



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Frauen in Führungspositionen: Eine qualitative Inhaltsanalyse weiblicher Biografien unter Berücksichtigung nationaler Rahmenbedingungen in Deutschland, den USA und Nigeria.

verfasst von | submitted by

Theresa Neuwirth BSc (WU)

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

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2026

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

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree pro-
gramme as it appears on the student record
sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Katharina Auer-Zotlöterer

Bei der Erstellung dieser Arbeit wurden DeepL Translate und LanguageTool zur sprachlichen Verbesserung (Grammatik, Rechtschreibung) verwendet. Gemini und Claude AI wurden unterstützend bei der initialen Literaturrecherche, bei Excel-Formeln/Darstellungen (Grafiken) und Formatierungen sowie für einen Vergleich und Aufzeigen von „blinden Flecken“ für das deduktive Start-Kategorienschema herangezogen. Alle Quellen wurden von der Autorin eigenständig gelesen, geprüft und ausgewählt. Die inhaltliche Ausarbeitung und Verfassung der Forschungsarbeit erfolgten durch die Autorin.

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit untersucht, wie Karriereverläufe, individuelle Strategien und geschlechtsspezifische Herausforderungen in Biografien von Frauen in Führungspositionen geschildert werden und ob diese in Verbindung mit nationalen Rahmenbedingungen unterschiedlicher Länder stehen. Der Forschungsstand zu bestehenden Aufstiegsbarrieren wird dazu in vier Ebenen systematisiert; nationale Rahmenbedingungen werden über ein erweitertes Wohlfahrtsregimemodell nach Esping-Andersen (1990) operationalisiert. Für die Untersuchung wurden sechs Biografien von Frauen in Führungspositionen aus drei kontrastierenden Regimen ausgewählt: den USA (liberal), Deutschland (konservativ) und Nigeria (nicht-westlich). Die Auswertung erfolgte anhand einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (deduktiv-induktives Kategoriensystem mit sieben Hauptkategorien). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass alle sieben Hauptkategorien in sämtlichen Fallprofilen und Ländern belegt sind. Unterschiede zeigen sich dabei insbesondere in der Gewichtung. Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren treten länderübergreifend und weitgehend kontextunabhängig auf, organisationale und strukturelle Barrieren scheinen hingegen stärker an institutionelle Rahmenbedingungen gebunden zu sein. Insgesamt zeigt sich: Ob Frauen auf Barrieren treffen, variiert zwischen den Ländern weniger stark. Deutlich stärker unterscheidet sich, auf welche Barrieren sie treffen und welche Mittel ihnen zu deren Bewältigung zur Verfügung stehen.

Die Befunde dieser Arbeit sind interpretativ und fallspezifisch zu lesen. Die Arbeit zeigt, dass ein erweitertes Wohlfahrtsregimemodell als Analyseinstrument herangezogen werden kann, um Bezüge zwischen geschilderten Barrieren und nationalen Rahmenbedingungen aufzuzeigen. Daraus lassen sich Implikationen für Frauen, die Unternehmenspraxis (beispielsweise Employer Branding) und Gleichstellungspolitik ableiten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis	VI
1. Einleitung und Problemstellung.....	1
1.1. Motivation und Relevanz der Thematik.....	1
1.2. Zielsetzung, Relevanz und Forschungsfrage der Arbeit	4
1.3. Überblick: Aufbau der Arbeit	6
2. Grundlegende Begriffe und Definitionen	6
2.1. Begriff: „Führung“	7
2.2. Begriff: „Führungsposition“.....	9
2.3. Begriff: „Biografie“	11
2.4. Begriffe: „Aufstiegsbarriere (Barrieren)“ und „nationale Rahmenbedingungen (Wohlfahrtsdimension)“.....	13
2.4.1. Aufstiegsbarrieren	13
2.4.2. Nationale Rahmenbedingungen (Wohlfahrtsdimension)	14
3. Barrieren für Frauen in Führungspositionen: Eine systematische Darstellung bestehender Forschungen.....	14
3.1. Social Role Theory und Role Congruity Theory	15
3.2. Theoretische Modelle zur Systematisierung der Barrieren	16
3.3. Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren	18
3.4. Organisationale Dynamiken und Netzwerke.....	19
3.5. Strukturelle Bedingungen und Work-Life-Konflikte.....	22
3.6. Intersektionelle Perspektive	24
4. Nationale Rahmenbedingungen: Wie diese weibliche (Erwerbs-)Karrieren beeinflussen..	26
4.1. Wohlfahrtsmodelle	27
4.2. Dimensionen der Wohlfahrt	29

4.3. Operationalisierung konkreter Wohlfahrtsdimensionen in verschiedenen Kontexten	31
5. Biografische Studie	32
5.1. Studienziel und Vorgehen	32
5.2. Studiendesign	33
5.2.1. Forschungsansatz: Biografien als soziale Tatsachen	33
5.2.2. Länderauswahl anhand der Wohlfahrtsdimensionen	34
5.2.3. Fall-Auswahl und einbezogene Datengrundlage	39
5.3. Analysemethode	39
5.3.1. Kategorienschema: Deduktive Kategorienbildung als Analysegerüst	41
5.3.2. Induktive Weiterentwicklung der Ausgangskategorien	44
5.4. Sicherung der wissenschaftlichen Qualität	45
5.4.1. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	45
5.4.2. Beschreibung des Vorgehens und Dokumentation der Schritte	45
5.4.3. Offenlegung und Umgang mit Vorwissen	46
6. Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse	46
6.1. Fallbeschreibung (Auswahl und Kurzportrait der untersuchten Frauen)	48
6.1.1. Fall 1: Sheryl Sandberg - USA	49
6.1.2. Fall 2: Indra Nooyi - USA	56
6.1.3. Fall 3: Ngozi Okonjo-Iweala - Nigeria	61
6.1.4. Fall 4: Oby Ezekwesili - Nigeria	69
6.1.5. Fall 5: Tijen Onaran - Deutschland	75
6.1.6. Fall 6: Judith Williams - Deutschland	82
6.2. Gegenüberstellung der Fälle auf Basis der Analyse nach nationalen Rahmenbedingungen / theoretischen Wohlfahrtsdimensionen	89
6.3. Vorgehen bei der Analyse: Muster, Wechselwirkungen, neue induktive Kategorien	92
6.3.1. Open Coding: Identifikation von Mustern	92
6.3.2. Axial Coding: Wechselwirkungen zwischen den Kategorien	93

6.3.3. Selective Coding: Ableitung und Übernahme	94
7. Zusammenführung der Ergebnisse im Fall- und Ländervergleich	98
7.1. Überarbeitetes Kategoriensystem (deduktiv-induktiv konsolidiert)	98
7.2. Bezugsgrößen und Grenzen der Auswertung	100
7.3. Überprüfung der Länderauswahl anhand der theoretischen Wohlfahrtsdimensionen (D1-D4)	100
7.4. Kategoriespezifische Befunde im Fall- und Ländervergleich	102
7.4.1. Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren (K1) als länderübergreifendes Muster	103
7.4.2. Organisationale Dynamiken (K2): stärkste Ausprägung im US-Regime	104
7.4.3. Strukturelle Bedingungen (K3): höchster Anteil im US-Regime	104
7.4.4. Intersektionelle Perspektive (K4): deutlichste Ausprägung in den nigerianischen Fallprofilen	104
7.4.5. Individuelle Strategien (K5): in allen Fällen präsent, mit Schwerpunkten in den deutschen und nigerianischen Fallprofilen	105
7.4.6. Karriereverläufe und Wendepunkte (K6): höhere Anteile in den deutschen und nigerianischen Fallprofilen	106
7.4.7. Wechselwirkungen zwischen nationalen Rahmenbedingungen und Barrieren (K7): durchgängig präsent, mit regimespezifischen Wohlfahrtsdimensionen	106
7.4.8. Subkategorien: ergänzende Darstellung ohne eigenständige Interpretation	107
7.5. Zusammenfassung der Befunde und Interpretation	109
8. Conclusio	110
8.1. Beantwortung der Forschungsfrage und Unterfragen	110
8.2. Limitationen und Ausblick auf weitere Forschungen	114
8.3. Implikationen für Frauen, Unternehmenspraxis (insbesondere Personalmarketing und Employer Branding) und Gleichstellungspolitik	115
Literaturverzeichnis	118
Anhang	128

A1 Detaillierter Kodierleitfaden und Beispiele	129
A2 Übersicht der zentralen Begriffsdefinitionen	158

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Share of women in the workforce, by industry, selected economies - Values 2024 (World Economic Forum, 2025).....	2
Abbildung 2: Economic Profile Germany, USA and Nigeria (World Economic Forum, 2025, S.195, S.371, S.287).....	38
Abbildung 3: Barriereebene (K1-K4) im Regimevergleich; relative Anteile an allen Codes je Land (USA n = 495; Nigeria n = 204; Deutschland n = 349).....	105

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der identifizierten Merkmale der Definition „Führung“	8
Tabelle 2: Darstellung der identifizierten Merkmale der Definition „Führungsposition“	10
Tabelle 3: Darstellung der identifizierten Merkmale der Definition „Biografie“	12
Tabelle 4: Übersicht theoretischer Wohlfahrtsdimensionen und zugehöriger Messgrößen	31
Tabelle 5: Übersicht theoretischer Wohlfahrtsdimensionen und statistischer Zahlen und Daten	34
Tabelle 6: Übersicht deduktiver Hauptkategorien und zugehöriger theoretischer Grundlagen	42
Tabelle 7: Übersicht deduktiver Haupt- und Subkategorien.....	43
Tabelle 8: Übersicht der Frauen in Führungspositionen	48
Tabelle 9: Identifikation von Mustern (Open Coding)	92
Tabelle 10: Induktive Codes (Erweiterungen)	95
Tabelle 11: Einzelbefunde und Dimensionen	96
Tabelle 12: Überarbeitetes Kategoriensystem	98
Tabelle 13: Relative Häufigkeiten der Wohlfahrtsdimensionen je Land inklusive Bezugsgröße n.....	101
Tabelle 14: Relative Häufigkeiten der Hauptkategorien je Fallprofil und Bezugsbasis n	102
Tabelle 15: Relative Häufigkeiten der Hauptkategorien im Ländervergleich inklusive Bezugsgröße n.....	103
Tabelle 16: Relative Häufigkeiten der Subkategorien (K1-K7)	107

1. Einleitung und Problemstellung

1.1. Motivation und Relevanz der Thematik

Frauen sind trotz Verbesserungen in den vergangenen Jahren nach wie vor weltweit in Führungspositionen unterrepräsentiert (European Commission, 2026; Krivkovich et al., 2025, S. 18; OECD, 2026a, 2026b; UN Women - Headquarters, 2026a, 2026b; World Bank Gender Data Portal, 2026; World Economic Forum, 2025). Die „Beijing Platform for Action (BPfA)“ hat bereits 1995 gezeigt, dass verschiedene Praktiken in Bezug auf die Einstellung, Vergütung, Beförderung, unflexible Arbeitsbedingungen und horizontale Mobilität die diesbezüglichen Chancen von Frauen einschränken (International Labour Organization, 2025a, S. 7). Die Gleichstellung von Männern und Frauen in Management- und Führungspositionen gehört auch zu den Zielen der sogenannten Sustainable Development Goals (SDGs), die 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedet wurden. Konkret sieht das fünfte Sustainable Development Goal (SDG 5) vor, dass Chancengleichheit für Frauen in Führungspositionen und volle Teilhabe bei Entscheidungsfindungen in allen Prozessen gegeben sein sollen (United Nations, 2026).

In der Europäischen Union konnten durch Maßnahmen wie beispielsweise in Form von Rechtsvorschriften, Gender-Mainstreaming und Frauenförderungen („Women on Boards“) Verbesserungen erzielt werden. Mehr Frauen sind berufstätig und erlangen höhere Bildungsabschlüsse, jedoch bestehen weiterhin Ungleichheiten. Frauen sind überrepräsentiert in weniger gut bezahlten Sektoren und unterrepräsentiert in Führungspositionen (European Commission, 2026). Der Global Gender Gap Report 2025 zeigt, dass der Anteil von Frauen im Top-Management zwischen 2015 und 2024 zwar von 25,7 % auf 28,1 % gestiegen ist. Karrierepausen von Frauen, beispielsweise durch die Übernahme von Betreuungs- und Pflegeaufgaben, sowie begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten in mittlere Managementebenen führen jedoch dazu, dass ein ausgewogener Karrierepfad zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen gefährdet ist (World Economic Forum, 2025, S. 8). Frauen sind oftmals in Sektoren vertreten, die traditionell als „feminisiert“ gelten, wie beispielsweise im Gesundheitswesen, in Verbraucherdienstleistungen, in der Sozialarbeit oder im Bildungssektor (Hanna et al., 2023, S. 1; World Economic Forum, 2025, S. 50).

Innerhalb von Unternehmen sind Frauen in leitenden Funktionen häufiger in administrativen Rollen oder im Personalwesen vertreten als Männer. Es zeigen sich auch Unterschiede im öffentlichen und privaten Sektor: Der Anteil an Frauen in Führungspositionen ist im öffentlichen

Sektor höher als im privaten Sektor. In Branchen wie dem Bergbau oder dem Baugewerbe sind Frauen hingegen unterrepräsentiert (Hanna et al., 2023, S. 1). Im privaten Sektor der EU- und OECD-Länder zeigt sich beispielsweise, dass nur ein Drittel der Führungskräfte Frauen ist. Im öffentlichen Sektor liegt der Anteil in der EU hingegen bei 48 % im mittleren Management und 43 % in der oberen Führungsebene. Im Baugewerbe der EU-27 sind 14 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt (OECD, 2025, S. 166–169).

