbstvertrauen sowie dem Aufbau interner Netzwerke lediglich signifikante Haupteffekte bezüglich der Karriereorientierung. Der

Haupteffekt für das Geschlecht war nicht signifikant, ebenso wie die Wechselwirkung zwischen Geschlecht und Karriereorientierung.

Auch bei der Gruppe der (dienst)jüngeren Personen ist das Ausmaß der Karriereplanung ($F = 54.315$; $df = 2$; $p = 0.000$), des beruflichen Selbstvertrauens ($F = 24.355$; $df = 2$; $p = 0.000$) sowie des Aufbaus interner Netzwerke ($F = 45.837$; $df = 2$; $p = 0.000$) umso höher, je karriereorientierter eine Person ist.

Die Ergebnisse unterscheiden sich also nicht voneinander – unabhängig davon, ob man eine Einschränkung des Dienstalters auf höchstens 15 Jahre vornimmt oder nicht.

Anschließend wurden auch die Analysen zum Zusammenhang zwischen Karriereorientierung und Geschlecht auf jene Personen eingeschränkt, deren Zugehörigkeit zum Unternehmen höchstens 15 Jahre beträgt. Die Ergebnisse werden in Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 10: Kreuztabelle für Personen, deren Dienstalter höchstens 15 Jahre beträgt

		Karriereorientierung			
		Nicht/wenig wichtig	Durchschnittlich wichtig	(sehr) wichtig	Gesamt
Geschlecht	Frauen	Anzahl	22	73	235
		% innerhalb von	6.7 %	22.1 %	71.2 %
		Geschlecht			
	Männer	Anzahl	11	33	210
		% innerhalb von	4.3 %	13.0 %	82.7 %
		Geschlecht			

Die Ergebnisse zeigen, dass (dienst)jüngeren Personen Karriere entsprechend wichtiger ist verglichen mit den Analysen, bei denen keine Einschränkung des Dienstalters vorgenommen wurde (siehe Abschnitt 7.1.2). Allerdings wird auch bei dieser Gruppe deutlich, dass Frauen Karriere weniger wichtig ist als Männern. Frauen haben angegeben, dass ihnen Karriere zu 71.2 % (sehr) wichtig ist, bei den Männern waren es 82.7 %. Dieses Ergebnis ($\chi^2 = 10.452$; $df = 2$; $p = 0.005$) ist bei einem zugrundeliegenden Signifikanzniveau von 5 % ebenfalls statistisch signifikant.

7.1.4 Zusammenfassung

- Zu Beginn der Hypothesenprüfung durchgeführte Analysen ergeben signifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männern in den Bereichen Karriereplanung, berufliches Selbstvertrauen, Aufbau interner Netzwerke sowie der Karriereorientierung, wobei Männer jeweils in höherem Ausmaß ihre Karriere planen, über mehr berufliches Selbstvertrauen verfügen und mehr in den Aufbau interner Netzwerke investieren sowie karriereorientierter als Frauen scheinen.
- Berücksichtigt man das Ausmaß der persönlichen Wichtigkeit von Karriere in den Analysen, verschwinden die Unterschiede zwischen den Geschlechtern in den Bereichen Karriereplanung, berufliches Selbstvertrauen und Aufbau interner Netzwerke. Die vorhandenen Unterschiede erklären sich nicht mehr durch das Geschlecht einer Person, sondern darüber, wie karriereorientiert jemand ist.
- Männern ist Karriere signifikant wichtiger als Frauen, sie sind deutlich karriereorientierter.
- Innerhalb der Gruppe jener Personen, denen Karriere (sehr) wichtig ist, unterscheiden sich Frauen nicht von ihren männlichen Kollegen bezüglich des Ausmaßes an Karriereplanung und beruflichem Selbstvertrauen. Sie investieren genau so viel in den Aufbau interner Netzwerke wie Männer.
- Zur Ausschaltung eines möglichen Einflusses der Beschäftigungsdauer auf die Ergebnisse wurden die Analysen auf jene MitarbeiterInnen beschränkt, welche längstens 15 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Diese Ergebnisse zeigen keine Unterschiede zur Gesamtstichprobe.

7.2 Zusatzauswertung: Kern-Peripherie-Analysen

Die Interviews dienten nicht nur der Erstellung des Fragebogens, sie wurden außerdem genutzt, um Daten für zusätzliche Kern-Peripherie-Analysen zu erhalten. Dazu wurden im Verlauf der Interviews zwei weitere Fragen gestellt. Die erste dieser beiden Fragen wurde am Beginn gestellt und lautete: „Welche Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine Führungskraft benötigt/auszeichnet, sind denn bei Ihnen Ihrer Meinung nach vorhanden?“. Damit sollte die Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenz erhoben werden. Gegen Ende der Interviews wurde dann gefragt: „Welche Eigenschaften sind Ihnen bei einer Führungskraft wichtig? Was kennzeichnet eine gute Führungskraft in Ihren Augen?“. Diese Frage diente der Erfassung allgemeiner Führungsqualitäten, welche von der jeweiligen Person als wichtig erachtet werden. Die Auswertungen erfolgten nach Geschlechtern getrennt, um eventuelle geschlechtsspezifische Unterschiede abbilden zu können.

Mittels dieser Kern-Peripherie-Analysen sollen Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Gibt es Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten zwischen Frauen und Männern bei der Selbsteinschätzung der eigenen Führungsqualitäten?
- Unterscheiden sich Frauen und Männer bei der Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten? Sind ihnen bei einer guten Führungskraft andere Eigenschaften wichtig? Wo finden sich Gemeinsamkeiten?
- Wie unterscheiden sich die beiden Geschlechter hinsichtlich der Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenz und der Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten? In welchen Bereichen bestehen Übereinstimmungen?

Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung werden durch diese Kern-Peripherie-Analysen ergänzt und in der Diskussion kritisch betrachtet. Es soll ein differenzierter Einblick in die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Frauen und Männern bezüglich Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen und allgemeiner Führungsqualitäten erreicht werden. Die Interviews wurden mit insgesamt 39 Personen – 18 Frauen und 21 Männer – geführt, welche sich für Karriere interessieren, in dieser Entwicklung aber noch am Anfang stehen. Die befragten MitarbeiterInnen sind TeilnehmerInnen eines internen Ausbildungsprogrammes des Unternehmens, welches das Potential der betreffenden Personen klären sowie den MitarbeiterInnen die Entscheidung, ob tatsächlich Karriere angestrebt wird,

erleichtern soll. Die Auswahl der MitarbeiterInnen für die Interviews wurde durch das Unternehmen getroffen.

7.2.1 Beschreibung des Verfahrens

Die Kern-Peripherie-Analyse ist eine Methode zur Analyse von freien Assoziationen mittels grafischer Darstellung. Die erhobenen Daten können in einen Kern- und drei Peripheriebereiche eingeteilt werden (Ebner, Korunka & Scharitzer, 2007).

In der vorliegenden Untersuchung wurden die interviewten Personen gebeten, zu jeweils zwei Fragen spontan zu antworten. Der konkrete Ablauf wird in Abschnitt 7.2.2 beschrieben. Die dadurch erhaltenen Assoziationen wurden nach der Reihenfolge der Nennungen im Wortfluss festgehalten und anschließend nach Häufigkeit ihrer Nennung (häufig beziehungsweise selten) und dem jeweiligen Rangplatz der Nennung (früh beziehungsweise spät) geordnet. Je früher die Assoziation im Wortfluss genannt wird, desto niedriger ist der jeweilige Rangplatz und umgekehrt.

Assoziationen, welche häufig und früh genannt werden, bilden dabei den sogenannten Kern. Jene, die häufig und spät beziehungsweise selten und früh genannt werden, stellen die erste Peripherie dar, selten und spät genannte Assoziationen bilden die zweite Peripherie. Es wird davon ausgegangen, dass relevante Assoziationen früh und oft genannt werden (Vergès & Bastounis, 2001). Die erste Peripherie wird von Vergès und Bastounis (2001) als hinreichend relevant, die zweite Peripherie als irrelevant beschrieben.

Das Kriterium, nach dem eine Assoziation als häufig oder selten beziehungsweise früh oder spät kategorisiert wird, bildet jeweils ein Mittelwertsmaß (Ebner et al., 2007). In der vorliegenden Untersuchung wurde in beiden Fällen der Mittelwert gewählt.

Die Assoziationen werden anschließend – je nach Zuteilung zu Kern, erster oder zweiter Peripherie – in ein Koordinatensystem eingetragen, wobei eine Achse die Häufigkeit darstellt und die andere den Rangplatz, also den Zeitpunkt der Nennung. Abbildung 1 auf der folgenden Seite veranschaulicht diese Beziehungen. Die in den Kapiteln 7.2.3 und 7.2.4 sowie 7.2.6 und 7.2.7 folgenden Auswertungen werden in der gleichen Weise dargestellt.

Abbildung 1: Kern und Peripherie in Anlehnung an Vergès und Bastounis (2001)

		Rangplatz / Zeitpunkt der Nennung	
		früh	spät
Häufigkeit	häufig	KERN	PERIPHERIE 1 (P1)
	selten	PERIPHERIE 1 (P1)	PERIPHERIE 2 (P2)

7.2.2 Durchführung

Am Beginn der Interviews wurde den insgesamt 39 Personen – 18 Frauen und 21 Männer – folgende Frage gestellt: „Welche Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine Führungskraft benötigt/auszeichnet, sind denn bei Ihnen Ihrer Meinung nach vorhanden?“. Damit sollte die Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenz erhoben werden. Gegen Ende der Interviews wurde dann gefragt: „Welche Eigenschaften sind Ihnen bei einer Führungskraft wichtig? Was kennzeichnet eine gute Führungskraft in Ihren Augen?“. Diese Frage diente der Erfassung allgemeiner Führungsqualitäten, welche von der jeweiligen Person als wichtig erachtet werden. Die Auswertungen erfolgten nach Geschlechtern getrennt, um eventuelle geschlechtsspezifische Unterschiede abbilden zu können.