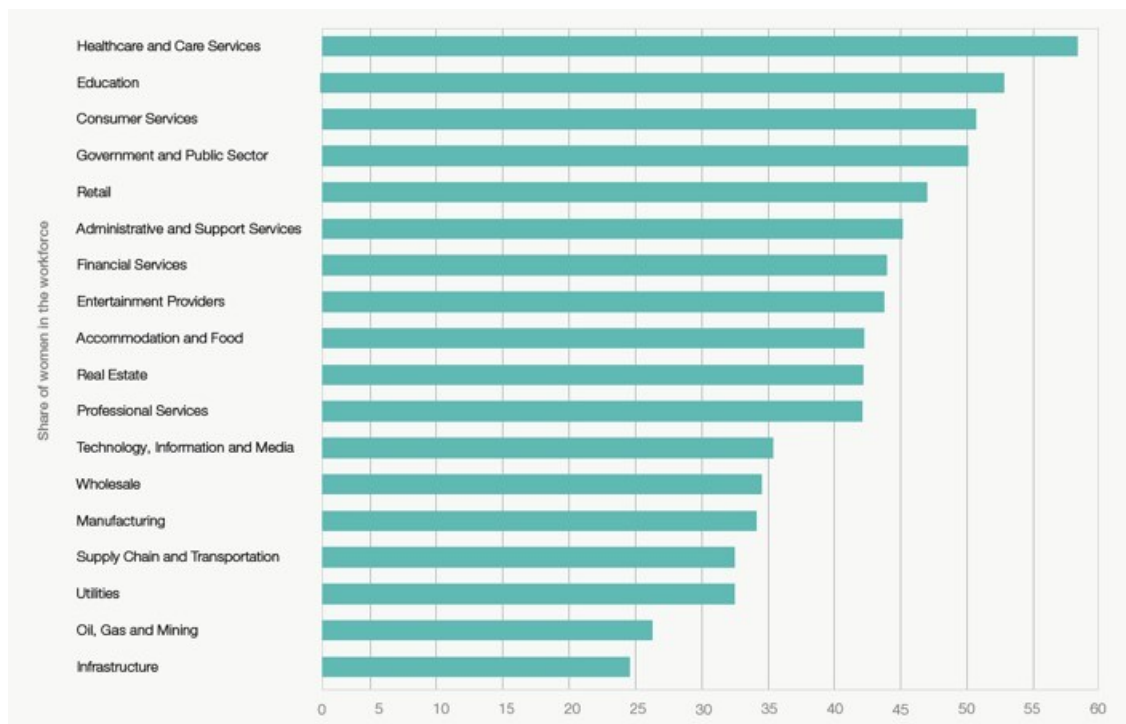


Abbildung 1: Share of women in the workforce, by industry, selected economies - Values 2024 (World Economic Forum, 2025)

Studien zeigen, dass Frauen insbesondere in MINT-Branchen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technologie) in Führungspositionen unterrepräsentiert sind (Choi et al., 2026, S. 2; König, 2019, S. 867; World Economic Forum, 2025). Frauen sind auch in der Politik unterrepräsentiert (UN Women - Headquarters, 2026a; World Economic Forum, 2025, S. 8). Dies betrifft sowohl gesetzgebende Körperschaften als auch Ministerämter in den Bereichen Wirtschaft, Infrastruktur und Verteidigung. Diese ungleiche Verteilung hat auch wirtschaftliche Folgen, beispielsweise in Bezug auf nationale Prioritäten und öffentliche Investitionen (World Economic Forum, 2025, S. 8).

Ein wesentliches Hindernis für die Geschlechtergleichstellung stellen „*Umsetzungslücken*“ dar. Es besteht eine Diskrepanz zwischen gleichstellungsorientierten Gesetzen und deren tatsächlicher Umsetzung. Diese Abweichungen sind auch in Volkswirtschaften mit fortschrittlichen rechtlichen Rahmenbedingungen gegeben. Neben rechtlichen Standards braucht es auch Umsetzungsmechanismen, damit politische Maßnahmen tatsächlich Ergebnisse in der Geschlechtergleichstellung erzielen (World Bank, 2026, S.9, S.93).

Aber nicht nur politische oder rechtliche Faktoren spielen eine Rolle, auch Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Arbeitsplätze geschlechterinklusiver zu gestalten. Frauen benötigen gleiche Chancen hinsichtlich „produktiver Beschäftigungen, beruflicher Aufstiege und der Möglichkeit, eine Führungsposition zu erlangen“. Nach wie vor bestehen **strukturelle Hindernisse**, die oftmals unter Begriffen wie „*broken rungs*“, „*leaky pipelines*“ und „*glass ceiling*“ zusammengefasst werden (International Labour Organization, 2025a, S. 2). Weitere Barrieren, die weltweit vorhanden sind und Hindernisse für Frauen darstellen, sind **kulturelle Normen, Erwartungen der Übernahme für unbezahlte Sorgearbeit** oder **fehlende soziale Netzwerke** (Hanna et al., 2023). Eine weitere Hürde stellen auch **traditionelle Geschlechter- und Führungstereotype** dar. Diese stehen oftmals miteinander im Konflikt und führen zu Phänomenen, die es Frauen erschweren, in Top-Führungspositionen aufzusteigen wie beispielsweise die Unvereinbarkeitsthese und Tokenismus (Kamann-Holt, 2026, S. 46).

Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die über geschlechtsdiverse Führungs-, Managementteams sowie Aufsichtsrät*innen verfügen, häufig höhere finanzielle Renditen, ein stärkeres Mitarbeitenden-Engagement erzielen und bessere Entscheidungsprozesse etablieren (International Labour Organization, 2025a, S. 6). Weibliche Führungskompetenz und Geschlechtergleichstellung sind auch mit besseren Ergebnissen hinsichtlich der Bindung von Frauen an Unternehmen, geringerer geschlechtsspezifischer Unterschiede bei Beförderungen und einer höheren Mitarbeiter*innenzufriedenheit verbunden (International Labour Organization, 2025a, S. 6–7; World Economic Forum, 2025, S. 53). Trotz dieser Vorteile wird das Potenzial geschlechterinklusive Führung in vielen Unternehmen nicht ausgenutzt. Bestehende Barrieren verhindern den Aufstieg von Frauen (International Labour Organization, 2025a, S. 6–7).

Bestehende systematische Hindernisse zeigen, dass ein besseres Verständnis und weiterführende Maßnahmen für die Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen von Bedeutung sind. Dies betrifft nicht nur Unternehmen, sondern auch Länder und die globale Gesellschaft.

Obwohl in den vergangenen Jahren Bemühungen stattgefunden haben, um Geschlechtergerechtigkeit in der Arbeitswelt voranzutreiben, besteht der „Female Leadership Gap“ nach wie vor. Internationale quantitative Studien wie beispielsweise der Global Gender Gap Report (World Economic Forum, 2025), McKinsey-Studien „Women in the Workplace“ (Krivkovich et al., 2024; Krivkovich et al., 2025), UN Women (UN Women Knowledge portal, 2026), die International Labour Organization (International Labour Organization, 2025a, 2025b) oder die World Bank (World Bank Gender Data Portal, 2026) liefern Daten zu bestehenden Unterschieden und Gründen für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen. Während diese internationalen Berichte länderspezifische Unterschiede anhand von statistischen Zahlen aufzeigen, fehlt es an einem tiefergehenden individuellen Verständnis von Ursachen, Mechanismen und Bewältigungsstrategien, die auch im Kontext unterschiedlicher Länder betrachtet werden.

1.2. Zielsetzung, Relevanz und Forschungsfrage der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, zentrale Themen, Erfahrungen, Herausforderungen und Strategien von Frauen in Führungspositionen zu erforschen und hinsichtlich unterschiedlicher nationaler Rahmenbedingungen gegenüberzustellen. Relevant für diese Arbeit sind insbesondere Aufstiegsbarrieren (beispielsweise: „Glass Ceiling“, „Broken Rungs“ oder „Glass Cliff“), die den Zugang zu Führungspositionen für Frauen erschweren und nationale Rahmenbedingungen, da diese eine entscheidende Rolle dabei spielen, wie Staat, Markt und Familien/Gemeinschaften interagieren und welche (staatlichen) Unterstützungsangebote (beispielsweise Kinderbetreuung) Frauen zur Verfügung stehen. Das Forschungsvorhaben knüpft an den in Kapitel 1.1 dargestellten Forschungsstand an, legt den Fokus jedoch auf die individuelle Ebene. Untersucht wird, wie Frauen in Führungspositionen bestehende Barrieren in ihren Biografien schildern, welche Strategien sie im Umgang mit diesen entwickeln und in welcher Form nationale Rahmenbedingungen in den untersuchten Ländern thematisiert werden (beispielsweise als Barriere oder Ressource). Die ausgewählten Biografien werden dazu zum einen hinsichtlich bestehender, aber auch noch unberücksichtigter Barrieren analysiert und zum anderen auf mögliche Wechselwirkungen hinsichtlich wahrgenommener Barrieren und unterschiedlicher nationaler Rahmenbedingungen (Wohlfahrtsdimensionen) geprüft. Bestehende Forschungen und Theorien werden dabei systematisch einbezogen und um neue Perspektiven erweitert, die aus dem biografischen Material von Frauen in Führungspositionen gewonnen werden.

Um das Forschungsvorhaben umzusetzen, wird ein zweistufiges Verfahren gewählt. In einem ersten Schritt werden Ergebnisse bisheriger quantitativer und qualitativer Studien zusammengeführt, um eine theoretische Grundlage der bestehenden Barrieren zu schaffen. Im zweiten Schritt wird der zuvor aufgezeigte Forschungsstand durch eine biografische Studie von Frauen in Führungspositionen ergänzt. Durch diese Vorgehensweise soll ein tiefergehender Einblick in subjektive Wahrnehmungen von Barrieren und Bewältigungsstrategien der Frauen möglich sein.

In Annäherung an das Forschungsziel orientiert sich die Arbeit an folgender Forschungsfrage: *„Wie werden Karriereverläufe, Strategien und geschlechtsspezifische Herausforderungen in Biografien von Frauen in Führungspositionen dargestellt, und stehen diese in Verbindung mit nationalen Rahmenbedingungen unterschiedlicher Länder?“*

Um eine umfassende, systematische Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen, wurden mehrere untergeordnete Fragen formuliert:

- Von welchen normativen, organisationalen, strukturellen und intersektionellen Herausforderungen wird in den Biografien berichtet und welche Bedeutung kommt den einzelnen Barriereebenen im jeweiligen Fall zu?
- In welcher Form werden Geschlecht, ethnische Herkunft, soziale Klasse und Alter in Bezug auf die Ausübung einer Führungsrolle thematisiert?
- Welche Rolle spielen Geschlechterrollen, Familie und gesellschaftliche Erwartungen und treten diese als Barriere und/oder Ressource hervor?
- Welche wiederkehrenden Bewältigungsstrategien treten in den Biografien auf, und in welchem Verhältnis stehen diese zu den geschilderten Barrieren?
- In welcher Form werden nationale Rahmenbedingungen beschrieben - werden diese als Barriere und/oder Ressource dargestellt?

Um diese Fragestellungen zu bearbeiten, werden gezielt ausgewählte, relevante Biografien mit Fokus auf individuelle Erzählungen und Darstellungen der Frauen analysiert. Der Fokus der Analyse liegt dabei auf zwei wesentlichen Aspekten: Zum einen auf der Rolle und Relevanz von bestehenden Geschlechternormen, Stereotypen, realen Belastungen in Bezug auf Work-Life-Balance, Care-Arbeit und gesellschaftliche Erwartungen. Zum anderen auf dem Vergleich

dreier Länder mit unterschiedlichen nationalen Rahmenbedingungen (Wohlfahrtsdimensionen): Deutschland (konservatives Modell), die USA (liberales Modell) und Nigeria (nicht-westliches Modell, geprägt durch informelle Strukturen). Durch einen Vergleich unterschiedlicher Länder (Wohlfahrtsmodelle) wird untersucht, ob Wechselwirkungen hinsichtlich bestehender Barrieren und Bewältigungsstrategien in Zusammenhang mit nationalen Rahmenbedingungen identifiziert werden können. Eine detaillierte Begründung der Länderauswahl sowie deren nationaler Rahmenbedingungen wird in Kapitel 5.2.2 angeführt.

1.3. Überblick: Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in acht Hauptkapitel. Diese führen systematisch von der theoretischen Grundlage über die methodische Vorgehensweise bis hin zur empirischen Analyse. Nach der Einleitung, die Relevanz und Problematik der Untersuchung aufzeigt, erfolgt zu Beginn eine theoretische Abgrenzung zentraler Begriffe dieser Arbeit: „Führung, Führungsposition und Biografie“. Darauffolgend wird der theoretische Rahmen aufgezeigt, der sich mit bestehenden Barrieren für Frauen in Führungspositionen sowie der Herleitung und Operationalisierung nationaler Rahmenbedingungen der ausgewählten Länder Deutschland, USA und Nigeria befasst. Es folgt eine Beschreibung der methodischen Vorgehensweise des qualitativ-empirischen Forschungsdesigns. Anschließend werden die insgesamt sechs Biografien der Frauen und die jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen vorgestellt. Die beiden letzten Schritte umfassen die Zusammenführung der Ergebnisse in einem Kategoriensystem, die grafische Darstellung der Barriereebenen im Regimevergleich sowie die Ergebnisdarstellung und eine Conclusio.