Es wurden insgesamt vier Kern-Peripherie-Analysen zur Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenz sowie zur Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten jeweils für Frauen und Männer durchgeführt.

Um die Fülle an Assoziationen zu vereinheitlichen und eine Interpretation zu ermöglichen, wurden ähnliche Begriffe zu einem Oberbegriff beziehungsweise einer zentralen Aussage zusammengefasst.

Zur Verdeutlichung folgen einige Beispiele:

- ‚Entscheidungsfreude‘ und ‚hinter Entscheidungen stehen‘ flossen als *Entscheidungsstärke* in die Analysen mit ein.
- *Gesamtüberblick bewahren* inkludiert Assoziationen wie ‚sich nicht in Details verlieren‘ und ‚Blick für das Wesentliche‘.

- „Gespür“ für MitarbeiterInnen haben beinhaltet Assoziationen wie ‚Verständnis für MitarbeiterInnen‘, ‚Interesse an MitarbeiterInnen‘, ‚MitarbeiterInnen individuell arbeiten lassen‘, ‚auf MitarbeiterInnen einstellen können‘, ‚guten Draht zu MitarbeiterInnen haben‘ und ‚Umgang mit unterschiedlichen Charakteren‘.
- *Motivationsfähigkeit* schließt ‚Vorantreiben können‘, ‚Begeisterung vermitteln‘ sowie ‚Motivation, an gemeinsamen Zielen zu arbeiten‘ mit ein.
- *Zielstrebigkeit* beinhaltet ‚Zielverfolgung‘.
- ‚Eingehen auf MitarbeiterInnen‘, ‚Vertrauensperson für MitarbeiterInnen sein‘, ‚immer eine offene Tür haben‘ und ‚MitarbeiterInnen ernst nehmen‘ wurden zu *für MitarbeiterInnen „da sein“* zusammengefasst.

Eine Assoziation musste mindestens dreimal genannt werden, um in die Kern-Peripherie-Analyse mit einbezogen zu werden, da Assoziationen mit sehr geringer Auftrittshäufigkeit wenig informativ sind (Senoner, 2001). Die Häufigkeit der Nennungen dieser Assoziationen und die dazugehörigen Rangplätze sind in den Tabellen 12 und 13 für die Frauen sowie in den Tabellen 14 und 15 für die Männer im Anhang III / Kapitel 10 zu finden. Die wenigen Assoziationen erklären sich durch die geringe Stichprobengröße.

Anschließend wurden der Kern, die erste und die zweite Peripherie nach in Abschnitt 7.2.1 beschriebener Vorgehensweise ermittelt. Die Trennkriterien für die Häufigkeit (häufig / selten) sowie den Zeitpunkt (früh / spät) der Nennung bilden die entsprechenden Mittelwerte und sind in Tabelle 11 abgebildet:

Tabelle 11: Trennkriterien für die vier Kern-Peripherie-Analysen

Trennkriterien	Frauen		Männer	
	eigene Führungs- kompetenzen	allgemeine Führungs- qualitäten	eigene Führungs- kompetenzen	allgemeine Führungs- qualitäten
Häufigkeit	4.5	4.71	4.65	4.75
Zeitpunkt/ Rangplatz	3.1	4.69	3.48	3.53

Durch diese beiden Kennwerte ist eine Zuordnung jeder Assoziation zu Kern, erster oder zweiter Peripherie möglich.

Die Ergebnisse werden in den nun folgenden Abschnitten ausführlich präsentiert.

7.2.3 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen – Frauen

Die Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenzen wurde mit folgender Frage am Beginn der Interviews erhoben: „Welche Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine Führungskraft benötigt/auszeichnet, sind denn bei Ihnen Ihrer Meinung nach vorhanden?“.

Die Ergebnisse sind zur Orientierung in jedem der Bereiche – also Kern, Peripherie 1 und Peripherie 2 – in absteigender Reihenfolge nach der absoluten Häufigkeit gereiht. In Abbildung 2 wurde beispielsweise soziale Kompetenz innerhalb des Kerns am häufigsten genannt.

Abbildung 2: Frauen – Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen

		Zeitpunkt der Nennung	
		Rangplatz ≤ 3.10	Rangplatz > 3.10
(Relative) Häufigkeit der Nennung	Häufigkeit	Soziale Kompetenz Zusammenarbeit mit Menschen mögen Respekt gegenüber und Wertschätzung für MitarbeiterInnen	Gesamtüberblick bewahren Einfühlungsvermögen Entscheidungsstärke Fachwissen „Gespür“ für MitarbeiterInnen haben
	Häufigkeit < 4.5	Kommunikationsfähigkeit Bindeglied sein Zuhören können	Umsetzen von Vorgaben gegenüber MitarbeiterInnen vertreten Identifikation mit dem Unternehmen Teamorientierung

Frauen erachten als vorrangigste eigene Führungskompetenzen, soziale Kompetenz zu besitzen, die Zusammenarbeit mit Menschen zu mögen sowie einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit MitarbeiterInnen zu pflegen.

In weiterer Folge zählen sie zu ihren eigenen Führungskompetenzen auch, zuhören zu können, den Gesamtüberblick zu bewahren sowie Einfühlungsvermögen, Entscheidungsstärke, Fachwissen und Kommunikationsfähigkeit zu besitzen. Sie geben an, ein „Gespür“ für MitarbeiterInnen zu haben und ein Bindeglied zu sein.

7.2.4 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen – Männer

Die Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenzen wurde mit folgender Frage am Beginn der Interviews erhoben: „Welche Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine Führungskraft benötigt/auszeichnet, sind denn bei Ihnen Ihrer Meinung nach vorhanden?“.

Die Ergebnisse sind zur Orientierung in jedem der Bereiche – also Kern, Peripherie 1 und Peripherie 2 – in absteigender Reihenfolge nach der absoluten Häufigkeit gereiht. In Abbildung 3 wurde beispielsweise Fingerspitzengefühl innerhalb des Kerns am häufigsten genannt.

Abbildung 3: Männer – Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen

		Zeitpunkt der Nennung	
		Rangplatz ≤ 3.48	Rangplatz > 3.48
(Relative) Häufigkeit der Nennung	Häufigkeit	Fingerspitzengefühl Offene Kommunikation Zielstrebigkeit	Für MitarbeiterInnen „da sein“ Motivationsfähigkeit „Gespür“ für MitarbeiterInnen haben Teamorientierung
	Häufigkeit < 4.65	Gesamtüberblick bewahren Zuhören können Ehrlichkeit Entscheidungsstärke	Soziale Kompetenz Delegationsfähigkeit Fachliche Unterstützung der MitarbeiterInnen Kommunikationsfähigkeit Organisationsfähigkeit Respekt gegenüber und Wertschätzung für MitarbeiterInnen

Männer zählen Fingerspitzengefühl, das Pflegen einer offenen Kommunikation und Zielstrebigkeit zu ihren wichtigsten eigenen Führungskompetenzen. Darüber hinaus bewahren sie den Gesamtüberblick, können zuhören, sind für MitarbeiterInnen „da“ und haben ein „Gespür“ für sie. Außerdem zählen sie zu ihren eigenen Führungskompetenzen auch Ehrlichkeit, Entscheidungsstärke sowie Motivationsfähigkeit und Teamorientierung.

7.2.5 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen – Frauen und Männer im Vergleich

Im Kern unterscheiden sich Frauen (siehe Abbildung 2 auf Seite 53) und Männer (siehe Abbildung 3 auf Seite 54) bezüglich der Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenzen gänzlich voneinander. Frauen geben an, soziale Kompetenz zu besitzen, die Zusammenarbeit mit Menschen zu mögen sowie einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit MitarbeiterInnen zu pflegen. Die Männer hingegen besitzen ihrer eigenen Einschätzung nach Fingerspitzengefühl, pflegen eine offene Kommunikation und zeichnen sich durch Zielstrebigkeit aus – diese Eigenschaften wurden von den Frauen nicht einmal erwähnt. Es gibt allerdings auch einige durchaus relevante Übereinstimmungen in der Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenzen. Frauen wie Männer gaben an, zuhören zu können, den Gesamtüberblick zu bewahren, entscheidungsstark zu sein und ein „Gespür“ für MitarbeiterInnen zu besitzen.

7.2.6 Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten – Frauen

Die Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten wurde mit folgender Frage gegen Ende der Interviews erhoben: „Welche Eigenschaften sind Ihnen bei einer Führungskraft wichtig? Was kennzeichnet eine gute Führungskraft in Ihren Augen?“. Damit sollten allgemeine Führungsqualitäten, welche die befragte Person als wichtig erachtet, erhoben werden.

Die Ergebnisse sind zur Orientierung in jedem der Bereiche – also Kern, Peripherie 1 und Peripherie 2 – in absteigender Reihenfolge nach der absoluten Häufigkeit gereiht. In Abbildung 4 wurde beispielsweise soziale Kompetenz innerhalb des Kerns am häufigsten genannt.

Abbildung 4: Frauen – Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten

		Zeitpunkt der Nennung	
		Rangplatz ≤ 4.69	Rangplatz > 4.69
(Relative) Häufigkeit der Nennung	Häufigkeit	Soziale Kompetenz Fachwissen	„Gespür“ für MitarbeiterInnen haben Einfühlungsvermögen Motivationsfähigkeit Offene Kommunikation
	Häufigkeit < 4.71	Verlässlichkeit Einhaltung mündlicher Zusagen Entscheidungsstärke Strategisches Denken	Für MitarbeiterInnen „da sein“ Gesamtüberblick bewahren Vorbildfunktion Zielstrebigkeit

Für Frauen stellen soziale Kompetenz und Fachwissen zentrale Führungsqualitäten dar. Darüber hinaus erachten sie Einfühlungsvermögen, Motivationsfähigkeit, Entscheidungsstärke und Verlässlichkeit sowie eine offene Kommunikation, strategisches Denken, die Einhaltung mündlicher Zusagen und ein „Gespür“ für MitarbeiterInnen zu haben als durchaus wichtige Führungsqualitäten.