2. Grundlegende Begriffe und Definitionen

Unterschiedliche Interpretationen zentraler Begriffe können erhebliche Auswirkungen auf eine Forschung haben (Torraco, 2016, S. 412–413). Bei qualitativen Forschungen ist es daher wesentlich, Begriffe zu definieren und Konzepte zu spezifizieren (Berger-Grabner, 2022, S. 121, S. 123). Unter einem „Konzept“ ist ein abstrakter Begriff zu verstehen, der Merkmale, Charakteristika und Attribute eines Phänomens definiert und es von anderen ähnlichen Phänomenen abgrenzt. Ein Konzept beantwortet die grundlegende Frage: „*Von was wird überhaupt gesprochen?*“ (Podsakoff et al., 2016, S. 161–162). Um „Konzepte“ zu definieren, bietet Podsakoff et al. (2016) einen Ansatz, der eine systematische Entwicklung von Begriffen in vier Phasen vorsieht (Podsakoff et al., 2016, S. 170–188). Die Vorgehensweise nach Podsakoff et al. (2016)

erfolgt in dieser Arbeit in reduzierter Form. Eine vollständige Durchführung aller vier Phasen wird nicht angestrebt. Grund dafür ist, dass der Fokus dieser Arbeit nicht auf der Entwicklung neuer theoretischer Konzepte liegt, sondern auf dem Erkenntnisgewinn der qualitativen Inhaltsanalyse. Zentrale Begriffe dieser Arbeit sind: **„Führung“**, **„Führungsposition“** und **„Biografie“**. Für die Konzeptdefinition werden zentrale Merkmale der Begriffe aus der Literatur identifiziert und zu einer Arbeitsdefinition verdichtet. Die Thematik der Arbeit lässt sich in unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen einordnen. Um den Rahmen der Suche nach geeigneter Literatur einzugrenzen, wird nach Definitionen aus Literatur der Disziplinen Wirtschaft, Recht, Marketing, Psychologie und Soziologie gesucht. Durch die Konzeptdefinition können die wesentlichen Konzepte dieser Arbeit von nicht-relevanten Konzepten abgegrenzt sowie Aus- und Einschlusskriterien für die zu analysierenden Biografien geschaffen werden. Neben den drei zentralen Begriffen sind auch die Termini **„Aufstiegsbarrieren“** und **„nationale Rahmenbedingungen“** von Relevanz. Diese Begriffe werden in Kapitel 3 und 4 theoretisch hergeleitet.

2.1. Begriff: „Führung“

Es gibt unterschiedliche Definitionen von Führung. Führung kann als Prozess definiert werden, bei dem Führungskräfte das Verhalten von Personen, die ihnen folgen, auf einer zwischenmenschlichen Ebene beeinflussen und diese motivieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Chen et al., 2025, S. 2). Bezieht sich der Begriff Führung auf spezifische Merkmale und Stile, die weibliche Führungskräfte in Managementprozessen zeigen, um Mitglieder zu motivieren, gemeinsame Ziele zu erreichen, spricht man auch von „Female Leadership“ (Chen et al., 2025, S. 2). Eine ähnliche Definition von „Führung“ ist auch in der Beschreibung nach Kotter (2009) zu finden. Hier wird Führung als ein Prozess definiert, in dem ein Individuum eine Gruppe von anderen Individuen beeinflusst, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Es gibt fünf zentrale Komponenten: Führung ist ein Prozess, beinhaltet die Beeinflussung von anderen, findet in Gruppen statt, beinhaltet Zielerreichung und basiert auf gemeinsamen Zielen (Kotter, 2009, S. 1–2). Ein weiterer Aspekt von Führung ist zu strukturieren, wie Beiträge (Inputs) von anderen kombiniert werden, um organisatorische Ergebnisse (Outputs) zu generieren (Dinh et al., 2014, S. 37). In einer Definition nach Liden et al. (2025) wird Führung als „sozialer Einflussprozess“ definiert. Auch hier wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte versuchen, Individuen zu motivieren, gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Begriffe „Führung“ und „Management“ werden in der Literatur oft als Synonyme verwendet. Es zeigt sich jedoch, dass die Begriffe nicht identisch

sind. Unter Management wird die Planung, Organisation und Kontrolle von Ressourcen verstanden, um organisatorische Ziele zu realisieren. Der Fokus liegt dabei auf der Maximierung des organisatorischen Nutzens. „Führung“ bezieht sich hingegen auf die strategische Zukunftsgestaltung und Motivation von anderen, diese Ziele zu erreichen. Führung zeigt sich primär durch Handlungen und die Inspiration oder Einbeziehung anderer, unabhängig von einem formalen Titel (Liden et al., 2025, S. 1; Yukl & Gardner, 2020, S. 26). Yukl und Gardner (2020) definieren Führung als Prozess, durch den andere beeinflusst werden, zu verstehen und zu akzeptieren, was getan werden muss und wie die Umsetzung erfolgt. Zudem beinhaltet Führung die Förderung und Koordination von individuellen und auch gemeinsamen Anstrengungen, um Ziele zu erreichen (Yukl & Gardner, 2020, S. 26–27).

In folgender Tabelle werden die Quellen, deren abgeleitete Definition und die daraus identifizierten Merkmale zum Begriff Führung dargestellt:

Tabelle 1: Darstellung der identifizierten Merkmale der Definition „Führung“

Quelle	Definition	Identifizierte Merkmale
(Chen et al., 2025)	Prozess, bei dem das Verhalten von Personen beeinflusst wird, um gemeinsame Ziele zu erreichen	Prozess, Beeinflussung von Personen auf zwischenmenschlicher Ebene: Motivation und Zielerreichung
(Kotter, 2009)	Prozess, bei dem eine Person eine Gruppe von anderen Personen beeinflusst, um gemeinsame Ziele zu erreichen	Prozess, Beeinflussung von Gruppen: gemeinsame Ziele erreichen
(Dinh et al., 2014)	Führung als Phänomen, das auf verschiedenen Ebenen über einen längeren Zeitraum agiert, Strukturierung von Inputs zur Generierung von Outputs	Phänomen mit mehreren Dimensionen und Analyseeinheiten, Strukturierung von Inputs, Generierung von Outputs
(Liden et al., 2025)	Führung: ein „sozialer Einflussprozess“, durch welchen Personen motiviert werden, zu gemeinsamen Zielen beizutragen	Sozialer Einflussprozess, Motivation, Zielorientierung
(Yukl & Gardner, 2020)	Prozess, durch den andere beeinflusst werden, zu verstehen, was getan werden muss; Förderung der Koordination/Anstrengung	Beeinflussung von Verständnis, Koordination, Zielerreichung
(Liden et al., 2025; Yukl & Gardner, 2020)	Führung ausgedrückt durch Handlungen, Inspiration und Einbeziehung anderer unabhängig von formalen Titeln; Führung ist nicht Management. Führung ist die strategische Zukunftsgestaltung; Management	Handlungsorientierung, Inspiration, Einbeziehung anderer ohne formalen Titel; strategische Ausrichtung; Abgrenzung zu Management

Auf Basis der gefundenen Definitionen wird folgendes Konzept für den Begriff „Führung“ in dieser Arbeit abgeleitet: Unter Führung kann ein Prozess des „sozialen Einflusses“ verstanden werden. Dabei werden Individuen oder Gruppen auf zwischenmenschlicher Ebene beeinflusst, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Führung umfasst bei diesem Prozess die Koordination und Förderung individueller oder auch gemeinsamer Anstrengungen und ist auf die strategische Zukunftsgestaltung gerichtet. Der Begriff Führung ist nicht zwingend an eine formale Position gebunden und kann auch durch Handlungen, Inspiration, Motivation sowie Einbeziehung anderer ausgedrückt werden. Der Begriff wird von Management abgegrenzt. Management umfasst die Planung, Organisation und Kontrolle von Ressourcen zur Erreichung organisationaler Ziele. Der Begriff wird in dieser Arbeit auch vom Fachbegriff „Führungsposition“ abgegrenzt.

2.2. Begriff: „Führungsposition“

Der Begriff „Führungsposition“ wird in der Literatur sowie in Statistiken häufig über hierarchische Positionen innerhalb von Organisationen, wie beispielsweise Management- oder Executive-Positionen definiert. Internationale Organisationen wie die „Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)“, die „International Labour Organization (ILO)“ oder das „World Economic Forum (WEF)“ verwenden zur Messung von Frauenanteilen in Führungspositionen typischerweise Kategorien wie: Manager:in (managerial position), Führungskräfte mit Entscheidungsverantwortung, Senior Management, Middle Management, Director, Vice President oder C-Suite (CEO, CFO, COO, ...). Diese Begriffe werden durch die Definition „non-managerial positions“ für Nicht-Führungspositionen abgegrenzt (International Labour Organization, 2025b; OECD, 2025, 2026a; World Economic Forum, 2025). Die ILO fasst zudem unter folgenden Kriterien Frauen in Führungspositionen (Management, Politik und Behörden) zusammen: alle Personen, die eine Organisation steuern, Strategien entwickeln und auch für deren Umsetzung verantwortlich sind (World Economic Forum, 2025, S. 74). Nach Liden et al. (2025) wird der Begriff „Führungsposition“ breit gefasst und beschreibt Rollen vom „first-line Manager“ bis zur Position CEO. Ausschlaggebend für Ein- und Ausschlusskriterien ist die Unterscheidung zwischen „formaler Macht“ durch eine Position in einer Hierarchie und „persönlicher Macht“, deren Grundlage Fachwissen oder Charisma ist (Liden et al., 2025, S. 2). Führung kann nicht nur von Personen mit einem formalen Titel ausgeübt werden, sondern von jeder Person (informelles Leadership). Eine Führungsposition wird daher nicht

allein über einen Titel definiert, sondern auch über die Ausübung von Einfluss (Liden et al., 2025, S. 2). Eine ähnliche Definition erfolgt auch durch Kotter (2009). Hier wird zwischen „Assigned Leadership“ und „Emergent Leadership“ unterschieden. „Assigned Leadership“ bezieht sich dabei auf eine formale Position mit Autorität wie beispielsweise CEO, General Manager, Vice President und Executive Director. Unter „Emergent Leadership“ ist zu verstehen, dass Gruppenmitglieder eine Person als besonders einflussreich empfinden und deren Verhalten akzeptieren und unterstützen (Kotter, 2009, S. 3).

In folgender Tabelle werden die Quellen, deren abgeleitete Definition und die daraus identifizierten Merkmale dargestellt:

Tabelle 2: Darstellung der identifizierten Merkmale der Definition „Führungsposition“

Quelle	Definition	Identifizierte Merkmale
International Labour Organization, 2025b; OECD, 2025, 2026a; World Economic Forum, 2025	Manager:in / managerial position	formale Position/Titel in einem Unternehmen
	Senior Management	formale Position/Titel in einem Unternehmen
	Middle Management	formale Position/Titel in einem Unternehmen
	Director, Vice President, C-Suite	formale Position/Titel in einem Unternehmen
	Führungskräfte mit Entscheidungsverantwortung	Entscheidungsverantwortung
Liden et al., 2025	Steuerung der Organisation, Entwicklung und Umsetzung von Strategien	Strategische Gesamtverantwortung
	„first-line Manager“ bis zur Position CEO	formale Position/Titel in einem Unternehmen
	„formaler Macht“ durch eine Position in einer Hierarchie	Ausübung von Macht durch hierarchische Position in einem Unternehmen
	„persönlicher Macht“, deren Grundlage Fachwissen oder Charisma ist	informelles Leadership durch Einfluss
	Eine Führungsposition nicht allein über einen Titel definiert, sondern auch über die Ausübung von Einflüssen	Ausübung von Einflüssen
Kotter, 2009	Assigned Leadership: formale Position mit Autorität	formale Position/Titel

Emergent Leadership: Gruppenmitglieder eine Person als besonders einflussreich empfinden und deren Verhalten akzeptieren und unterstützen	informelle Einflussnahme durch Akzeptanz und Befürwortung
---	--

Auf Basis der gefundenen Definitionen wird folgendes Konzept für den Begriff „Führungsposition“ in dieser Arbeit abgeleitet: Eine formelle Führungsposition bezeichnet eine hierarchische Rolle innerhalb einer Organisation. Diese Rolle ist mit Entscheidungsbefugnis und der Übernahme strategischer Verantwortung verbunden und kann vom mittleren Management bis hin zur C-Suite reichen. Davon abzugrenzen ist eine informelle Führungsposition, die sich aus der Anerkennung und Akzeptanz einer Gruppe ableitet und mit keiner formalen, hierarchischen Rollenbezeichnung in Verbindung steht. In dieser Arbeit wird der Begriff Führungsposition von einer „informellen Führungsposition“ abgegrenzt, um den Rahmen der Arbeit und die Suche nach geeigneten Frauen in Führungspositionen einzugrenzen. Der Begriff Führungsposition wird auch von all jenen Positionen in Unternehmen abgegrenzt, die formell nicht als Führungsposition angesehen werden und keine Entscheidungsbefugnis umfassen.

2.3. Begriff: „Biografie“

Die Arbeit mit Biografien und biografischen Materialien kommt in der Frauen- und Geschlechterforschung zur Anwendung. Biografien werden als „soziale Tatsachen“ begriffen (Becker & Kortendiek, 2010, S. 352). „Soziale Tatsachen“ bedeuten in diesem Zusammenhang, dass Biografien nicht allein als „individuelle Lebensgeschichten“ verstanden werden, sondern auch durch Alltagsverständnis, Kulturen und institutionelle Regeln geprägt sind (Becker & Kortendiek, 2010, S. 352–356). Dabei wird zwischen „*Lebensläufen*“ und „*Lebensgeschichten*“ unterschieden (Becker & Kortendiek, 2010, S. 352). „Lebensläufe“ sind als Rahmen von „Lebensgeschichten“ zu verstehen. Sie beziehen sich auf die Abfolge von Ereignissen innerhalb einer Lebensspanne einer Person. „Lebensgeschichten“ sind hingegen rekonstruierende Erzählungen der erlebten Ereignisse aus der subjektiven Perspektive der Individuen (Becker & Kortendiek, 2010, S. 353–356).

Eine Biografie bezieht sich nicht allein auf Geschriebenes, sondern kann auch Gespräche (Selbst- und Fremdbeschreibung) umfassen. Die Erfassung von biografischen Beschreibungen kann sowohl in einem formellen als auch informellen Zusammenhang (mündlich und schrift-

lich) erfolgen (Baur & Blasius, 2022, S. 647). Biografieforschung untersucht Wechselwirkungen zwischen Individuen und Gesellschaft und wie diese miteinander verknüpft sind. Dabei werden Biografien als individuelle Erfahrungen und soziale Konstrukte betrachtet, die in kollektive Regeln, Diskurse und gesellschaftliche Rahmenbedingungen eingebettet sind. Im Fokus steht die Interpretation von Erfahrungen im Kontext der Lebensgeschichte sowie eine Analyse von Prozessen, die Veränderungen sozialer Phänomene nachvollziehbar machen (Baur & Blasius, 2022, S. 649).

Biografien können geschriebenes und gesprochenes Material umfassen. Qualitative Daten können ebenfalls in zwei Kategorien unterschieden werden: „*textförmige Daten*“ und „*Multimedia-Daten*“ (Baur & Blasius, 2022, S. 502). Zu textförmigen Daten werden alle Mitteilungen gezählt, die in Schriftsprache verfasst wurden. Darunter fallen primäre Texte, die für Forschungszwecke entstanden sind (Freitextantworten, schriftliche Gruppendiskussionen) und nicht-reaktive Daten, die außerhalb eines Forschungskontextes generiert wurden. Darunter fallen Zeitungsbeiträge, Forendiskussionen, Social-Media-Beiträge (beispielsweise Twitter), Blogeinträge, Webseiten von Unternehmen und PDF-Dokumente. Unter Multimedia-Daten werden Bilder/Fotos, Audios und Videos und kombinierte Daten (Texte und Bilder in Zeitschriften) zusammengefasst (Baur & Blasius, 2022, S. 502–505).

In folgender Tabelle werden die Quellen und deren abgeleitete Definitionen sowie Merkmale dargestellt:

Tabelle 3: Darstellung der identifizierten Merkmale der Definition „Biografie“

Quelle	Definition	Identifizierte Merkmale
Baur & Blasius, 2022, S. 502-505	„textförmige Daten“:	Mitteilungen in Schriftform, primäre Texte, nicht-reaktive Daten (Zeitschriften, Forendiskussionen, Social Media, Blogeinträge, Websites und PDF-Dokumente)
	„Multimedia-Daten“	Bilder, Fotos, Audios, Videos, kombinierte Daten (Text und Bild in Zeitschriften)
Becker & Kortendiek, 2010, S. 352–356	Lebenslauf	objektive Abfolge von Ereignissen innerhalb einer Lebensspanne
	Lebensgeschichte	rekonstruierende Erzählung erlebter Ereignisse, subjektive Perspektiven, geschriebenes und gesprochenes (Selbst- und Fremdbeschreibung)
	informell & formell	mündlich & schriftlich

soziale Tatsachen ge-
prägt durch

individuelle Erfahrungen,
soziale Konstrukte, Alltagsverständnis, Kultur
und institutionelle Regeln

Auf Basis der gefundenen Definitionen wird folgendes Konzept für den Begriff „Biografie“ in dieser Arbeit abgeleitet: „Biografien können **qualitative Daten** sein, die textförmig (Schriftform, Zeitschriften, Social-Media-Beiträge, Blogeinträge, Webseiten, PDF-Dokumente) oder in Form von **Multimedia-Daten** (Bilder, Audios, Videos, Texte in Kombination mit Bildern) vorliegen. Sie können den **Lebenslauf** (objektiver Ablauf von Ereignissen innerhalb einer Lebensspanne) und die **Lebensgeschichte** (subjektive, rekonstruierende Erzählungen in gesprochener oder geschriebener Form) einer Person beschreiben. Biografien umfassen die **Rekonstruktion sozialer Tatsachen** (informell und formell) durch die Erzählung individueller Erfahrungen in Zusammenhang mit sozialen Konstrukten, Alltagsverständnissen, Kultur und institutionellen Regeln. Das Konzept „Biografie“ wird für diese Arbeit von Fiktionen und erfundenen Texten (Romanen), standardisierten Daten (Statistiken) und rein biologischen Fakten abgegrenzt.“

2.4. Begriffe: „Aufstiegsbarriere (Barrieren)“ und „nationale Rahmenbedingungen (Wohlfahrtsdimension)“

Neben den drei zuvor definierten Konzepten gibt es in dieser Arbeit zwei weitere relevante Begriffe: „Aufstiegsbarrieren (Barrieren)“ und „nationale Rahmenbedingung (Wohlfahrtsdimensionen)“. Die Begriffe Führung, Führungsposition und Biografie wurden definiert, um sie von ähnlichen Konzepten abzugrenzen und als Ein- und Ausschlusskriterien heranzuziehen. Für diese Begriffe ist daher eine Arbeitsdefinition erfolgt. Die Begriffe Aufstiegsbarrieren (Barrieren) und nationale Rahmenbedingung (Wohlfahrtsdimensionen) bilden in dieser Arbeit einen theoretisch-analytischen Rahmen und werden an dieser Stelle nur einleitend angeführt. Eine genaue Herleitung und theoretische Verortung erfolgen in den späteren Kapiteln 3 und 4.

2.4.1. Aufstiegsbarrieren

Unter Aufstiegsbarrieren werden in dieser Arbeit Mechanismen, Faktoren und Phänomene verstanden, die den Zugang von Frauen zu Führungspositionen erschweren. Diese Faktoren stehen auch in Zusammenhang mit dem „Female Leadership Gap“ (Boerner, 2023, S. 9). Für diese

Arbeit werden bestehende (Aufstiegs-)Barrieren in vier Ebenen unterteilt: normativ/wahrnehmungsbezogen, organisational, strukturell und intersektionell. Die Unterteilung bestehender Barrieren in vier Ebenen dient als Orientierungshilfe und bildet zudem die Grundlage für die deduktive Kategorienbildung (vgl. Kapitel 3 und Kapitel 5.3).

2.4.2. Nationale Rahmenbedingungen (Wohlfahrtsdimension)

Unter „nationalen Rahmenbedingungen (Wohlfahrtsdimensionen)“ werden länderspezifische Bedingungen verstanden, die den Karriereverlauf von Frauen unterstützen oder erschweren können. Dimensionen, die hierbei eine Rolle einnehmen, sind das Zusammenspiel von Staat, Markt und Familie beziehungsweise Gemeinschaften. Den heuristischen Rahmen bilden die Wohlfahrtsregime von Esping-Andersen. Diese wurden um die geschlechtsbezogene Erweiterung nach Orloff (1993) und die informellen Sicherungsregime nach Wood und Gough (2006) / Bevan (2004) erweitert. Auf dieser Grundlage werden die Länder Deutschland (konservativ), die USA (liberal) und Nigeria („nicht-westlich“) als gegensätzliche Fälle definiert. Die theoretische Herleitung der relevanten (Wohlfahrts-)Dimensionen und deren Operationalisierung erfolgt in Kapitel 4.

In der vorliegenden Arbeit wird bewusst der Begriff „(theoretische) Wohlfahrtsdimension“ verwendet anstelle von „wohlfahrtsstaatlichen Dimensionen“, da die Erweiterung der Wohlfahrtsregime nach Esping-Andersen durch Wood und Gough/Bevan über einen staatlich-zentrierten Fokus hinausgeht.

3. Barrieren für Frauen in Führungspositionen: Eine systematische Darstellung bestehender Forschungen

Bevor die qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt wird, erfolgt ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu bestehenden Barrieren, denen Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen begegnen. Dabei werden theoretische Ansätze, zentrale Hindernisse und dazugehörige Phänomene aufgezeigt. Ziel ist es, die identifizierten Barrieren auch im Hinblick auf ihre analytische Verwendbarkeit für die qualitative Inhaltsanalyse zu strukturieren, um so auch eine theoretisch fundierte Grundlage für die spätere deduktive/induktive Kategorienbildung zu schaffen. Dazu werden zunächst die theoretischen Grundlagen (Kapitel 3.1) sowie bestehende Modelle zur Systematisierung von Barrieren (Kapitel 3.2) dargestellt. Auf dieser Grundlage

werden die vier für diese Arbeit relevanten Barriereebenen in den Kapiteln 3.3 bis 3.6 aufgezeigt.

3.1. Social Role Theory und Role Congruity Theory

In der Literatur wird das Phänomen, dass Frauen in vielen Ländern unterrepräsentiert sind, als sogenannter „Female Leadership Gap“ bezeichnet (Boerner, 2023, S. 9). Eine zentrale theoretische Grundlage stellt dabei die sogenannte „Social Role Theory“ dar, die auch als Ansatz zur Erklärung dieser Unterrepräsentation herangezogen werden kann. Die „Social Role Theory“ beschreibt, dass geschlechtsspezifische Stereotype durch die Beobachtung von „sozialen Rollen“ - die Männer und Frauen „üblicherweise“ in der Gesellschaft einnehmen - entstehen. Es handelt sich dabei um universelle Dimensionen der Wahrnehmung und Beschreibung von Personen, die sich in „*kommunale und agentische Aspekte*“ unterscheiden lassen (Boerner, 2023, S. 10–11). *Kommunale Aspekte* umfassen die Pflege sozialer Beziehungen und stehen für Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft oder Vertrauenswürdigkeit. *Agentische Aspekte* umfassen Eigenschaften wie Dominanz, Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen oder Entschlossenheit und werden oftmals auch Führungspersonen zugeschrieben (Boerner, 2023, S. 10–11; Eagly & Karau, 2002, S. 574). Männer werden häufig mit agentischen Attributen in Verbindung gebracht, Frauen hingegen mit kommunalen Eigenschaften (Archer, 2021, S. 56; Eagly & Karau, 2002, S. 574).

Eine weitere Theorie, die auch in der „Social Role Theory“ verankert ist, ist die sogenannte „Role Congruity Theory“ (Eagly & Karau, 2002, S. 575). Diese besagt, dass Personen als positiver bewertet/empfunden werden, wenn ihre Eigenschaften mit gesellschaftlichen Rollenerwartungen übereinstimmen (Eagly & Karau, 2002, S. 573–574). Wie bereits erwähnt, werden Führungstereotype häufig mit agentischen Eigenschaften in Verbindung gebracht, die auch mit männlichen Stereotypen übereinstimmen. Diese männlich/agentischen Eigenschaften stehen jedoch in Konflikt mit kommunalen Stereotypen, die tendenziell Frauen zugeschrieben werden (Boerner, 2023, S. 12; Kamann-Holt, 2026, S. 32, S. 47). Frauen in Führungspositionen stehen daher Vorurteilen gegenüber, die sich aus der „Unvereinbarkeit“ zwischen weiblichen Stereotypen und Führungstereotypen ableiten („*think manager-think male*“) (Eagly & Karau, 2002, S. 574; Glass & Cook, 2016, S. 53; Rosette et al., 2016, S. 429–430). Die „Role Congruity Theory“ identifiziert zwei Formen der Benachteiligung, die sich aus dieser „Unvereinbarkeit“ ergeben und Frauen vor ein Dilemma stellen. Verhalten sich Frauen entsprechend ihrer

Geschlechterrolle (kommunal), werden sie oftmals als weniger kompetent empfunden. Wird das Verhalten an agentische (männliche) Attribute angepasst, werden sie als „unweiblich“ empfunden, wodurch sie ebenfalls negativ bewertet werden (Eagly & Karau, 2002, S. 576).

Forschungen zeigen, dass sich diese Zuschreibung wandelt. Führungstereotype werden zunehmend kommunalen Aspekten zugeordnet und Frauen werden auch agentische Eigenschaften zugeschrieben (Boerner, 2023, S. 13; Kamann-Holt, 2026, S. 32). Dennoch spiegeln sich die Aspekte der „Role Congruity Theory“ und „Social Role Theory“ in der Arbeitswelt wider und führen zu einer horizontalen und vertikalen Segregation. Frauen sind häufiger in Berufen vertreten, die soziale Fähigkeiten erfordern, während Männer Berufe ausüben, die physische Stärke, Wettbewerb und technische Fähigkeiten voraussetzen (Archer, 2021, S. 57; Boerner, 2023, S. 11).

Zusammenfassend zeigen die oben dargestellten Theorien, dass die Barrieren für Frauen, um in Führungspositionen zu gelangen, oft durch Wahrnehmungen und Bewertungen entstehen. Gesellschaftliche Normen und Rollenerwartungen können die Wahrnehmung, Karrierechancen und Karriereentscheidungen von Frauen beeinflussen.

3.2. Theoretische Modelle zur Systematisierung der Barrieren

Forschungen zeigen, dass Frauen im Karriereverlauf nicht nur einzelnen, isolierten, sondern unterschiedlichen Barrieren, die sich gegenseitig bedingen, gegenüberstehen. Ein Modell zur Beschreibung dieser Dynamik ist das „Leadership Labyrinth“ nach Eagly und Carli (2007). Das Modell bezieht sich auf Top-Managementpositionen, aber auch auf nachgeordnete Führungspositionen. Es teilt sich in drei Kategorien: Unterschiede im Humankapital, Unterschiede in Führungs- und Persönlichkeitseigenschaften sowie Vorurteile und Stereotype (Boerner, 2023, S. 100):

- **Unterschiede im Humankapital:** Trotz vorhandener Qualifikationen bremsen fehlende Netzwerke, die Schwierigkeit der Vereinbarung von Beruf und Familie sowie strukturelle Barrieren in bestimmten Branchen/Bereichen den beruflichen Aufstieg von Frauen (Boerner, 2023, S. 101–102).