7.2.7 Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten – Männer

Die Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten wurde mit folgender Frage gegen Ende der Interviews erhoben: „Welche Eigenschaften sind Ihnen bei einer Führungskraft wichtig? Was kennzeichnet eine gute Führungskraft in Ihren Augen?“. Damit sollten allgemeine Führungsqualitäten, welche die befragte Person als wichtig erachtet, erhoben werden.

Die Ergebnisse sind zur Orientierung in jedem der Bereiche – also Kern, Peripherie 1 und Peripherie 2 – in absteigender Reihenfolge nach der absoluten Häufigkeit gereiht. In Abbildung 5 wurde beispielsweise Ehrlichkeit innerhalb der Peripherie 1 am häufigsten genannt.

Abbildung 5: Männer – Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten

		Zeitpunkt der Nennung	
		Rangplatz ≤ 3.53	Rangplatz > 3.53
(Relative) Häufigkeit der Nennung	Häufigkeit		„Gespür“ für MitarbeiterInnen haben Für MitarbeiterInnen „da sein“ Offene Kommunikation
	Häufigkeit < 4.75	Ehrlichkeit Zielstrebigkeit Fachwissen Präsenz Soziale Kompetenz	Entscheidungsstärke Entwicklung der MitarbeiterInnen fördern Respekt gegenüber und Wertschätzung für MitarbeiterInnen Motivationsfähigkeit

Für Männer gibt es eine Fülle an hinreichend relevanten allgemeinen Führungsqualitäten. Dazu zählen Ehrlichkeit, eine offene Kommunikation, Zielstrebigkeit, Fachwissen und Präsenz sowie soziale Kompetenz, aber auch ein „Gespür“ für MitarbeiterInnen zu haben und für sie „da“ zu sein.

7.2.8 Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten – Frauen und Männer im Vergleich

Hier unterscheidet sich der Kern der Frauen (siehe Abbildung 4 auf Seite 56) von jenem der Männer (siehe Abbildung 5 auf Seite 57) dahingehend, dass die Analyse bei den Männern keinen Kern ergab. Keine Assoziation erfüllte die Kriterien, um als Kern geführt werden zu können.

Für Frauen sind soziale Kompetenz und Fachwissen die zentralen Führungsqualitäten. Diese beiden Eigenschaften tauchen bei den Männern erst in der ersten Peripherie auf. Es gibt aber auch Übereinstimmungen innerhalb der ersten Peripherie: Das „Gespür“ für MitarbeiterInnen zu haben sowie eine offene Kommunikation zu pflegen erachten beide Geschlechter als hinreichend relevante allgemeine Führungsqualitäten.

7.2.9 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen und allgemeine Führungsqualitäten im Vergleich – Frauen

Vergleicht man nun die Ergebnisse zur Selbsteinschätzung der Frauen mit jenen einer idealen Führungskraft (Abbildung 2 auf Seite 53 und Abbildung 4 auf Seite 56) zeigt sich folgendes Bild: Frauen schätzen sich selbst als sozial kompetent ein, das ist auch eine Eigenschaft der idealen Führungskraft aus Sicht der Frauen. Ansonsten unterscheiden sich die beiden Kerne voneinander: Im Rahmen der Selbsteinschätzung waren noch ‚Zusammenarbeit mit Menschen mögen‘ sowie ‚Respekt gegenüber und Wertschätzung für MitarbeiterInnen‘ wichtige Eigenschaften, bei der Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten war dies lediglich das Fachwissen. Fachwissen scheint eine Führungsqualität zu sein, die Frauen als eine zentrale Eigenschaft erachten, in ihrer Selbstbeschreibung ordnen sie sich dieses Fachwissen aber weniger stark zu – es taucht erst in der ersten Peripherie auf. Fähigkeiten, wie Einfühlungsvermögen, Entscheidungsstärke sowie ein „Gespür“ für MitarbeiterInnen zu haben, ordnen Frauen sowohl bei der Selbsteinschätzung als auch bei den allgemeinen Führungsqualitäten der ersten Peripherie zu.

7.2.10 Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen und allgemeine Führungsqualitäten im Vergleich – Männer

Männer beschreiben ihre eigenen Führungskompetenzen im Kern mit ‚Fingerspitzengefühl‘, ‚offener Kommunikation‘ und ‚Zielstrebigkeit‘. Ein Vergleich ist hier nur eingeschränkt möglich, da sich bei den Assoziationen zur Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten kein Kern ergeben hat – keine Assoziation erfüllte die Kriterien, um als Kern geführt werden zu können (siehe dazu Abbildung 3 auf Seite 54 und Abbildung 5 auf Seite 57).

Es fanden sich allerdings einige Übereinstimmungen im Bereich der noch eher wichtigen Eigenschaften: ‚Gespür für MitarbeiterInnen haben‘, ‚für MitarbeiterInnen da sein‘ und ‚Ehrlichkeit‘ wurden sowohl bei der Selbsteinschätzung wie auch bei der Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten genannt.

7.2.11 Zusammenfassung

- Bei der Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenzen unterscheiden sich Frauen und Männer im Kern vollkommen voneinander. Für Frauen steht die soziale Kompetenz im Vordergrund, für Männer hingegen das Fingerspitzengefühl. Die wichtigsten eigenen Führungsqualitäten von Männern, nämlich Fingerspitzengefühl, offene Kommunikation und Zielstrebigkeit, wurden bei den Frauen nicht einmal erwähnt. Allerdings gab es auch einige Gemeinsamkeiten, die als durchaus relevant gewertet werden können. Frauen wie Männer gaben an, zuhören zu können, den Gesamtüberblick zu bewahren, entscheidungsstark zu sein und ein „Gespür“ für MitarbeiterInnen zu besitzen. Diese Überschneidungen in der Selbsteinschätzung zeigen deutliche Gemeinsamkeiten zwischen Frauen und Männern auf.
- Soziale Kompetenz und Fachwissen stellen bei Frauen die zentralen, allgemeinen Führungsqualitäten dar, für Männer sind diese Eigenschaften etwas weniger wichtig. Das „Gespür“ für MitarbeiterInnen zu haben sowie eine offene Kommunikation zu pflegen erachten beide Geschlechter als durchaus relevante allgemeine Führungsqualitäten.
- Für Frauen stellt soziale Kompetenz nicht nur eine zentrale allgemeine Führungsqualität dar, sie schätzen es auch an sich selbst als eigene Führungskompetenz. Außerdem zeigten sich Übereinstimmungen in der Selbsteinschätzung und bei der Beschreibung allgemeiner

Führungsqualitäten bezüglich des Einfühlungsvermögens, der Entscheidungsstärke sowie des „Gespürs“ für MitarbeiterInnen.

- Der Vergleich zwischen Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen und Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten zeigt bei Männern weniger deutliche Übereinstimmungen als bei Frauen. In den zentralen Eigenschaften stimmen sie nicht überein – sowohl bei der Selbsteinschätzung als auch bei den allgemeinen Führungsqualitäten. Durchaus wichtig sind Männern Eigenschaften wie ‚Gespür für MitarbeiterInnen haben‘, ‚für MitarbeiterInnen da sein‘ und ‚Ehrlichkeit‘.

8. Diskussion

Im Rahmen dieser Arbeit sollten Erkenntnisse über die Steigerung der Attraktivität einer Führungskarriere für Frauen gewonnen werden, da Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind. Dazu wurden Barrieren identifiziert, mit denen Frauen innerhalb ihres beruflichen Aufstiegs konfrontiert sein können. Eine Befragung von 1222 Frauen und Männern ohne Führungsposition eines mitteleuropäischen Finanzdienstleistungsunternehmens zu ausgewählten Barrieren sollte bestehende Geschlechtsunterschiede aufzeigen. Außerdem wurde das Ausmaß der persönlichen Wichtigkeit von Karriere – die Karriereorientierung – erhoben.

Zusätzlich wurden im Rahmen von 39 persönlich geführten Interviews die Selbsteinschätzung von eigenen Führungskompetenzen und eine Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten erhoben und mittels Kern-Peripherie-Analysen nach Geschlechtern getrennt ausgewertet.

In weiterer Folge werden die gewonnenen Ergebnisse ausführlich interpretiert und kritisch betrachtet, was zur Folge hat, auch bestehende Einschränkungen der durchgeführten Untersuchungen aufzuzeigen sowie Anregungen für weitere Studien anzuführen. Zum Abschluss folgen Empfehlungen für die Praxis.

8.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung zu ausgewählten Barrieren zeigen, dass Männer deutlich karriereorientierter sind als Frauen – ihnen ist Karriere signifikant wichtiger. Betrachtet man allerdings nur die Gruppe der karriereorientierten Personen, so unterscheiden sich Frauen nicht von ihren männlichen Kollegen bezüglich des Ausmaßes an Karriereplanung und beruflichem Selbstvertrauen; außerdem investieren sie genau so viel in den Aufbau interner Netzwerke wie Männer. Daraus wird schlussgefolgert, dass die Karriereorientierung von Frauen erhöht werden muss, will man Führungspositionen für Frauen attraktiver gestalten. Einige Möglichkeiten, wie dies geschehen kann, werden in Abschnitt 8.3 vorgestellt.

Die zusätzlich durchgeführten Kern-Peripherie-Analysen zur Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenzen sowie zur Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten bieten ein gemischtes Bild.

Frauen erachten als wichtigste eigene Führungskompetenz die soziale Kompetenz, bei Männern ist es das Fingerspitzengefühl. Dies wird dahingehend interpretiert, dass Frauen unter sozialer Kompetenz mehrere Eigenschaften subsummieren, von denen sie der Meinung sind, diese zu besitzen. Männer konzentrieren sich in ihrer Selbsteinschätzung auf einen Aspekt, den man sicherlich auch zur sozialen Kompetenz zählen kann, nämlich das Fingerspitzengefühl. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass dieser Aspekt der sozialen Kompetenz für Männer der relevanteste ist.