- **Unterschiede in Führung und Eigenschaften:** Die Unterschiede in Führungsstilen von Frauen und Männern sind nur gering. Frauen weisen jedoch eine geringere Selbstdarstellung auf (Self-Promotion) und verhandeln seltener für sich selbst (Boerner, 2023, S. 102).
- **Vorurteile und Stereotype:** Vorurteile und Stereotype leiten sich von dem agentisch geprägten Führungsbild ab und stehen im Widerspruch zum kommunal geprägten weiblichen Rollenbild. Daraus entstehen negative Effekte für Frauen wie beispielsweise der „Stereotype Threat“ (Boerner, 2023, S. 103).

Eine weitere Studie von van 't Foort-Diepeveen et al. (2021) definiert sieben Barrieren für den Aufstieg von Frauen in das Top-Management. Die Studie unterscheidet zwischen:

- **Psychologischen Prozessen:** Geschlechterstereotype, Homophilie, unklare Beförderungskriterien (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 469–470).
- **Der Abwertung von Frauen:** fehlende Self-Promotion, weniger Karrierechancen (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 470–471).
- **Karrierepräferenzen:** Frauen arbeiten in Bereichen mit weniger Aufstiegschancen und sind oftmals zögerlicher, sich auf Führungspositionen zu bewerben (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 471).
- **Organisationskultur und Prozesse:** männliche Arbeitskulturen wirken abschreckend (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 471–472).
- **Work-Life-Balance:** mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 472–473).
- **Professionelle Unterstützung:** fehlende Mentoren, Rollenbilder und Netzwerke (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 473).
- **„Leaky Pipelines“:** eingeschränkter Pool möglicher Kandidatinnen (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 474).

Auf Basis der dargestellten Modelle und Ansätze erfolgt in der vorliegenden Arbeit eine Systematisierung von Barrieren auf vier Ebenen: **normativen und wahrnehmungsbezogenen** (gesellschaftliche Rollenbilder, Wahrnehmungen und Stereotypen), **organisationalen** (Unternehmenskulturen und Netzwerke), **strukturellen** (gesellschaftliche Rahmenbedingungen) und **intersektionellen** Ebene (Ethnie, Alter, soziale Herkunft). Diese Einteilung dient als analyti-

ches Instrument, um verschiedene Barrieren strukturiert darzustellen und wird auch als konzeptionelle Grundlage für die spätere deduktive Kategorienbildung herangezogen. Dabei wird berücksichtigt, dass bestehende Barrieren nicht isoliert auftreten, sondern sich auch gegenseitig beeinflussen und teilweise mehreren der oben genannten Ebenen zuzuordnen sind.

3.3. Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren

Die zuvor dargestellten theoretischen Ansätze der „Role Congruity Theory“ und „Social Role Theory“ zeigen, dass geschlechtsbezogene Stereotype die Wahrnehmung von Frauen in Führungspositionen beeinflussen. Bestehende Stereotype beeinflussen dabei nicht nur die Selbstwahrnehmung von Frauen, sondern können sich auch auf Reaktionen von anderen Personen auswirken und können die Entscheidung, Frauen in Führungspositionen zu befördern, negativ beeinflussen (Boerner, 2023, S. 17; van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 469). Frauen in Führungspositionen werden häufig anders beurteilt als Männer, insbesondere, wenn es sich um traditionell männliche Positionen oder Positionen auf höheren Hierarchie-Ebenen handelt (Archer, 2021, S. 57; Boerner, 2023, S. 17; Eagly & Carli, 2007, S. 2–3). Zudem stehen Frauen in Führungspositionen oftmals unter einem Perfektionszwang, keine „Fehler zu begehen“, dieser Zwang bezieht sich nicht nur auf fachliche Leistungen, sondern auch auf Äußerlichkeiten, wie beispielsweise Körpergewicht, Frisur oder Kleidung (Glass & Cook, 2016, S. 61). Frauen weisen auch häufiger branchenübergreifende Erfahrungen auf als Männer. Diese „nicht-linearen Karriereverläufe“ deuten darauf hin, dass Frauen häufiger „Umwege“ gehen, um in Führungspositionen zu gelangen, beispielsweise: Qualifikationen werden strenger geprüft, Frauen werden seltener befördert oder müssen sich stärker gegenüber Männern beweisen (World Economic Forum, 2025, S. 56).

Ein damit verbundenes Phänomen ist der sogenannte „Backlash-Effekt“. Frauen, deren Verhalten von Stereotypen abweicht, werden weniger von Mitarbeitenden akzeptiert und auch abgelehnt, unabhängig davon, ob sie die Führungsrolle kompetent ausführen. Zudem werden Erfolge eher externen Umständen zugeschrieben und nicht den Fähigkeiten der Frau selbst. Der „Backlash-Effekt“ kann auch gegenteilig wirken und dazu führen, dass Frauen als effektivere Führungskräfte empfunden werden als Männer (Boerner, 2023, S. 17–18). Ein weiteres Phänomen, das in diesem Zusammenhang genannt werden kann, ist der „Stereotype Threat“. Stereotype Threat beschreibt die Angst, aufgrund von Stereotypen negativ bewertet oder behandelt zu werden (Manzi et al., 2020, S. 1–2). Diese Bedrohung wird von Frauen insbesondere dann

wahrgenommen, wenn sie in Branchen tätig sind, die männerdominiert sind, Umgebungen zusätzlich männliche Stereotype hervorheben und eine Wettbewerbskultur besteht, die Erfolge auf „typische männliche Fähigkeiten“ zurückführt (Kamann-Holt, 2026, S. 32). Ähnlich wie bei dem „Backlash-Effekt“ kann sich auch „Stereotype Threat“ positiv auf die Motivation von Frauen auswirken und sie darin bestärken, Führungspositionen anzunehmen. Frauen, die auf ihre Führungsfähigkeiten vertrauen, gelten zudem als weniger anfällig für stereotypisierende Bedrohungen (Boerner, 2023, S. 15–16; Kamann-Holt, 2026, S. 33).

Ein weiterer relevanter Aspekt ist der „Führungsanspruch“. Unter Führungsanspruch ist zu verstehen, dass eine Person persönliches Interesse und den Wunsch hat, eine Führungsposition zu übernehmen. Es gibt drei mögliche Faktoren, die solch eine Entscheidung beeinflussen können: 1) Typische Verhaltensweisen und Eigenschaften einer Führungskraft, 2) Die eigene Überzeugung, solch einer Position gewachsen zu sein, 3) Abwägung der Vor- und Nachteile, solch eine Position anzutreten (Boerner, 2023, S. 76). Studien zeigen, dass Frauen seltener Führungsansprüche entwickeln beziehungsweise sich diese zutrauen, obwohl sie über die gleichen Qualifikationen wie Männer verfügen. Frauen schätzen zudem ihre Fähigkeiten häufiger kritischer ein und sehen sich stärker von äußeren Bedingungen (organisational und situationsabhängig) abhängig (Boerner, 2023, S. 77). Diese Einschätzung kann mit ungünstigeren Rahmenbedingungen durch mangelnde Akzeptanz und höheren Kosten beispielsweise durch die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zusammenhängen (Boerner, 2023, S.77, S.97). Auch die Studie „*Women in the Workplace (2025)*“ zeigt, dass unterschiedliche Faktoren den Wunsch, in eine Führungsposition befördert zu werden, beeinflussen. Ein mangelndes Mentoring und Sponsoring, eine höhere Belastung durch Care-Arbeit, eine negative Wahrnehmung (Stress und Überlastung) von Führungspositionen und ungleiche Chancen bremsen Frauen dabei, Führungspositionen anzustreben (Krivkovich et al., 2025, S. 9–10).

Zusammenfassend zeigt sich, dass normative Erwartungen und Wahrnehmungen einen wesentlichen Einfluss auf die Karriereentscheidungen von Frauen sowie deren Bewertungen im organisationalen Kontext haben.

3.4. Organisationale Dynamiken und Netzwerke

Neben normativen und wahrnehmungsbezogenen Faktoren spielen auch organisationale Dynamiken eine Rolle. Insbesondere der Zugang zu (informellen) Netzwerken beeinflusst Karrierewege von Frauen (Linehan & Scullion, 2008, S. 29; Rao, 2021, S. 280). Netzwerke haben ein

hohes Machtpotenzial (Sagebiel, 2019, S. 958). Sie bringen Vorteile in Bezug auf Informationsaustausch, Kooperationen, Sichtbarkeit und Support (Linehan & Scullion, 2008, S. 34; van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 473). Frauen fehlen jedoch oftmals die sozialen Verbindungen, die Männern in Führungspositionen zugutekommen (Hanna et al., 2023, S. 2). Frauen werden auch häufig von „informellen Netzwerken“ (auch „Old-Boys Netzwerken“) ausgeschlossen (Linehan & Scullion, 2008, S. 34–35; Sagebiel, 2019, S. 955; van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 473). Ein damit zusammenhängendes Phänomen stellt „Glass Ceiling“ dar. Darunter werden unsichtbare Barrieren verstanden, die Frauen darin hindern, in Senior-Management oder obere Führungspositionen zu gelangen (International Labour Organization, 2025a, S. 7; Scheele, 2019, S. 759). Trotz gleicher Leistung stehen strukturelle Voreingenommenheit, informelle Netzwerke sowie begrenzter Zugang zu Aufgaben mit hoher Sichtbarkeit den Karrieren von Frauen im Weg. Genderstereotype verstärken dieses Hindernis zusätzlich (Choi et al., 2026, S. 4).

Obwohl solche „Männernetzwerke“ zunehmend auch für Frauen zugänglich sind, bestehen Ausschlussmechanismen, die Frauen vor allem in MINT-Bereichen treffen (Sagebiel, 2019, S. 955–956). Dieser Ausschluss kann auf strukturelle Bedingungen zurückgeführt werden: Männernetzwerke bauen oftmals auf dem Ähnlichkeits- und Vertrauensprinzip auf und sind durch hegemoniale Strukturen geprägt (Cook & Glass, 2014, S. 100–101; Sagebiel, 2019, S. 955). Diese hegemonialen Strukturen können auch Recruiting-Prozesse beeinflussen, da Empfehlungen aufgrund demografischer Merkmale und Ähnlichkeiten erfolgen (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 473). Männer und Frauen unterscheiden sich auch hinsichtlich der Nutzung ihrer Netzwerke. Männer verfügen häufiger über „schwache Bindungen und Bekantschaften“. Frauen hingegen haben engere Netzwerke und müssen mit mehreren Hierarchieebenen in Kontakt treten, wodurch ihr Netzwerk als weniger effizient gilt (Sagebiel, 2019, S. 957–958). Neben Netzwerken spielen auch Sponsor*innen¹ eine entscheidende Rolle. Frauen verfügen seltener über Personen, die sie aktiv fördern und sie in ihrer Karriere (insbesondere auf Einstiegsebenen und oberen Managementebenen) unterstützen, dies kann sich negativ auf Beförderungschancen auswirken (Krivkovich et al., 2025, S. 5-6, S. 36). Zudem erfahren Frauen in Führungspositionen auch häufig weniger Unterstützung von ihren Vorgesetzten, beispielsweise hinsichtlich Weiterbildungsmöglichkeiten.

¹ Unter einem/einer Sponsor*in, wird eine Person verstanden, die sich aktiv für das berufliche Fortkommen eines Mitarbeitenden einsetzt und/oder Möglichkeiten für diese/n schafft Krivkovich et al. (2025, S. 53).

Diese Ungleichheit kann die Aufstiegschancen von Frauen in Spitzenpositionen beschränken (Krivkovich et al., 2025, S. 8).

Darüber hinaus treten auch organisationale Phänomene wie „Tokenism“, „Queen Bee“, „Glass Cliff“ und „Glass Walls“ auf. „Queen Bee“ beschreibt, dass Frauen, die in männerdominierten Umfeldern tätig sind, sich bewusst an Verhaltensweisen von Männern anpassen und sich von anderen Frauen distanzieren (Mrinal & Latha, 2025, S. 1). Frauen fördern sich untereinander weniger, wodurch bestehende Hierarchien der Geschlechter reproduziert werden (Kamann-Holt, 2026, S. 33; Rao, 2021, S. 281). „Queen Bee“ wird als Bewältigungsstrategie herangezogen, um sich bestehender Unternehmenskulturen anzupassen (Mrinal & Latha, 2025, S. 3). Das Phänomen ist als Reaktion auf die Bedrohung der „sozialen Identität“ zu verstehen und stellt keine individuelle Charaktereigenschaft dar. Indem Frauen sich von ihrer Geschlechteridentität distanzieren, versuchen sie, negativen Bewertungen durch geschlechtsbezogene Stereotype zu entgehen („categorization threat“) (Derks et al., 2011, S. 522, S. 531).

Der sogenannte „Tokenism“ bezieht sich darauf, dass Frauen in Führungspositionen eine Minderheit („Token“) darstellen, dadurch kommt ihnen ein besonderer Status zu. Frauen stehen häufig unter stärkerer Beobachtung und erhöhtem Leistungsdruck. Sie sehen sich in Führungspositionen als „*Außenseiterinnen im Inneren*“ und stehen unter Druck, sich gegenüber männlichen Kollegen „zu beweisen“ (Glass & Cook, 2016, S. 53). Die Methoden, „Tokenism“ nachzuweisen, sind umstritten, es gibt jedoch Forschungsprojekte, die sich dem Phänomen annähern (Boerner, 2023, S. 31; Kamann-Holt, 2026, S. 27). Ergebnisse zeigen beispielsweise, dass „Tokenism“ eine erhöhte Sichtbarkeit (durch Leistungsdruck) und Anpassungsstrategien (Anpassung an dominante (männliche) Gruppen) zur Folge hat. Eine gegensätzliche Strategie stellt Widerstand dar, hierbei werden bestehende Normen und Praktiken bewusst abgelehnt und neue Wege eingeschlagen (Boerner, 2023, S. 32–33).