Auch die weiteren, zentralen eigenen Führungskompetenzen von Frauen und Männern sind völlig unterschiedlich. Frauen haben ausschließlich „soziale“ Eigenschaften genannt, wie ‚Zusammenarbeit mit Menschen mögen‘ und ‚Respekt gegenüber und Wertschätzung für MitarbeiterInnen‘, Männer bringen neben der ‚offenen Kommunikation‘ aber auch die ‚Zielstrebigkeit‘ ins Spiel. Man könnte daraus schlussfolgern, dass Frauen eigene Führungskompetenzen in erster Linie mit dem Konstrukt der sozialen Kompetenz verbinden, während sich Männer auch Persönlichkeitseigenschaften wie Zielstrebigkeit zuordnen. Diese Zielstrebigkeit könnte ein Grund für die höhere Karriereorientierung der Männer sein. Außerdem ist Zielstrebigkeit eine zukunftsorientierte Eigenschaft, während die von den Frauen genannten sozialen Eigenschaften ausschließlich gegenwartsorientiert sind. Daraus kann schlussgefolgert werden, dass Frauen eher in der Gegenwart verweilen als Männer, was wiederum die niedrigere Karriereorientierung der Frauen erklären könnte.

Ein weiterer, interessanter Aspekt ist die Tatsache, dass Motivationsfähigkeit für Männer durchaus von Bedeutung ist, bei Frauen aber überhaupt nicht genannt wurde, was einen nicht unwesentlichen Unterschied in der Wahrnehmung der eigenen Führungskompetenzen bedeutet. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Motivationsfähigkeit offensichtlich für Frauen keine Führungskompetenz ist, über die sie selber verfügen.

Umgekehrt verhält es sich mit dem Begriff Fachwissen: Dieses ist für Frauen sehr wohl ihrer Selbsteinschätzung nach eine Führungskompetenz, Männer haben das Fachwissen kein einziges Mal genannt. Für Männer scheint es demnach keine Führungsqualität zu sein, über die sie selbst verfügen – oder sind Motivationsfähigkeit und Fachwissen generell keine wichtigen Führungsqualitäten? Diese Frage lässt sich erst anlässlich der Betrachtung der allgemeinen Führungsqualitäten beantworten.

Für Frauen stellen soziale Kompetenz und Fachwissen die zentralen Führungsqualitäten dar. Diese beiden Eigenschaften spielen bei Männern eine weniger bedeutende Rolle. Die bereits angesprochene Motivationsfähigkeit taucht nun auch bei der Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten der Frauen auf, womit man die oben gestellte Frage dahingehend beantworten kann, dass Frauen sehr wohl Motivationsfähigkeit als Führungsqualität erkennen, diese sich selbst aber nicht zuschreiben.

Ähnliches kann bei den Männern für das oben ebenfalls bereits erwähnte Fachwissen festgestellt werden – auch sie sehen es als allgemeine Führungsqualität an, ordnen sich dieses in der Selbstbeschreibung aber nicht zu.

Daraus kann schlussgefolgert werden, dass mangelndes Fachwissen Männer nicht am Anstreben und Planen einer Führungskarriere hindert, für Frauen stellt Fachwissen eine unbedingt nötige eigene Kompetenz dar, wenn sie eine Führungskarriere anstreben – hätten sie dieses nicht vorzuweisen, würden sie eine Karriere gar nicht erst anstreben. Etwas provokanter formuliert: Männer haben das Selbstvertrauen, auch ohne Fachwissen eine Führungskarriere anzustreben („Ich muss nicht alles wissen“), für Frauen käme das nicht in Frage, sie würden sich eine Karriere nicht zutrauen. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Befunden aus Abschnitt 4.2 zum Thema Selbstvertrauen, wonach Frauen mehr leisten müssen, um – verglichen mit Männern – als kompetent wahrgenommen zu werden (Schweer, 2009). Im Vergleich zwischen der Selbstbeschreibung und den allgemeinen Führungsqualitäten schreiben sich Frauen Fachwissen allerdings nicht in dem Ausmaß zu, wie sie es bei den allgemeinen Führungsqualitäten tun – dies könnte ein weiterer Beleg für die bescheidene Selbstdarstellung der Frauen sein (siehe Kapitel 4.2).

Bei der sozialen Kompetenz treten Frauen deutlich selbstbewusster auf – sie sehen sich selbst als sozial kompetent, was sie auch als wesentliche allgemeine Führungsqualität angeben. Auch die weitere Einschätzung der Frauen hinsichtlich Selbstbeschreibung und allgemeiner Führungsqualitäten ist durchaus stimmig – sie erwähnen in beiden Bereichen Einfühlungsvermögen und das „Gespür“ für MitarbeiterInnen. Frauen legen also sowohl bei der Selbsteinschätzung ihrer eigenen Führungskompetenzen als auch bei allgemeinen Führungsqualitäten den Fokus auf „soziale“, durchaus altruistische Eigenschaften, was als weiterer Beleg für die in Abschnitt 3.1 beschriebenen Communal Qualities der Social Role Theory registriert werden kann.

Bei den Männern ergab der Vergleich zwischen eigenen Führungskompetenzen und allgemeinen Führungsqualitäten interessante Aspekte: So kommt beispielsweise die Assoziation ‚Fingerspitzengefühl‘, welche bei den eigenen Führungskompetenzen eine zentrale Eigenschaft darstellt, bei der Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten überhaupt nicht vor. ‚Offene Kommunikation‘ und ‚Zielstrebigkeit‘ sind sowohl bei der Selbstbeschreibung als auch bei den allgemeinen Führungsqualitäten von Bedeutung, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen. Die weiter oben bereits mit der höheren Karriereorientierung in Verbindung gebrachte Zielstrebigkeit spielt auch hier eine wichtige Rolle. Die Übereinstimmung zwischen Selbstbeschreibung und allgemeinen Führungsqualitäten ist in Summe bei den Männern aber weniger deutlich als bei den Frauen.

8.2 Einschränkungen und Anregungen

Die vorliegende Fragebogenstudie unterlag einigen Einschränkungen, welche an dieser Stelle genannt werden sollen und an die sich Empfehlungen für nachfolgende Untersuchungen knüpfen.

In Kapitel 4 dieser Arbeit wurden weitere Barrieren und Einschränkungen genannt, mit denen sich Frauen konfrontiert sehen (können), die in der aktuellen Studie – vor allem aus Gründen, die nicht im Einflussbereich der Verfasserin dieser Arbeit lagen – nicht berücksichtigt wurden. Das Unternehmen und die spezifische Zielgruppe haben die Einschränkung auf die drei ausgewählten Barrieren nach sich gezogen. Die Gestaltung des Fragebogens wurde an die konkreten Bedürfnisse der Zielgruppe (also die MitarbeiterInnen des Unternehmens) angepasst, weshalb beispielsweise Fragen zu Mentoring nicht berücksichtigt wurden, da aus der Voruntersuchung deutlich wurde, dass Mentoring in der speziellen Zielgruppe kein

Thema ist. Der Gestaltungsspielraum innerhalb des Projektes war begrenzt; außerdem sollte der Rahmen einer Diplomarbeit nicht gesprengt werden. Um den Einfluss der restlichen Hindernisse zu untersuchen, wäre es daher in jedem Fall sinnvoll, in Folgeuntersuchungen auch diese konkret zu prüfen. Zukünftige Untersuchungen zu dieser Thematik sollten daher eine Ausweitung auf alle Themenbereiche beinhalten.

Durch die im Rahmen der durchgeführten Untersuchung vorgenommene Abstimmung des Fragebogens auf die konkrete Zielgruppe wäre es denkbar, dass die Auswahl des Unternehmens und in weiterer Folge die Auswahl der Stichprobe einen Einfluss auf die Ergebnisse genommen haben, weshalb eine Untersuchung an einer anderen Stichprobe zweckmäßig wäre.

Außerdem war es durch die extrem praxisnahe Durchführung der Untersuchung nur eingeschränkt möglich, demographische Variablen zu erfassen, um die Anonymität der MitarbeiterInnen zu gewährleisten. Möchte man Untersuchungen dieser Art in großen Unternehmen durchführen, muss der geplante Fragebogen im Vorfeld dem Betriebsrat vorgelegt werden, der dem Inhalt zustimmen muss. Die Nicht-Erfassung des Lebensalters stellt beispielsweise eine Einschränkung dar, da dadurch manche Aspekte nicht überprüfbar sind beziehungsweise die Analysen nicht näher differenziert werden können. Im Fall der vorliegenden Untersuchungen konnte demnach nur das Dienstalter – die Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen – in die Analysen mit eingebaut werden.

Die Kern-Peripherie-Analysen weisen eine Schwachstelle auf, die allen qualitativen Verfahren gemein ist, nämlich der höhere Subjektivitätsgrad der Ergebnisinterpretation verglichen mit quantitativen Verfahren. Nicht nur die Ergebnisinterpretation sondern auch die Zusammenfassung der jeweiligen Assoziationen zu Oberbegriffen beziehungsweise zentralen Aussagen hat natürlich subjektiven Charakter. Qualitative Methoden haben immer einen größeren Interpretationsspielraum (siehe dazu beispielsweise Bortz & Döring, 2006).

Ein Kritikpunkt bezüglich der im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführten Kern-Peripherie-Analyse ist auch die verhältnismäßig kleine Stichprobengröße von 39 Personen, welche aus der Art der Befragung, nämlich persönlich geführten Interviews, resultiert. Diese geringe Stichprobengröße kann mit großer Wahrscheinlichkeit als Grund dafür angenommen werden, dass bei der Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten bei den Männern kein Kern zustande gekommen ist. Die 18 befragten Männer haben zu unterschiedlich geantwortet, weshalb keine Assoziation die Kriterien erfüllte, um als Kern geführt zu werden.

Die Stichprobengröße ist generell ein Schwachpunkt dieser Methode, da die Anzahl der Nennungen auch von der Größe der Stichprobe abhängig ist. Je kleiner die Stichprobe ist,

desto geringer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass seltenere Begriffe jene Häufigkeit erzielen, die notwendig ist, um überhaupt in die Analyse einzufließen. Dies bedeutet, dass man umso mehr Begriffe erhält, je mehr Personen befragt werden. Um den Erkenntnisgewinn zu erhöhen, wäre es daher für zukünftige Untersuchungen empfehlenswert, diese Fragen in einen Fragebogen einzubauen, um damit eine größere Anzahl an Personen erreichen zu können.

Außerdem wurde keine fixe Anzahl an Assoziationen vorgegeben, um den InterviewpartnerInnen keine Einschränkungen aufzuerlegen und somit tatsächlich freies Assoziieren zu ermöglichen, wodurch die Anzahl der Assoziationen und der Rangplätze je durchgeführter Kern-Peripherie-Analyse unterschiedlich sind. Die Anzahl der Assoziationen sowie deren Rangplätze sind im Anhang III / Abschnitt 10 jeweils für Frauen und Männer getrennt dargestellt.

8.3 Empfehlungen für die Praxis

Die Ergebnisse weisen darauf hin, eine Erhöhung der Wichtigkeit von Karriere bei Frauen zu erreichen, will man den Anteil an Frauen in Führungspositionen erhöhen. Damit dies möglich wird, muss Karriere für Frauen attraktiver gestaltet werden. Hier sind sowohl die Unternehmen als auch Gesellschaft und Politik sowie Frauen selbst gefragt. Vieles beeinflusst sich wechselseitig – Veränderungen auf einer dieser Ebenen können wiederum Veränderungen auf den anderen Ebenen bedingen.

Zentraler Drehpunkt sind wohl die Unternehmen selbst, welche die Möglichkeiten haben, Rahmenbedingungen derart zu verändern beziehungsweise überhaupt erst zu schaffen, sodass sich Frauen vom Unternehmen an sich sowie von der Übernahme von Führungspositionen in diesem Unternehmen angesprochen fühlen. Es gilt, ein Klima zu schaffen, in dem sich Frauen wohl fühlen und in welchem sie das Gefühl haben, dass ein Aufstieg tatsächlich möglich ist.

Forschungen zum Thema (eine Literaturübersicht findet sich dazu beispielsweise bei Mazumder & Wanzenfried, 2010) empfehlen daher vielfach, klar strukturierte, offene Rekrutierungs- und Beförderungswege sowie eine Objektivierung des gesamten Selektionsprozesses in den Unternehmen zu etablieren. Dabei werden alle Stellen offen ausgeschrieben und die Anforderungen mittels eines konkreten Anforderungsprofils, welches auch die Umsetzung der geforderten Eigenschaften und Fähigkeiten in konkretes Verhalten beinhaltet, eindeutig definiert. Peus und Welppe (2011) meinen, dadurch den

Einfluss von Stereotypen zu reduzieren, da im Vorfeld genau festgelegt worden ist, welche Charakteristika erwünscht sind und wie sich diese erfassen lassen. Außerdem werden Nachteile für Bewerberinnen durch deren geringeren Zugang zu mächtigen Netzwerken und MentorInnen verringert. Der Erfolg dieser Verfahren hängt natürlich entscheidend von den jeweiligen EntscheidungsträgerInnen ab und kann nur sichergestellt werden, wenn diese sorgfältig ausgewählt sowie entsprechend geschult werden. Diese Schulungen sollten die Erstellung präziser Anforderungsprofile und die Trennung zwischen Beobachten und Beurteilen beinhalten. Außerdem müssen EntscheidungsträgerInnen für die Wirkung von Rollenstereotypen bei der Beurteilung von Frauen und Männern sensibilisiert werden.

Durch das vermehrte Besetzen von Führungspositionen mit Frauen steigt natürlich die Anzahl an verfügbaren weiblichen Vorbildern, welche wiederum anderen Frauen als Ansporn dienen können. Die Identifizierung mit diesen Vorbildern kann entsprechend erhöht werden, wenn die Karrierewege dieser Frauen unternehmensintern transparent gemacht und ihre Lebensgeschichten erzählt werden. So können diese Frauen beispielsweise in Interviews thematisieren, wie sie mit Hürden umgegangen sind und immer noch umgehen, wie sie Familie und Beruf vereinbaren, wie sie Vorurteilen ihre Person betreffend begegnen etc.

Ganz besonders wichtig erscheint in diesem Zusammenhang die Präsentation von Frauen auf allen Führungsebenen, um speziell bei Basismitarbeiterinnen den Wunsch nach Aufstieg ganz allgemein zu wecken (und damit die persönliche Wichtigkeit von Karriere zu erhöhen!) und sie in ihren Wünschen und Zielsetzungen zu bestärken. Es müssen also erreichbare und somit positiv besetzte Vorbilder präsentiert werden, um eine tatsächliche Identifikation zu ermöglichen.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass durch die vermehrte Präsentation weiblicher Führungskräfte deutliche Signale für Karrieren von Frauen gegeben werden. Außerdem ziehen erfolgreiche weibliche Führungskräfte weitere weibliche Führungskräfte nach sich, was langfristig eine Veränderung des gesellschaftlichen Denkens bewirkt.

Diese weiblichen Führungskräfte können in weiterer Folge als Mentorinnen für Frauen im Rahmen formeller Mentoringprogramme im Unternehmen dienen. Damit ist die Förderung weiblicher Talente aus den eigenen Reihen heraus gewährleistet und weibliche Führungskräfte können dadurch direkt aus dem Unternehmen heraus aufgebaut werden. Frauen, die am Anfang ihrer Karriere stehen, erweitern im Idealfall durch diese Mentoringprogramme ihr berufliches Netzwerk, welches – wie bereits ausgeführt – ebenfalls ein zentraler Punkt für eine gelungene Karriere ist.

Damit Unternehmen all das hier Beschriebene tun, muss ihnen klar sein, dass Potential ungenutzt liegen gelassen wird, wenn Führungspositionen vorrangig mit Männern besetzt werden. Eine weibliche schwedische Führungskraft meint dazu: „A rich balance of view points and experiences in senior leadership will yield more creative thinking and be ultimately more successful“ (Catalyst & The Conference Board, 2002, S. 5). Unternehmen können sich demnach einen Wettbewerbsvorteil sichern, in dem sie Führungspositionen vermehrt mit Frauen besetzen. Eine Studie der weltweit tätigen Management-Beratung McKinsey (2007), welche Daten von europäischen Unternehmen analysierte, belegte sogar einen Zusammenhang zwischen der Performance eines Unternehmens und dem Frauenanteil in der Führungsetage: Unternehmen, welche die meisten Frauen in obersten Führungspositionen beschäftigen, sind – sowohl in organisatorischer als auch in finanzieller Hinsicht – am erfolgreichsten.

Werden Führungspositionen in Unternehmen vermehrt mit Frauen besetzt, kann dies zur Änderung der Unternehmenskultur beitragen, was zu einer „Selbstverständlichkeit“ von Frauen in Führungspositionen führt (Wippermann, 2010).

Langfristig bewirken die Veränderungen in den Unternehmen natürlich auch Veränderungen in der Gesellschaft. Über die Etablierung von Frauen in Führungspositionen kann sich der gesellschaftliche Umgang mit Frauen in Führungspositionen ändern. Dies ist insofern wichtig, weil bestehende Rollenerwartungen und Stereotype gesellschaftlich festgelegt sind und eine nachhaltige Änderung daher nur über die Gesellschaft geschafft werden kann.

Die Gesellschaft beziehungsweise die Politik ist auch gefordert, wenn es um die Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht. Es müssen bessere strukturelle Voraussetzungen – beispielsweise hinsichtlich Kinderbetreuung – geschaffen werden. Der Ausbau und damit die Verfügbarkeit sowie die finanzielle Leistbarkeit von Kinderbetreuungsplätzen sind wesentliche Dinge, damit es Frauen ermöglicht wird, ihre Kinder auch außerhalb der Familie gut versorgt zu wissen. Die Gewährleistung der Versorgung des Kindes beziehungsweise der Kinder ermöglicht es in weiterer Folge, den beruflichen Aufstieg zu forcieren.

Natürlich sind auch die Unternehmen mit aufgerufen, es den Frauen zu ermöglichen, Familie und beruflichen Erfolg zu vereinbaren. Die Forschungsdirektorin Elke Holst vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung zeigt sich diesbezüglich zuversichtlich:

Viele Frauen, die in Führungspositionen kommen, treffen auf Standards männlicher Lebensrealitäten wie sehr lange Arbeitszeiten. Mit diesem Pensum können aber weder

Frauen noch Männer Familie und Beruf vereinbaren. Da inzwischen auch viele Männer immer stärker ihre Kinder aufwachsen sehen wollen, gibt es mittlerweile ein gemeinsames Interesse von Männern und Frauen an einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 2013, Abs. 6)

Leider ist es vielen Unternehmen (noch) nicht bewusst, dass auch sie sich für eine bessere Vereinbarung von Familie und Beruf – für beide Geschlechter! – zuständig fühlen müssen. Falk und Voigt (2006) bezeichnen das Vorhandensein einer – familienergänzenden – Infrastruktur zur Verbindung von Familie und Beruf als zentralen Faktor für die Karriereentwicklung von Frauen. Dazu zählen natürlich auch flexible Arbeitszeit- sowie Arbeitsortgestaltung und flexible Karrieremöglichkeiten inklusive Wiedereinstiegsoptionen nach Auszeiten (Peus & Welp, 2011). Verallgemeinert formuliert müssen Unternehmen also Rahmenbedingungen schaffen, damit Karriere für Frauen in eine gelungene Lebensführung integrierbar wird beziehungsweise mit einer gelungenen Lebensführung verbunden werden kann.