Das Phänomen „Glass Cliff“ beschreibt, dass Frauen überdurchschnittlich oft für Managementpositionen ausgewählt werden, die riskant oder prekär sind (Glass & Cook, 2016, S. 52). Forschungen zeigen, dass Unternehmen weibliche Führungskräfte in Zeiten von Krisen („think crisis - think female“) bevorzugen. Als Gründe für diese „Bevorzugung“ werden einerseits Führungskompetenzen, die vorwiegend Frauen zugesprochen werden (Empathie und Kommunikation) genannt, andererseits wird ein Signal an Stakeholder*innen gesendet, dass Unternehmen Krisen ernst nehmen und Veränderungen anstreben. Zudem besteht die Annahme, dass

weniger Konkurrenz durch Männer besteht, da diese solche Positionen als weniger attraktiv ansehen. Für viele Frauen sind solche prekären Führungspositionen nicht unbedingt attraktiv, jedoch werden sie von Frauen oft als Chance gesehen, überhaupt eine Top-Managementposition zu erlangen (Boerner, 2023, S. 35–37; Glass & Cook, 2016, S. 52; Kamann-Holt, 2026, S. 26). Ein weiteres Phänomen ist „Glass Walls“, dieses bezieht sich auf „laterale Bewegungen“ von Frauen (International Labour Organization, 2025a, S. 7). Frauen besetzen oftmals Positionen in Unternehmen, die weniger als „Sprungbrett“ in Top-Managementebenen dienen (beispielsweise Personalwesen oder Administration). Als Ursachen für diese Barrieren können strukturelle Probleme genannt werden, wie unbezahlte Care-Arbeit, die vorwiegend von Frauen geleistet wird sowie soziale Normen wie Geschlechterstereotype und Vorurteile gegenüber der Rolle der Geschlechter (International Labour Organization, 2025a, S. 12). Frauen gelten auch als überproportional vom „Flexibility Stigma“ betroffen. Hierbei besteht die Annahme, dass Personen, die flexible Arbeitsmodelle in Anspruch nehmen, als weniger engagiert empfunden werden (Krivkovich et al., 2025, S. 11).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass organisationale Strukturen zur Reproduktion von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten beitragen können. Insbesondere erschweren eingeschränkte Zugänge zu Netzwerken und Sponsoring, geschlechtsspezifische Dynamiken wie „Queen Bee“ sowie auch Phänomene wie „Glass Walls“ oder „Glass Ceiling“ den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen. Während organisationale Dynamiken innerhalb von Unternehmen wirken, sind diese auch in übergeordnete strukturelle Bedingungen eingebettet. Diese werden im folgenden Abschnitt näher betrachtet.

3.5. Strukturelle Bedingungen und Work-Life-Konflikte

Strukturen in Unternehmen sind historisch durch eine patriarchalisch-männliche Arbeitsweise geprägt. Diese zeichnet sich durch Vollzeitarbeit und lange Arbeitszeiten, die als Commitment und Loyalität angesehen werden aus (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 471–472). Anforderungen an Führungskräfte in Branchen im MINT-Bereich orientieren sich oftmals an männlichen Top-Managern, die zeitlich und räumlich flexibel sind. Führungspositionen setzen daher voraus, dass sich Personen vollkommen der Arbeit widmen („total dedication“) (König, 2019, S. 868). Voreingenommenheit, wie sie in der „Social Role Theory und Role Congruity Theory“ dargestellt wird, kann den Work-Family-Konflikt zusätzlich verschärfen (Choi et al., 2026, S. 4). So bewirken bestehende Stereotype, dass Frauen eher die Familie statt einer Karriere

wählen (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 472). Frauen leisten oftmals auch in Doppelverdiener-Haushalten überproportional Haushaltsarbeit und verfügen dadurch über eingeschränkte Möglichkeiten hinsichtlich eines beruflichen Aufstiegs (Choi et al., 2026, S. 4; Krivkovich et al., 2025, S. 10). Auch der Global Gender Gap Report 2025 berichtet über die Care-Ökonomie und Karriereunterbrechungen als zentrales Hindernis für Frauen, um in Führungspositionen zu gelangen. Im Schnitt nehmen Frauen weltweit 55,2 % öfter Karriereauszeiten als Männer. Der Hauptgrund dafür ist die Übernahme der Kinderbetreuung. Auch die Dauer der Unterbrechungen ist höher als bei Männern (Frauen: 19,6 Monate; Männer: 13,9 Monate). Diese Pausen wirken sich nicht nur auf gesammelte Erfahrung aus, sondern auch auf die Aufstiegschancen in Positionen der C-Suite (World Economic Forum, 2025, S.8, S. 56, S. 57). Besonders in MINT-Bereichen, die durch unvorhersehbare Arbeitsbelastungen und lange Arbeitszeiten geprägt sind, können kulturelle und organisationale Normen den Aufstieg von Frauen zusätzlich erschweren (Choi et al., 2026, S. 4). Human Resources Management-Praktiken, bei denen beispielsweise Kinderbetreuung, finanzielle Unterstützung oder flexiblere Arbeitszeiten angeboten werden, können sich positiv auf den Führungsanspruch bei Männern und auch Frauen auswirken, wobei der Effekt bei Frauen tendenziell größer ist (Boerner, 2023, S. 80–81).

Strukturelle Barrieren ergeben sich sowohl zu Beginn als auch zu späteren Zeitpunkten im Karriereverlauf von Frauen. Der Begriff „Broken Rungs“ beschreibt, dass Barrieren bereits beim ersten Schritt auf die Karriereleiter (dem Übergang in die erste Managementebene) auftreten (International Labour Organization, 2025a, S. 7). Frauen fehlen oftmals Aufstiegschancen gleich zu Beginn ihrer Karrieren (Kamann-Holt, 2026, S. 41; Krivkovich et al., 2025, S. 9–10). Diese Blockade legt auch den Grundstein für spätere Ungleichheiten im Karriereverlauf (International Labour Organization, 2025a, S. 7). Der Begriff „Leaky Pipeline“ beschreibt das Phänomen, dass mit höheren Hierarchieebenen, die Repräsentanz von Frauen abnimmt. Je höher die Position auf der Karriereleiter, desto eher verlassen Frauen das Unternehmen oder werden seltener befördert (International Labour Organization, 2025a, S. 7; van 't Foort-Diepeveen et al., 2021, S. 474). In diesem Zusammenhang kann auch der Begriff „Drop-to-the-top“ genannt werden, bei dem Frauen entlang der Karriereleiter zunehmend aus Führungspositionen aussteigen. Dieses Phänomen tritt vor allem in MINT-Branchen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) auf (World Economic Forum, 2025, S. 19).

Zuletzt stellen auch Gesetze und deren tatsächliche Umsetzung strukturelle Barrieren dar. In Hoheinkommensländern (beispielsweise Deutschland und den USA) bestehen oftmals fortschrittliche Gesetze, jedoch mangelt es an Ressourcen wie Budgets und Infrastrukturen, um diese auch in reale Gleichstellung zwischen Männern und Frauen zu überführen (World Economic Forum, 2025, S. 61–62).

Zusammenfassend zeigt sich, dass strukturelle Bedingungen in gesellschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen verankert sind. Insbesondere geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, Care-Arbeit und normative Vorstellungen von Erwerbsarbeit beeinflussen die Karriereverläufe von Frauen. Diese strukturellen Bedingungen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern wirken auch auf organisationale Dynamiken und normative Wahrnehmungen und tragen so zum Bestehen geschlechtsspezifischer Ungleichheiten bei. Vor diesem Hintergrund wird im nächsten Kapitel eine intersektionelle Perspektive betrachtet, um Faktoren wie Ethnie, Alter und sozialen Hintergrund in der Analyse zu berücksichtigen.

3.6. Intersektionelle Perspektive

In folgendem Kapitel wird ein Überblick über das Konzept der Intersektionalität und dessen Relevanz für diese Arbeit gegeben. Eine vertiefende theoretische Auseinandersetzung wird bewusst nicht angestrebt, da Intersektionalität in dieser Arbeit nicht als eigenständiges Analysekonzept, sondern als ergänzende analytische Perspektive herangezogen wird. Mögliche intersektionelle Muster werden im Rahmen der induktiven Kategorienbildung (Kapitel 6) aus den Biografien der Frauen in Führungspositionen erforscht.

Intersektionalität ist ein Konzept, das in der Geschlechterforschung eine wesentliche Rolle einnimmt (Dannecker et al., 2026, S. 7). Das Konzept kann als eigenständige Theorie (die soziale Machtstrukturen und Ungleichheiten erklärt) und offenes Paradigma (das unterschiedliche theoretische Ansätze erklärt) gesehen werden (Dannecker et al., 2026, S. 4). Der Begriff wurde von Kimberlé Crenshaw geprägt und bezieht sich auf das Zusammenwirken unterschiedlicher Formen sozialer Ungleichheit in Bezug auf „Ethnizität, Klasse, Geschlecht und Sexualität“ (Dannecker et al., 2026, S. 5; Degele, 2019, S. 341). Unterschiedliche Formen von Diskriminierung, in Bezug auf „Ethnizität, Klasse, Geschlecht und Sexualität“, wirken dabei nicht isoliert, sondern müssen im Sinne einer Wechselwirkung verstanden werden (Dannecker et al., 2026, S. 5; Sott et al., 2026, S. 3). In der empirischen Forschung wird Intersektionalität oftmals

als „methodologisches Analysewerkzeug“ genutzt, um Diskriminierung auf unterschiedlichen Ebenen aufzuzeigen (Dannecker et al., 2026, S. 4).

Das Konzept ist für diese Arbeit relevant, da Frauen aus drei Ländern unterschiedlicher nationaler Rahmenbedingungen verglichen werden. Eine rein geschlechtsbezogene Perspektive greift daher zu kurz. Zudem zeigen Untersuchungen, dass Frauen je nach ethnischer Herkunft unterschiedlichen Führungstereotypen gegenüberstehen. Eine Studie von Rosette et al. (2016) unterscheidet dabei zwischen 1) *agentischer Kompetenz* (Fähigkeit/Intellekt) sowie 2) *agentischer Dominanz* (interpersonelles Kontrollverhalten). Aus einer intersektionellen Perspektive ergeben sich somit verschiedene Barrieren für unterschiedliche Gruppen von Frauen (Rosette et al., 2016, S. 431). Weiße Frauen werden als „kommunal“, aber weniger kompetent wahrgenommen (Rosette et al., 2016, S. 437, S. 440). Asiatisch-amerikanische Frauen gelten hingegen als kompetent, aber zu passiv für Führung (Rosette et al., 2016, S.438, S.440). Bei schwarzen Frauen wird „Dominanz“ erwartet, jedoch werden sie oft als weniger kompetent angesehen (Rosette et al., 2016, S. 439, S. 440). Afroamerikanische Frauen begegnen zudem häufig einer Kombination aus Geschlechterstereotypen (die ihre Kompetenzen infrage stellen) und rassistischer Diskriminierung (beruflicher Aufstieg wird erschwert) (Sott et al., 2026, S. 4). Damit zusammenhängend ist das Phänomen einer sogenannten „Betondecke (concrete ceiling)“. Diese Betondecke erschwert nicht nur den Aufstieg afroamerikanischer Frauen in Führungspositionen, sondern stellt auch ihre Existenzberechtigung und Akzeptanz in Organisationen infrage (Beckwith et al., 2016, S. 118). Ein weiterer Aspekt ist die Isolation durch „Andersartigkeit“. Da schwarze Frauen in Führungspositionen oftmals die einzigen Vertreterinnen ihrer Identitätsgruppe sind, erfahren sie eine erhöhte Beobachtung und größeren Leistungsdruck (Beckwith, et al., 2016, S. 123–124). Die koloniale Geschichte verstärkt diese Dynamiken, indem westliche Führungsmodelle als universell angesehen werden und beispielsweise afrikanische Konzepte der Managementphilosophie wie „Ubuntu (kollektive Moral und Gemeinschaft über Individualismus)“ abgewertet werden (Nkomo, 2011, S. 13).

Ein weiterer intersektioneller Faktor ist das Alter. Studien zeigen, dass negative Stereotype sich vor allem gegen ältere Personen und Frauen am Arbeitsplatz richten. Ältere Personen werden dabei oftmals als inflexibel, unwillig und teuer wahrgenommen (Manzi et al., 2020, S. 2). Dieses Phänomen wird auch „Ageism“ genannt und bezieht sich auf Vorurteile gegenüber anderen aufgrund des Alters. „Ageism“ kann auf unterschiedlichen Ebenen auftreten, wie beispielsweise bei Recruiting-Prozessen, Beförderungen und auch bei interpersonellen Beziehungen am

Arbeitsplatz (Wu et al., 2025, S. 282). Studien zeigen, dass Frauen eher altersbedingten Stereotypen ausgesetzt sind als Männer (Manzi et al., 2020, S. 2; Wu et al., 2025, S. 282), insbesondere in Organisationen, in denen mehr Männer als Frauen vertreten sind, stehen Frauen alters- und geschlechtsbedingten Stereotypen gegenüber (Manzi et al., 2020, S. 9).