Was können Frauen tun, die nicht darauf warten wollen, bis die Unternehmen oder die Gesellschaft beziehungsweise die Politik etwas ändern? Sie können in jedem Fall bei sich selbst ansetzen – ein zentraler Punkt ist, dass sich Frauen einfach mehr zutrauen müssen, sie müssen selbstbewusster auftreten und dürfen ihr Licht nicht unter den Scheffel stellen. Frauen müssen die Initiative ergreifen, sich beispielsweise im Unternehmen um die Übertragung anspruchsvoller Aufgaben bemühen, sich aktiv darum bewerben, damit sie ihr (Führungs)Potential unter Beweis stellen können. Erfolge bei solchen Aufgaben sowie Erfahrung im Bereich der MitarbeiterInnenführung sind wichtige Voraussetzungen für die Übernahme von Führungspositionen (Peus & Welp, 2011). Das Ergreifen der Initiative halten Frauen (und Männer) in Führungspositionen für eine wesentliche Strategie des beruflichen Aufstiegs (Catalyst & The Conference Board, 2002). Dazu kann auch die aktive Suche nach einem/r einflussreichen Mentor/in, der gezielte Aufbau sowie die Pflege (und das Einsetzen) beruflicher Netzwerke gehören.

Nach all diesen Ausführungen wird deutlich, dass es ein Bündel an politischen, gesellschaftlichen und betrieblichen Maßnahmen benötigt (siehe dazu beispielsweise Wippermann, 2010), um langfristig mehr Frauen in Führungspositionen zu etablieren. Nichtsdestotrotz leistet die vorliegende Diplomarbeit einen Beitrag zur differenzierten und

detaillierten Betrachtung bestehender Hindernisse, mit denen Frauen bei ihrem beruflichen Aufstieg konfrontiert werden (können). Im Rahmen der durchgeführten Untersuchung wurde die Sichtweise jener Frauen und Männer dargestellt, die (noch) keine Führungsposition innehaben. Die Bereiche Karriereplanung, berufliches Selbstvertrauen und Aufbau interner Netzwerke wurden aus dem Blickwinkel von BasismitarbeiterInnen näher betrachtet. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass es bezüglich des Ausmaßes an Karriereplanung, des beruflichen Selbstvertrauens sowie des Aufbaus interner Netzwerke keine Geschlechtsunterschiede bei jenen Personen gibt, die sich selbst als karriereorientiert beurteilen. Ob es sich mit den anderen Barrieren ähnlich verhält, könnte Gegenstand weiterer Untersuchungen sein. In jedem Fall ist es äußerst bemerkenswert, dass der entscheidende Punkt das Ausmaß der Wichtigkeit von Karriere darstellt. Es gilt also, mehr Frauen für Karriere zu begeistern – einige Anregungen wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit dazu präsentiert. Es ist eine Vermutung, die zwar naheliegt, aber an dieser Stelle dennoch eine Vermutung bleiben muss, dass eine zentrale Rolle dabei für die Frauen wohl eine „lebbare“ Vereinbarung von Karriere und Familie spielen wird. Frauen muss Karriere wichtig sein *können* – diese Diplomarbeit versteht sich als kleiner Beitrag dazu.

9. Literaturverzeichnis

- Abele, A. E. (2003). Beruf - kein Problem, Karriere - schon schwieriger: Berufslaufbahnen von Akademikerinnen und Akademikern im Vergleich. In A. E. Abele, E.-H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg* (S. 157-182). Heidelberg, Kröning: Asanger Verlag.
- Abele, A. E. (2006). Karriereverläufe und Berufserfolg bei Medizinerinnen. In S. Dettmer, G. Kaczmarczk & A. Bühnen (Hrsg.), *Karriereplanung für Ärztinnen* (S. 35-57). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Abele, A. E. & Nitzsche, U. (2002). Der Schereneffekt bei der beruflichen Entwicklung von Ärztinnen und Ärzten. *Deutsche Medizinische Wochenschrift*, 127(40), 2057-2062.
- Abele, A. E., Stief, M. & Andrä, M. S. (2000). Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen - Neukonstruktion einer BSW-Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(3), 145-151.
- APA-OTS Originaltext-Service. (2013). *Frauen Netzwerk Medien: "V-Frage hat endlich wachgerüttelt"*. Abgerufen am 10.03.2013, von http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20130308_OT0180/frauen-netzwerk-medien-v-frage-hat-endlich-wachgeruettelt
- Arbeiterkammer Wien. (2012). *Frauen.Management.Report.2012. Frauen in Geschäftsführung & Aufsichtsrat in den Top 200 und börsennotierten Unternehmen*. Wien.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen. (2010). *Frauen in Führungspositionen*. München.
- Bischoff, S. (2005). *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland - die 4. Studie* (1. Auflage). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

- Blickle, G. & Boujataoui, M. (2005). Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49(1), 1-11.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bosak, J., Sczesny, S. & Eagly, A. H. (2007). Die Bedeutung von Informationen zur sozialen Rolle für die Reduktion geschlechtsstereotypen Urteilens. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(4), 277-284.
- Brown, E. R. & Diekmann, A. B. (2010). What will I be? Exploring gender differences in near and distant possible selves. *Sex Roles*, 63(7-8), 568-579.
- Buddeberg-Fischer, B., Illés, C. & Klaghofer, R. (2002). Karrierewünsche und Karriereängste von Medizinstudierenden - Ergebnisse von Fokusgruppeninterviews mit Staatsexamenskandidatinnen und -kandidaten. *Das Gesundheitswesen*, 64(6), 353-362.
- Buddeberg-Fischer, B. & Klaghofer, R. (2003). Geschlecht oder Persönlichkeit? Determinanten der Karrierepläne angehender Ärztinnen und Ärzte. In A. E. Abele, E.-H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg* (S. 17-28). Heidelberg, Kröning: Asanger Verlag.
- Bühren, A. (2006). Netzwerke - Mentoring - Coaching - Wiedereinstieg. In S. Dettmer, G. Kaczmarczk & A. Bühnen (Hrsg.), *Karriereplanung für Ärztinnen* (S. 251-266). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bundeskanzleramt Österreich - Bundesministerium für Frauen und öffentlichen Dienst. (2011). *Frauen in Führungspositionen Daten, Fakten, Modelle*.
- Carli, L. L., LaFleur, S. J. & Loeber, C. C. (1995). Nonverbal behavior, gender, and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1030-1041.

- Catalyst. (2013). *Do women outearn men in the united states?: the facts*. Abgerufen am 16.04.2013, von <http://www.catalyst.org/knowledge/do-women-outearn-men-united-states-facts>
- Catalyst & The Conference Board. (2002). *Women in leadership: a european business imperative*.
- Cheauré, E. (2000). Frauenförderung, Frauenforschung und andere Provokationen - Erfahrungen aus der Praxis in Baden-Württemberg. In A. Mischau, C. Kramer & B. Blättel-Mink (Hrsg.), *Frauen in Hochschule und Wissenschaft - Strategien der Förderung zwischen Integration und Atonomie* (S. 51-60). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Claus Goworr Consulting. (2006). *Frauen in Führungspositionen. Eine Umfrage der CGC - Claus Goworr Consulting unter 600 Führungskräften in Deutschland im Juli 2006*. München/Wien.
- Deaux, K. (1984). From individual differences to social categories. Analysis of a decade's research on gender. *American Psychologist*, 39(2), 105-116.
- Deaux, K. & Emswiller, T. (1974). Explanations of successful performance on sex-linked tasks: what is skill for the male ist luck for the female. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(1), 80-85.
- Dettmer, S., Kaczmarczk, G. & Bühren, A. (2006). *Karriereplanung für Ärztinnen*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. (2013). *Managerinnen-Barometer 2013: Frauenanteil in Spitzenpositionen deutscher Unternehmen steigt leicht*. Abgerufen am 06.03.2013, von http://www.diw.de/de/diw_01.c.414362.de/themen_nachrichten/managerinnen_barometer_2013_frauenanteil_in_spitzenpositionen_deutscher_unternehmen_steigt_leicht.html

- Di Fabio, A. & Bernaud, J.-L. (2008). The help-seeking in career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 60-66.
- Die Grünen - Die Grüne Alternative Bundespartei. (2013). *Mehr Frauen an die Spitze*. Abgerufen am 06.05.2013, von <https://www.gruene.at/spitzenfrauen>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: a social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., Wood, W. & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Hrsg.), *The developmental social psychology of gender* (S. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ebner, M., Korunka, C. & Scharitzer, D. (2007). *Kundenorientierung im Call-Center. Ein wirtschaftspsychologischer Beitrag*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Elsesser, K. M. & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64(12), 1555-1578.
- EU Kommission. (2010). *EU-Justizkommissarin Viviane Reding drängt auf höheren Frauenanteil in den Vorstandsetagen europäischer Unternehmen*. Abgerufen am 09.03.2013, von http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-242_de.htm
- Falk, S. & Voigt, A. (2006). *The anatomy of the glass ceiling. Barriers to women's professional advancement*.
- Fenwick, S. L. (2001). From candy striper to hospital COO. In S. Rimm & S. Rimm-Kaufman (Hrsg.), *How Jane won. 55 successful women share how they grew from ordinary girls to extraordinary women*. (S. 141-145). New York: Crown Publishers.

- Gadassi, R., Gati, I. & Dayan, A. (2012). The adaptability of career decision-making profiles. *Journal of Counseling Psychology*, 59(4), 612-622.
- Garcia-Retamero, R. & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55(1-2), 51-61.
- Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L. & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: a multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 277-291.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M. E. & Haynes, M. C. (2005). No credit where credit is due: attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 905-916.
- Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route: gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91-102.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S. & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39-60.
- Kirchler, E. (Hrsg.). (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Auflage). Wien: facultas wuv UTB.
- Kubinger, K. D. (2009). *Psychologische Diagnostik. Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Lang, F. R. & Neyer, F. J. (2004). Kooperationsnetzwerke und Karrieren an deutschen Hochschulen. Der Weg zur Professur am Beispiel des Faches Psychologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 56(3), 520-538.

- Ley, U. (2006). Hierarchie und Konkurrenz in der Medizin. In S. Dettmer, G. Kaczmarczk & A. Bühren (Hrsg.), *Karriereplanung für Ärztinnen* (S. 78-105). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Libreria delle donne di Milano. (1988). *Wie weibliche Freiheit entsteht. Eine neue politische Praxis*. Berlin: Orlanda Frauenverlag.
- Mallon, M. & Cassell, C. (1999). What do women want? The perceived development needs of women managers. *Journal of Management Development*, 18(3), 137-154.
- Marlowe, C. M., Schneider, S. L. & Nelson, C. E. (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decisions: are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 11-21.
- Mazumder, S. & Wanzenfried, G. (2010). *Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen - eine Literaturübersicht*. Luzern: Hochschule Luzern.
- McKinsey. (2007). *Women Matter 1. Performancesteigerung durch Frauen an der Spitze*.
 Abgerufen am 16.03.2013, von
http://www.mckinsey.at/html/publikationen/women_matter/2007/women_matter_01.asp
- O'Connor, C., Grappendorf, H., Burton, L., Harmon, S. M., Henderson, A. C. & Peel, J. (2010). National collegiate athletic association division I football player's perceptions of women in the athletic training room using a role congruity framework. *Journal of Athletic Training*, 45(4), 386-391.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. & Sullivan, S. E. (2011). Do women's networks help advance women's careers?: Differences in perceptions of female workers and top leadership. *Career Development International*, 16(7), 733-754.
- Peus, C. & Traut-Mattausch, E. (2008). Manager and mommy? A cross-cultural comparison. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 558-575.

- Peus, C. & Welp, I. M. (2011). Frauen in Führungspositionen: Was Unternehmen wissen sollten. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 47-55.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Pretzsch, W. & Kiefert, C. (2010). *Neue Besen kehren gut - Warum Frauen Führung übernehmen sollten*. Rostock.
- Republik Österreich Parlamentsdirektion. (2013). *Frauenanteil im Nationalrat*. Abgerufen am 10.03.2013, von http://www.parlament.gv.at/SERV/STAT/PERSSTAT/FRAUENANTEIL/frauenanteil_NR.shtml
- Rowold, J. (2004). *Karriereplanung. Deutsche Übersetzung des Fragebogens zur Karriereplanung von Gould, 1979*. Abgerufen am 17.11.2011, von <http://www.zpid.de/index.php?wahl=products&uwahl=frei&uuwahl=userlog>
- Ryan, M. K., Haslam, A. S., Hersby, M. D. & Bongiorno, R. (2011). Think crisis - think female: the glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340-344.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schein, V. E. & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 439-447.

- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996). Think manager - think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33-41.
- Schweer, M. K. W. (2009). Frauen auf dem beruflichen Vormarsch? Zu selektiven Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen im Zuge geschlechtstypischer Karrierewege. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Sex and Gender. Interdisziplinäre Beiträge zu einer gesellschaftlichen Konstruktion*. (S. 153-170). Frankfurt am Main: Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Sczesny, S. (2003a). A closer look beneath the surface: various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles*, 49(7-8), 353-363.
- Sczesny, S. (2003b). Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 133-145.
- Sczesny, S. & Stahlberg, D. (2002). The influence of gender-stereotyped perfumes on leadership attribution. *European Journal of Social Psychology*, 32(6), 815-828.
- Segerman-Peck, L. M. (1994). *Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Senoner, M. (2001). *Ursachen und Rechtfertigungen für Steuerhinterziehung, Steuervermeidung und Steuerflucht*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Wien.
- Sieverding, M. (2003). Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 147-160.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand. Women and men in conversation*. New York: William Morrow and Company.
- Vergès, P. & Bastounis, M. (2001). Towards the investigation of social representations of the economy: research methods and techniques. In C. Roland-Lévy, E. Kirchler, E. Penz & C. Gray (Hrsg.), *Everyday Representations of the Economy* (S. 19-48). Wien: WUV.

- Willemsen, T. M. (2002). Gender typing of the successful manager - a stereotype reconsidered. *Sex Roles*, 46(11-12), 385-391.
- Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Heidelberg: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Wolff, H.-G. & Moser, K. (2006). Entwicklung und Validierung einer Networkingskala. *Diagnostica*, 52(4), 161-180.

III. ANHANG

10. Assoziationen zu Führungskompetenzen

10.1 Frauen

Tabelle 12: Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen

Reihung nach absoluter Häufigkeit in absteigender Reihenfolge von oben nach unten

Assoziation	Absolute Häufigkeit	(Mittlerer) Rangplatz
Soziale Kompetenz	7	1.86
Gesamtüberblick bewahren	6	4.5
„Gespür“ für MitarbeiterInnen haben	5	3.2
Fachwissen	5	4
Zusammenarbeit mit Menschen mögen	5	2.4
Einfühlungsvermögen	5	3.8
Entscheidungsstärke	5	3.8
Respekt gegenüber und Wertschätzung für MitarbeiterInnen	5	2.4
Kommunikationsfähigkeit	4	1.75
Umsetzen von Vorgaben gegenüber MitarbeiterInnen vertreten	4	4
Teamorientierung	3	3.33
Zuhören können	3	2
Identifikation mit dem Unternehmen	3	4.33
Bindeglied sein	3	2

Tabelle 13: Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten

Reihung nach absoluter Häufigkeit in absteigender Reihenfolge von oben nach unten

Assoziation	Absolute Häufigkeit	(Mittlerer) Rangplatz
„Gespür“ für MitarbeiterInnen haben	11	5.18
Soziale Kompetenz	6	4.33
Fachwissen	5	3.2
Einfühlungsvermögen	5	6
Offene Kommunikation	5	5.4
Motivationsfähigkeit	5	5.2
Gesamtüberblick bewahren	4	5
Vorbildfunktion	4	5.5
Verlässlichkeit	4	4.5
Zielstrebigkeit	4	5
Für MitarbeiterInnen „da sein“	4	7
Strategisches Denken	3	4
Entscheidungsstärke	3	1.67
Einhaltung mündlicher Zusagen	3	3.67

10.2 Männer

Tabelle 14: Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen

Reihung nach absoluter Häufigkeit in absteigender Reihenfolge von oben nach unten

Assoziation	Absolute Häufigkeit	(Mittlerer) Rangplatz
Für MitarbeiterInnen „da sein“	11	4.18
Motivationsfähigkeit	7	4.71
Teamorientierung	6	4.33
Fingerspitzengefühl	6	2.5
„Gespür“ für MitarbeiterInnen haben	6	3.5
Zielstrebigkeit	5	3
Offene Kommunikation	5	2.4
Soziale Kompetenz	4	4.5
Gesamtüberblick bewahren	4	3.25
Zuhören können	4	2.5
Fachliche Unterstützung der MitarbeiterInnen	3	4.33
Kommunikationsfähigkeit	3	3.67
Organisationsfähigkeit	3	3.67
Respekt gegenüber und Wertschätzung für MitarbeiterInnen	3	6
Entscheidungsstärke	3	1.33
Delegationsfähigkeit	3	3.67
Ehrlichkeit	3	1.67

Tabelle 15: Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten

Reihung nach absoluter Häufigkeit in absteigender Reihenfolge von oben nach unten

Assoziation	Absolute Häufigkeit	(Mittlerer) Rangplatz
Für MitarbeiterInnen „da sein“	9	4
Offene Kommunikation	6	3.67
Zielstrebigkeit	4	1.5
Entwicklung der MitarbeiterInnen fördern	4	6.25
Respekt gegenüber und Wertschätzung für MitarbeiterInnen	4	5.5
Entscheidungsstärke	4	4.5
Ehrlichkeit	4	1.5
Motivationsfähigkeit	3	3.67
Fachwissen	3	2.67
Soziale Kompetenz	3	2.67
Präsenz	3	2.67
„Gespür“ für MitarbeiterInnen haben	1	3.8

11 Effektgrößen der t-Tests

Berechnung der Effektgröße Delta anhand folgender Formel:

(Mittelwert 1 – Mittelwert 2) / Standardabweichung

[eventuelle negative Vorzeichen werden ignoriert!]

Skala Karriereplanung:

$$\text{Delta} = (3.83 - 3.95) / 0.62 = 0.19$$

Skala Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung:

$$\text{Delta} = (25.11 - 25.92) / 3.37 = 0.24$$

Networkingskala:

$$\text{Delta} = (14.76 - 15.78) / 3.82 = 0.27$$

Item zur Karriereorientierung:

$$\text{Delta} = (6.48 - 7.28) / 2.41 = 0.33$$

12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kern und Peripherie in Anlehnung an Vergès und Bastounis (2001) / S 51

Abbildung 2: Frauen – Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen / S 53

Abbildung 3: Männer – Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen / S 54

Abbildung 4: Frauen – Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten / S 56

Abbildung 5: Männer – Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten / S 57

13 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe nach Geschlecht / S 39

Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Dienstalter und Geschlecht / S 40

Tabelle 3: Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimal- und Maximalscore der Stichprobe nach Geschlechtern getrennt / S 41

Tabelle 4: Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimal- und Maximalscore der Stichprobe für das Item Karriereorientierung nach Geschlecht getrennt / S 41

Tabelle 5: Effektgrößen Delta / S 43

Tabelle 6: Zusammenfassung der Antworten zur Karriereorientierung / S 43

Tabelle 7: Ergebnisse der zweifachen Varianzanalysen / S 44

Tabelle 8: Kreuztabelle für die gesamte Stichprobe / S 45

Tabelle 9: Ergebnisse der zweifachen Varianzanalysen – Einschränkung des Dienstalters auf höchstens 15 Jahre / S 46