Obwohl das Konzept der Intersektionalität eine analytische Stärke² hat, steht es in Diskussion: Kritikpunkte sind, dass das Konzept oftmals als reine Aufzählung von sozialen Kategorien herangezogen wird, dabei wird die Bedeutung von beispielsweise „postkolonialen Ansätzen oder (Gruppen)-Identitäten“ vernachlässigt. Kritisiert wird zudem, dass strukturelle Machtverhältnisse vernachlässigt werden (Dannecker et al., 2026, S. 7–8). Zudem gibt es wenige methodische Ansätze, um Intersektionalität in der empirischen Forschung anzuwenden, Intersektionalität wird daher oft als „abstraktes Konzept“ genutzt. Trotz Kritik kann eine intersektionelle Perspektive soziale Zusammenhänge in Bezug auf (Geschlechter-)Ungleichheiten aufzeigen (Dannecker et al., 2026, S. 9). Für die vorliegende Arbeit wird Intersektionalität als sensibilisierende Perspektive eingesetzt und stellt kein eigenständiges theoretisches Konzept dar.

4. Nationale Rahmenbedingungen: Wie diese weibliche (Erwerbs-)Karrieren beeinflussen

Im vorherigen Kapitel wurden normative und wahrnehmungsbezogene, organisationale, strukturelle und intersektionelle Aufstiegsbarrieren dargestellt. In folgendem Kapitel wird die Auswahl der Länder Deutschland, USA und Nigeria für die Untersuchung begründet und der theoretische Rahmen für den Vergleich der Analyse biografischer Karriereverläufe von Frauen in Führungspositionen entwickelt. Ziel dabei ist es, die Länder und ihre nationalen Rahmenbedingungen aufzuzeigen, um deren mögliche Einflüsse auf individuelle Karriereverläufe darzustellen. Die Auswahl der Länder folgt dem Prinzip der „theoretical replication“, bei dem bewusst gegensätzliche Fälle ausgewählt werden (Pandit, 1996, S. 7–8). Durch die Auswahl gegensätzlicher Fälle können Annahmen zu Barrieren unter verschiedenen strukturellen und institutionellen Bedingungen geprüft werden. Ein weiteres Auswahlkriterium ist die Verfügbarkeit von biografischem Material (nach der Definition in Kapitel 2.3) in deutscher und/oder englischer Sprache.

² Unterschiedliche Formen von Diskriminierung, in Bezug auf „Ethnizität, Klasse, Geschlecht und Sexualität“, wirken nicht isoliert, sondern müssen im Sinne einer Wechselwirkung verstanden werden (Dannecker et al. (2026, S. 5); Sott et al. (2026, S. 3).

Als heuristische Grundlage wird das Modell der „Wohlfahrtsregime nach Esping-Andersen“ herangezogen. Wohlfahrtsregime können helfen, genderspezifische Unterschiede von Ländern zu analysieren (Huber & Stephens, 2005, S. 568). Das klassische Modell nach Esping-Andersen greift für die Analyse von Deutschland, USA und Nigeria zu kurz. Grund dafür sind die Vernachlässigung geschlechtsspezifischer Unterschiede und der starke Fokus auf OECD-Länder (Orloff, 1993, S. 306). Daher wird das Modell für diese Arbeit zweifach erweitert: Zum einen durch Gender-Erweiterungen nach Orloff (1993), zum anderen durch eine nicht-westliche Perspektive (globaler Süden) und Einbeziehung von „Informal Security und Insecurity Regimes“ nach Wood und Gough (2006) / Bevan (2004). Diese Erweiterung ermöglicht es, die drei Länder als konservativ (Deutschland), liberal (USA) und „nicht-westlich“ (Nigeria) einzuordnen. Es ist hervorzuheben, dass das „erweiterte Modell“ als analytischer Rahmen herangezogen wird, um nationale Rahmenbedingungen aufzuzeigen. Ein vollständiger quantitativer Ländervergleich und die Weiterentwicklung der Theorie der Wohlfahrtsmodelle werden nicht angestrebt.

In den folgenden Kapiteln werden die Wohlfahrtsmodelle nach Esping-Andersen inklusive der Erweiterungen beschrieben. Anschließend werden die relevanten theoretischen Dimensionen von Wohlfahrtsmodellen überblicksmäßig dargestellt. Zuletzt werden die theoretischen Dimensionen mit aktuellen statistischen Daten des Global Gender Gap Reports (2025) operationalisiert. Diese Gegenüberstellung der Länder wird auch in der späteren Inhaltsanalyse der Biografien herangezogen, um zu untersuchen, ob verschiedene nationale Rahmenbedingungen individuelle Karriereverläufe (unterschiedlich) beeinflussen.

4.1. Wohlfahrtsmodelle

Esping-Andersen (1990) identifiziert drei grundlegende Typen von Wohlfahrtsstaaten: das sozialdemokratische, konservative und liberale Modell (Blome et al., 2008, S. 69; Emmenegger et al., 2015, S. 5; Huber & Stephens, 2005, S. 553).

- **Das sozialdemokratische Modell** zeichnet sich durch universelle Sozialleistungen, die allen Bürger*innen unabhängig von Einkommen und Status zur Verfügung stehen aus. Diese Leistungen werden durch Steuern finanziert und kennzeichnen sich durch eine hohe Dekommodifizierung. Dekommodifizierung bedeutet, dass Individuen unabhän-

gig von ihrem Erfolg auf dem Markt einen akzeptablen Lebensstandard erhalten können. Dieses Modell ist vor allem in skandinavischen Ländern verbreitet (Sachweh, 2016, S. 296).

- **Das liberale Modell** kommt vorwiegend in angloamerikanischen Nationen vor und basiert stärker auf marktwirtschaftlichen Mechanismen. Es kennzeichnet sich durch die Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen für wohlhabende Bürger*innen, beispielsweise durch private Sozialversicherungen. Staatliche Leistungen hingegen sind meist auf „bedürftige Gruppen“ beschränkt. Die institutionelle Gestaltung der Sozialpolitik orientiert sich stark am Bedarfsprinzip und weist eine geringe Dekommodifizierung auf (Sachweh, 2016, S. 298).
- **Das konservative Modell** findet sich vor allem in kontinentaleuropäischen Ländern, wie beispielsweise Deutschland. Es zeichnet sich durch einkommensabhängige Sozialleistungen aus, die sich am bisherigen Einkommen orientieren. Ziel ist es, bestehende Lebensstandards zu sichern. Lohnunterschiede spiegeln sich in der sozialen Absicherung (Arbeitslosengeld oder Pensionen) wider (Sachweh, 2016, S. 299).

Wohlfahrtsmodelle und somit auch das Modell von Esping-Andersen stehen jedoch in Kritik. Ein wesentlicher Kritikpunkt an dem Modell nach Esping-Andersen ist, dass dieses von einem geschlechtsneutralen „Standard-Bürger“ ausgeht und geschlechtsspezifische Unterschiede vernachlässigt (Blome et al., 2008, S. 71; Emmenegger et al., 2015, S. 6; Orloff, 1993, S. 308–309). Insbesondere werden die Rolle der Familie und somit auch die unentgeltliche Arbeit, die vorwiegend von Frauen geleistet wird (familiäre Pflege- und Betreuungsarbeit) nicht ausreichend berücksichtigt (Blome et al., 2008, S. 71). Das Geschlecht ist jedoch entscheidend, um Unterschiede zwischen Männern und Frauen hinsichtlich verschiedener Regime zu erforschen (Huber & Stephens, 2005, S. 554). Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass das Modell von Esping-Andersen für fortgeschrittene kapitalistische Gesellschaften ausgelegt ist und sich an Daten von OECD-Ländern orientiert (Orloff, 1993, S. 306; Wood & Gough, 2006, S. 1696). Ein Modell, das über das Modell Markt-Staat-Familie hinausgeht, globale Dimensionen und die Relevanz von Gemeinschaften miteinbezieht, ist erforderlich, um weniger entwickelte Länder zu berücksichtigen (Wood & Gough, 2006, S. 1696).

Für die Analyse von Barrieren von Frauen in Führungspositionen, in Zusammenhang mit einem Vergleich der Länder Deutschland, USA und Nigeria, ist daher eine Erweiterung um genderspezifische Dimensionen sowie informelle Sicherungssysteme und gemeinschaftsbasierte Strukturen erforderlich. In weiterer Folge werden die klassischen Dimensionen der Wohlfahrtsmodelle nach Esping-Andersen, die Gender-Erweiterung nach Orloff sowie die Regimetypen „Informal Security und Insecurity“ dargestellt.

4.2. Dimensionen der Wohlfahrt

Wohlfahrtsstaaten können nach Esping-Andersen (1990) durch drei Dimensionen charakterisiert werden: die Beziehung zwischen **Staat und Markt** bei der Erbringung von Dienstleistungen, die **Qualität sozialer Rechte** und der **Grad der Stratifizierung** (Grad sozialer Ungleichheitsstrukturen) (Blome et al., 2008, S. 69).

Eine weitere Dimension ist die **Dekommodifizierung** (Orloff, 1993, S. 309–310). Dekommodifizierung beschreibt das Ausmaß, in dem ein Individuum den bestehenden Lebensstandard aufrechterhalten kann, ohne auf den Markt angewiesen zu sein (Sachweh, 2016, S. 296). Orloff (1993) erweitert das Wohlfahrtsmodell nach Esping-Andersen um zwei weitere Charakteristika, um Auswirkungen von Wohlfahrtsstaaten auf Frauen vollständig zu erfassen: **Zugang zu bezahlter Arbeit** (Inwieweit garantiert der Staat Frauen (insbesondere Müttern) „kommodifiziert“ zu werden) und die **Fähigkeit, einen eigenen Haushalt zu führen** (Inwieweit kann eine Frau (alleinerziehend), ohne Einkommen eines männlichen Ernährers überleben) (Orloff, 1993, S. 318–319ff.). Zudem „gendert“ sie die drei klassischen Dimensionen nach Esping-Andersen, um ein besseres Verständnis für Wechselwirkungen zwischen staatlichen Sozialleistungen und Geschlechterverhältnissen zu schaffen (Orloff, 1993, S. 305, S. 312–318). Die Staat-Markt-Beziehung wird um den Faktor „Familie“ erweitert und berücksichtigt das Ausmaß der staatlichen Unterstützung, durch öffentliche Dienste, hinsichtlich unbezahlter Hausarbeit von Frauen (Pflege- und Betreuungsarbeit) (Orloff, 1993, S. 312–314). Stratifizierung wird um Geschlechterhierarchien erweitert und untersucht, wie Staaten eine „Überordnung von Männern“ verstärken (beispielsweise Vollzeitarbeit gegenüber unbezahlter Sorgearbeit) (Orloff, 1993, S. 314–317). Die Dekommodifizierung steht in Kritik, da sie davon ausgeht, dass Personen allgemein bereits „kommodifiziert (in den Arbeitsmarkt integriert sind)“ sind. Frauen sind jedoch historisch oft von Arbeitsmärkten ausgeschlossen; soziale Rechte müssen somit unterschiedliche Leistungen von Frauen und Männern berücksichtigen (Orloff, 1993, S. 317–318).

Wie in Kapitel 4.1 dargestellt, basiert das Modell auf OECD-Ländern (Orloff, 1993, S. 306; Wood & Gough, 2006, S. 1696). Damit das Modell auch im Kontext von Nigeria herangezogen werden kann, ist es erforderlich, Faktoren der Konzepte der „Informal Security Regimes“ und „Insecurity Regimes“ zu berücksichtigen. „Informal Security und Insecurity Regime“ beschreiben Kontexte, in denen Individuen nicht auf stabile institutionelle Strukturen zurückgreifen können. Diese Regime sind durch Unsicherheit und fehlende Absicherung gekennzeichnet (Bevan, 2004; Wood & Gough, 2006). In „Informal Security Regimes“ werden Sicherheitsbedürfnisse von Individuen über familiäre und gemeinschaftliche Netzwerke, statt durch staatliche Institutionen abgesichert (Wood & Gough, 2006, S. 1699). „Insecurity Regimes“ sind durch Instabilität, Konflikte und schwache staatliche Strukturen geprägt. In solchen Regimen fehlen sowohl informelle als auch formelle Mechanismen zur Sicherung grundlegender Bedürfnisse (Wood & Gough, 2006, S. 1699–1700, S. 1704).

Bevan (2004) nutzt zur Beschreibung afrikanischer Staaten einen „Quadri-furcated Mix“. Es können vier Ebenen definiert werden: 1) die internationale Elite (liberales Wohlfahrtsregime), deren sozialen Absicherung über internationale Märkte erfolgt; 2) die Mittelschicht (konservatives Wohlfahrtsregime), die sich auf einen Mix aus staatlichen Dienstleistungen und nationalen Märkten stützt; 3) die breite Masse (informelles Sicherheitsregime), die durch unsichere Lebensgrundlagen gekennzeichnet und abhängig von Gemeinschaften, Familien und Patronen ist; 4) die Ausgeschlossenen (Unsicherheitsregime), die keinen informellen Netzwerken angehören und durch Gewalt oder Konflikte ihrer Lebensgrundlage beraubt wurden. Durch diese Ebenen wird deutlich, dass in afrikanischen Staaten nicht zwingend ein einzelnes Wohlfahrtsmodell zugeordnet werden kann; der Zugang zu Sicherheit ist abhängig vom Grad der Stratifizierung (Grad bestehender sozialer Hierarchien) (Bevan, 2004, S. 24).

Zusammenfassend zeigt sich, dass genderspezifische Perspektiven die Rolle von Care-Arbeit, Zugang zum Arbeitsmarkt und geschlechtsbezogene Machtverhältnisse aufzeigen. Zusätzlich ermöglichen Ansätze von Wood und Gough sowie Bevan die Berücksichtigung von nationalen Rahmenbedingungen, in denen staatliche Sicherungssysteme nur bedingt anwendbar sind und informelle Netzwerke und Gemeinschaften eine zentrale Rolle einnehmen. Durch eine Erweiterung der klassischen Dimensionen von Esping-Andersen wird ein analytischer Rahmen gebildet, der geschlechtsspezifische Faktoren sowie formelle und informelle Strukturen berücksichtigt. Durch diesen analytischen Rahmen ist eine Analyse der Karriereverläufe von Frauen in Führungspositionen im Ländervergleich von Deutschland, USA und Nigeria möglich.