Tabelle 10: Kreuztabelle für Personen, deren Dienstalter höchstens 15 Jahre beträgt / S 47

Tabelle 11: Trennkriterien für die vier Kern-Peripherie-Analysen / S 52

Tabelle 12: Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen – Frauen / S 80

Tabelle 13: Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten – Frauen / S 81

Tabelle 14: Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenzen – Männer / S 82

Tabelle 15: Beschreibung allgemeiner Führungsqualitäten – Männer / S 83

14 Interviewleitfaden & Fragebogen

14.1 Interviewleitfaden

1. Wie lange sind Sie bereits im Unternehmen in welcher Funktion tätig?
2. Sie sind TeilnehmerIn des internen Ausbildungsprogrammes, welche Ihr Karriere-Potential klären sowie Ihnen die Entscheidung, ob Sie tatsächlich eine Karriere anstreben wollen, erleichtern soll. Wie sieht denn Ihr konkreter Plan bezüglich Ihrer Karriere aus? Was tun Sie, um Ihre Karriereziele zu erreichen? Welche Unterstützung wünschen Sie sich seitens Ihres Unternehmens zur Erreichung Ihrer Karriereziele? Was könnten hilfreiche Dinge sein?
3. Welche Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine Führungskraft benötigt / auszeichnet, sind denn bei Ihnen Ihrer Meinung nach vorhanden?
4. Bitte erinnern Sie sich an die Zeit Ihrer Ausbildung zurück. Wurden Sie innerhalb Ihres familiären Umfeldes explizit dazu ermutigt, eine Ausbildung zu wählen, mit der Sie anschließend „Karriere machen“ können und warum (beziehungsweise warum wurden Sie nicht ermutigt)? Wer hat darauf Wert gelegt, dass Sie diese Art der Ausbildung wählten?
5. Denken Sie bitte an eine Aufgabe Ihrer beruflichen Vergangenheit, welche Sie erfolgreich bewältigt haben. Welcher Faktor war tendenziell eher ausschlaggebend für diesen Erfolg – Ihre Fähigkeiten oder äußere Umstände beziehungsweise Glück und warum?
6. Über welche Kontakte zu BerufskollegInnen und Vorgesetzten verfügen Sie?
In welcher Intensität und wozu nutzen Sie diese Kontakte?
7. Es gibt Menschen, welche die Kontakte zu BerufskollegInnen und Vorgesetzten nach dem Prinzip der Wichtigkeit für die eigene berufliche Karriere auswählen. Wie sehen denn Sie das? Können Sie das nachvollziehen?
8. Wer in Ihrem Unternehmen dient Ihnen in beruflicher Hinsicht als Vorbild und warum?
Ist diese Person weiblich oder männlich?

Beschreiben Sie bitte genau, wodurch sich diese Vorbildfunktion „auszeichnet“!

9. Stellen Sie sich vor, die von Ihnen beschriebene Person hätte das jeweils andere Geschlecht, wäre also eine Frau / ein Mann. Wie würde sich die Vorbildfunktion ändern? Was würde sich an der Vorbildfunktion ändern?
10. Kennen Sie das Konzept des Mentoring beziehungsweise Mentoring-Programme? Haben Sie davon schon gehört? Gibt es in Ihrem Unternehmen Mentoring? Was stellen Sie sich darunter vor?
11. optional: Warum könnte die Teilnahme an einem Mentoring-Programm für Sie persönlich interessant sein?
12. Welche Eigenschaften sind Ihnen bei einer Führungskraft wichtig?
Was kennzeichnet eine gute Führungskraft in Ihren Augen?
13. Wir wissen ja, dass sich Frauen und Männer in vielen / manchen Aspekten unterscheiden. Inwiefern zeigt sich denn das Ihrer Meinung nach bei weiblichen und männlichen Führungskräften?
14. Was ist Ihnen in Ihrem Leben wichtig?
Was wollen Sie unbedingt noch erreichen?
Was haben Sie sich vorgenommen?
Welche Dinge spielen eine zentrale Rolle in Ihrer Lebensplanung?
15. Wie steht Ihr/e PartnerIn zu einer möglichen Karriere Ihrerseits?
Ist eine mögliche Karriere zwischen Ihnen und Ihrem/r Partner/in ein Thema?
16. Wie steht Ihr Unternehmen dem Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ generell gegenüber? Wie verhält sich das in Bezug auf Führungskräfte?
17. Wie wird Frauen Ihrer Meinung nach der Wiedereinstieg nach einer Babykarenz erleichtert? Welche speziellen Angebote für Wiedereinsteigerinnen gibt es in Ihrem Unternehmen?

18. abschließende Frage: Was ist Ihnen in diesem Zusammenhang noch wichtig, nachdem nicht gefragt wurde?

14.2 Fragebogen

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die folgenden Aussagen für Sie persönlich zutreffen und entscheiden Sie sich immer für diejenige Möglichkeit, welche am *ehesten* zutrifft.

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft teilweise zu	trifft eher zu	trifft völlig zu
1.	Ich habe einen Plan für meine Karriere.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Ich habe mich noch nicht entschieden, wie meine Karriereziele aussehen könnten.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Meine Karriereziele sind unklar.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Ich ändere häufig meine Karriereziele.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Ich weiß was ich tun muss, um meine Karriereziele zu erreichen.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Ich habe eine Strategie, um meine Karriereziele zu erreichen.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Ich passe mich leicht Veränderungen in meinem Beruf an.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Mir gefällt es nicht, mich an neue und veränderte Arbeitsbedingungen anpassen zu müssen.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Ich probiere gerne neue und andere Dinge in meinem Beruf aus.	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte kreuzen Sie bei der folgenden Aussage an, wie sehr diese Ihrer Meinung nach zutrifft.

0% = trifft gar nicht zu; 100% = trifft völlig zu

10.	Berufliche Karriere ist mir persönlich sehr wichtig.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
-----	--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

Bitte geben Sie bei den nun folgenden Aussagen an, *inwieweit* Sie diesen zustimmen.

		stimmt nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt genau
11.	Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Ich weiß nicht, ob ich die für meinen Beruf erforderlichen Fähigkeiten wirklich habe.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Ich weiß nicht, ob ich genügend Interesse für alle mit meinem Beruf verbundenen Anforderungen habe.	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Schwierigkeiten im Beruf sehe ich gelassen entgegen, da ich meinen Fähigkeiten vertrauen kann.	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine beruflichen Absichten und Ziele zu verwirklichen.	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Ich glaube nicht, dass ich für meinen Beruf so motiviert bin, um große Schwierigkeiten meistern zu können.	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte kreuzen Sie an, wie oft nachfolgende Aussagen für Sie zutreffen.

		nie/sehr selten	manchmal	häufig	sehr oft/immer
17.	Im Unternehmen spreche ich Personen, die ich bisher nur vom Sehen her kenne, einfach an.	☐	☐	☐	☐
18.	Kontakt mit bekannten KollegInnen nutze ich, um neue Kontakte zu knüpfen.	☐	☐	☐	☐
19.	Auf Unternehmensfeiern oder Unternehmensausflügen spreche ich mir unbekannte KollegInnen an.	☐	☐	☐	☐
20.	Wenn ich im Unternehmen jemanden gerade neu kennengelernt habe, nutze ich Pausen, um den Kontakt zu vertiefen.	☐	☐	☐	☐
21.	Wenn mir unbekannte KollegInnen an offiziellen Treffen teilnehmen, stelle ich mich ihnen vorher bzw. nachher persönlich vor.	☐	☐	☐	☐
22.	Wenn ich eine Person kennenlernen möchte, die für mich beruflich wichtig sein könnte, ergreife ich die Initiative und stelle mich ihr vor.	☐	☐	☐	☐

Zum Abschluss noch zwei statistische Fragen zu Ihrer Person:

23.	Dienstalter	 Jahre
-----	--------------------	-------------

24.	Geschlecht	weiblich ☐	männlich ☐
-----	-------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

15 Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, am _____

Sabine Göth

16 Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name: Sabine Göth

geboren am 04. September 1976 in Gmünd / Nö

Email: sabine.goeth@gmail.com

Berufliche Erfahrungen

- seit 2011 Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin bei der Unternehmensberatung ebner-team (www.ebner-team.com)
- 2010 – 2011 Student Advisor für StudienanfängerInnen der Psychologie an der Universität Wien: Leitung einer Lehrveranstaltung mit dem Ziel der Vermittlung wesentlicher Kompetenzen zur erfolgreichen Bewältigung eines Hochschulstudiums
- seit 2005 Diplomierte Sozialarbeiterin bei der Magistratsabteilung 40, Wien – Soziales, Sozial- und Gesundheitsrecht, Fachbereich Mindestsicherung
- 2002 – 2005 Diplomierte Sozialarbeiterin bei der Magistratsabteilung 11, Wien – Amt für Jugend und Familie, Dezernat Soziale Arbeit mit Familien
- 2001 – 2002 Bewährungshelferin beim Verein Neustart – ehrenamtliche Tätigkeit
- 1999 – 2002 Jugendintensivbetreuerin bei der Magistratsabteilung 11, Wien – Amt für Jugend und Familie, Dezernat Soziale Arbeit mit Familien – ehrenamtliche Tätigkeit

Studium und Berufsausbildung

2007 – 2013 Diplomstudium der Psychologie an der Universität Wien
Schwerpunkt: Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

1998 – 2001 Ausbildung zur Diplomierten Sozialarbeiterin an der Sozialakademie des Bundes, Wien

1995 – 1998 Diplomstudium der Psychologie an der Universität Wien

Schulische Ausbildung

4 Jahre Volksschule in Hoheneich / Nö

4 Jahre Bundesrealgymnasium in Gmünd / Nö

5 Jahre Handelsakademie in Gmünd / Nö – Matura mit Auszeichnung

Besondere Kenntnisse

IT-Kenntnisse:

MS Office

SPSS

EndNote

Fremdsprache:

Englisch in Wort und Schrift