4.3. Operationalisierung konkreter Wohlfahrtsdimensionen in verschiedenen Kontexten

Um die Länder Deutschland, USA und Nigeria gegenüberzustellen, werden ausgewählte Indikatoren herangezogen. Als Datengrundlage werden Indikatoren des Global Gender Gap Reports 2025 (GGGR 2025) betrachtet. Die Daten des GGGR 2025 werden herangezogen, da diese aktuell und international vergleichbar sind sowie Messgrößen hinsichtlich der globalen Geschlechterparität enthalten. Weitere statistische Daten werden nicht herangezogen, da unterschiedliche Datensätze voneinander abweichen können. Durch die Fokussierung auf den GGGR 2025 soll eine möglichst einheitliche und konsistente Datenbasis gewährleistet werden. Ziel ist keine vollständige Abbildung der theoretischen Dimensionen, sondern deren Gegenüberstellung anhand von vergleichbaren Indikatoren. Es ist darauf hinzuweisen, dass sich die Datenverfügbarkeit für die Länder unterscheidet und insbesondere in Bezug auf Nigeria eingeschränkt sein kann. In der folgenden Tabelle werden die klassischen Dimensionen (Esping-Andersen), die Gender-Erweiterungen (Orloff) und die Konzepte für den globalen Süden (Bevan / Gough & Wood) zusammengeführt und in Bezug zu passenden statistischen Messgrößen gesetzt:

Tabelle 4: Übersicht theoretischer Wohlfahrtsdimensionen und zugehöriger Messgrößen

Dimension	Bedeutung inkl. Gender-Erweiterung	Erweiterung nach Bevan/Gough/Wood	Mögliche Messgröße
Dekommodifizierung & Marktzugang	Grad der Absicherung unabhängig vom Markt; Notwendigkeit des Zugangs zu formaler Arbeit für Frauen (Orloff, 1993, S. 311; Sachweh, 2016, S. 296)	Absicherung der Elite durch globale Märkte, Absicherung der „Masse“ durch informelle Netzwerke (Bevan, 2004, S. 24)	Arbeitsmarktintegration: Erwerbsquoten von Frauen und der Anteil informeller Beschäftigung
Staat, Markt und Familie/De-Familisierung	Fähigkeit einen autonomen Haushalt zu führen (Ausmaß staatlicher Entlastung beispielsweise bezogen auf unbezahlte Sorgearbeit) (Orloff, 1993, S. 310)	Schutz erfolgt durch familiäre Gemeinschaften und Patronage-Netzwerke (Informal Security) (Wood & Gough, 2006, S. 1699)	Vereinbarkeit: gesetzliche Elternzeitregelungen (Shared Days) und Zeitaufwand für unbezahlte Care-Arbeit
Stratifizierung und Geschlechterhierarchien	Einfluss des Staats auf die soziale Ordnung, Hierarchien in der Gesellschaft (Orloff, 1993, S. 310)	Systematische Instabilität, Gewalt und Konflikte führen zu der Exklusion von Gruppen ohne Zugang zu informellen Netzwerken und dem Markt (Insecurity Regime) (Wood & Gough, 2006, S. 1699–1700)	Institutionelle Gleichstellung: Frauen in Führungspositionen (Leadership Gap, Gender Wage Gap), Economic Participation and Opportunity
Institutionelle Stabilität und politische Teilhabe	Ausmaß stabiler institutioneller Strukturen für soziale Rechte (Wood & Gough, 2006, S. 1699)	Quadri-furcated Mix, Koexistenz von liberalen, konservativen, informellen und Unsicherheitszonen (Bevan, 2004, S. 24)	Politische Teilhabe (politischer Paritätscore), Women in parliament %, Women in ministerial positions %

Die in Tabelle 4 angeführten Indikatoren werden herangezogen, da sie die erweiterten theoretischen Dimensionen von Wohlfahrtsmodellen durch (statistische) Daten vergleichbar machen. Hinsichtlich **„Dekommodifizierung und Marktzugang“** steht im Vordergrund, inwieweit Frauen Zugang zu eigenem Einkommen außerhalb familiärer oder informeller Sicherungssysteme haben. Indikatoren wie die Erwerbsquote (von Frauen) und der Anteil informeller Beschäftigung zeigen den tatsächlichen Zugang von Frauen zum Arbeitsmarkt. Die Dimension **„Staat-Markt-Familie/De-Familisierung“** steht in Zusammenhang mit staatlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, die Frauen von unbezahlter Sorgearbeit entlasten. Indikatoren wie Elternzeitregelungen und der Zeitaufwand für unbezahlte Care-Arbeit zeigen das Ausmaß staatlicher Unterstützung in den Ländern. **„Stratifizierung und Geschlechterhierarchien“** beziehen sich auf geschlechtsspezifische Hierarchien. Indikatoren wie geschlechtsspezifische Lohnunterschiede und wirtschaftliche Partizipation können bestehende Unterschiede zwischen Männern und Frauen sichtbar machen. Die Dimension **„institutionelle Stabilität und politische Teilhabe“** bezieht sich auf die Stabilität von institutionellen Rahmenbedingungen und ist relevant für die Durchsetzung von sozialen Rechten (beispielsweise Gleichberechtigung, formelle Sicherungssysteme). Indikatoren wie politische Teilhabe und politische Stabilität zeigen, wie sicher institutionelle Rahmenbedingungen in Ländern sind.

5. Biografische Studie

5.1. Studienziel und Vorgehen

Das Ziel der vorliegenden Arbeit wurde in Kapitel 1.2 dargelegt. Die Studie folgt einem zweistufigen Vorgehen: In einem ersten Schritt wird das deduktive Analysegerüst erstellt, anschließend werden die Biografien der Frauen in Führungspositionen analysiert und relevante Aspekte den deduktiven Kategorien zugeordnet. Neue Befunde werden als „offene Codes“ gekennzeichnet und nach der Analyse aller Biografien in induktive Codes (bei zwei Fällen) überführt. Hierzu werden neue Themen und Muster, die aus den Biografien abgeleitet werden, in das bestehende Kategoriensystem integriert. Die Analyse erfolgt nach den Grundsätzen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und wird in Kapitel 5.3 methodisch beschrieben.

5.2. Studiendesign

5.2.1. Forschungsansatz: Biografien als soziale Tatsachen

Die folgenden Kapitel beschreiben die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit. Für die vorliegende Untersuchung wird ein qualitativ-empirisches Forschungsdesign gewählt. Empirisch bedeutet „*auf Erfahrungen beruhend* (Berger-Grabner, 2022, S. 119)“. Erfahrungen und Beobachtungen werden auch im Alltag gesammelt. Dieses Alltagswissen ist jedoch von empirischer Forschung abzugrenzen (Berger-Grabner, 2022, S. 119–120). Die Durchführung empirischer Forschung erfolgt in mehreren Schritten: die Identifikation des Forschungsproblems, die Planung der Untersuchung, die Datenerhebung, die Auswertung der Daten und die Darstellung der Ergebnisse (Berger-Grabner, 2022, S. 121). Qualitative Forschungen sind im Vergleich zu quantitativen Erhebungsmethoden offener und flexibler. Im Vordergrund steht „*das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen* (Berger-Grabner, 2022, S. 127)“, wobei individuelle Meinungen, Erfahrungen und subjektive Darstellungen von Wirklichkeiten untersucht werden. Qualitative Daten basieren dabei vorwiegend auf verbalen oder schriftlichen Quellen, die anhand von systematischen Interpretationen analysiert werden. Dadurch werden individuelle Sichtweisen, Strukturen und Muster sozialer Phänomene identifizierbar. Im Unterschied zu quantitativen Methoden ermöglicht diese Vorgehensweise tiefergehende Einblicke, jedoch ohne repräsentative zahlengestützte Aussagen zu treffen (Berger-Grabner, 2022, S. 121, S. 127-128, S. 138).

Für die vorliegende Arbeit wird eine qualitative Inhaltsanalyse als Forschungsmethode verwendet. Qualitative Inhaltsanalysen basieren auf der systematischen Untersuchung von Textmaterialien, um Bedeutungen, Muster und Sinnstrukturen zu identifizieren (Berger-Grabner, 2022, S. 153–154; Mey & Mruck, 2010, S. 602). Es gibt unterschiedliche Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse. Für diese Arbeit ist eine strukturierende Inhaltsanalyse/deduktive Kategoriengewinnung nach Mayring relevant (Baur & Blasius, 2022, S. 696). Neben der strukturierenden Inhaltsanalyse erfolgt auch eine induktive Kategoriengewinnung, bei der neue Kategorien direkt aus dem Material identifiziert werden. Bei einer kombinierten deduktiv-induktiven Vorgehensweise werden aus der Literatur gewonnene deduktive Kategorien mit neuen empirischen Erkenntnissen aus Biografien verglichen und ergänzt (Auer-Srnka, 2009, S. 167).

Die Wahl einer qualitativen Forschungsmethode ist für die vorliegende Untersuchung geeignet, da der Fokus auf individuellen Erfahrungen und subjektiven Wahrnehmungen von Frauen in

Führungspositionen im Zusammenhang mit nationalen Rahmenbedingungen der ausgewählten Länder liegt. Eine qualitative Vorgehensweise ermöglicht die Erfassung und Interpretation individueller Schilderungen sowie die Identifizierung möglicher Bedeutungszusammenhänge, wodurch ein tiefergehendes Verständnis der zu untersuchenden Phänomene - welches über quantitative Ergebnisse hinausgeht - gewonnen werden kann. Durch eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring in Kombination mit einer induktiven Vorgehensweise wird theoretisches Vorwissen (deduktiv) mit Offenheit für neue aus dem Material entstandene Aspekte (induktiv) verknüpft.

5.2.2. Länderauswahl anhand der Wohlfahrtsdimensionen

In folgendem Kapitel erfolgt die Begründung der Länderauswahl anhand von statistischen Daten, die anhand der ausgewählten Wohlfahrtsdimensionen operationalisiert werden. Die Operationalisierung anhand statistischer Zahlen soll eine Gegenüberstellung ermöglichen und die Auswahl der Länder als Kontrastfälle begründen. Im Global Gender Gap Report 2025 wird die Geschlechterparität auf einer Skala von null bis eins gemessen. Eins steht dabei für vollkommene Gleichstellung zwischen Männern und Frauen (World Economic Forum, 2025, S. 5). Deutschland liegt im globalen Vergleich hinsichtlich der Parität auf Platz 9 (Paritätsscore: 0,803), die USA auf Platz 42 (Paritätsscore: 0,756) und Nigeria auf Platz 124 (Paritätsscore: 0,649) (World Economic Forum, 2025, S. 195, S. 287, S. 371).

In der folgenden Tabelle werden die Ergebnisse des Global Gender Gap Reports aufgezeigt und den vorab festgelegten theoretischen Dimensionen zugeordnet:

Tabelle 5: Übersicht theoretischer Wohlfahrtsdimensionen und statistischer Zahlen und Daten

Theoretische Wohlfahrtsdimensionen (Esping-Andersen, Orloff, Bevan)	Indikator/Messgröße Global Gender Gap Report 2025	Deutschland	USA	Nigeria
Dekommodifizierung und Marktzugang	Erwerbsquoten von Frauen (in %)	56,56 %	57,50 %	80,75 %
	Anteil informeller Beschäftigung (Frauen)	2,40 %	k.A.	96,58 %
Staat-Markt-Familie/De-Familisierung	Elternzeitregelungen (bezahlte Elternzeit /Shared Days)	300 Tage	0 Tage	0 Tage *aber 84 Tage Mutterschutz für Frauen
	Unbezahlte Care-Arbeit (Zeitaufwand für Frauen, Kinderbetreuung)	k.A.	15,08 %	k.A.

Stratifizierung (Geschlechterhierarchien)	Gender (Lohnparität) bzw. Wage Equality for Similar Work (score)	Wage bzw. Wage Gap	14,25 % Wage Equality for Similar Work: 0,658	16,39 % Wage Equality for Similar Work: 0,714	k.A. Wage Equality for Similar Work: 0,687
	Economic Participation		Rang 83 (0,680)	Rang 23 (0,762)	Rang 24 (0,762)
	Legislator, senior officials and managers (Gesetzgeber*innen, leitende Beamt*innen und Manager*innen)		28,60 % Frauen; 71,40 % Männer. Paritäts-score: 0,401	42,86 % Frauen, 57,14 % Männer; Paritäts-score: 0,750	64,43 % Frauen, 35,57 % Männer, Paritäts-score: 1,000
Institutionelle Stabilität und politische Teilhabe	Politische Teilhabe (politischer Paritätsscore)		Score von: 0,584	Score von: 0,291	Score von: 0,036
	Women in parliament %		32,38 %	28,87 %	3,89 %
	Women in ministerial positions %		46,15 %	40,00 %	8,82 %

(World Economic Forum, 2025)

In weiterer Folge werden die Länder in Bezug auf die theoretischen Dimensionen gegenübergestellt:

Dimension 1 - Dekommodifizierung und Marktzugang (Messgrößen: Erwerbsquote von Frauen, Anteil informeller Beschäftigung, vgl. Kapitel 4.3): **Deutschland** kann in das konservative Wohlfahrtsmodell eingeordnet werden (Blome et al., 2008, S. 70). Die Erwerbsquote von Frauen liegt bei 56,56 % und bei Männern bei 66,65 % (Paritätsscore: 0,847). Frauen sind jedoch in Führungspositionen (Legislators, senior officials und managers) unterrepräsentiert (Frauenanteil: 28,6 %; Score: 0,401). Der Anteil an informeller Beschäftigung hat bei Frauen einen geringen Wert von 2,40 % und bei Männern 1,65 % (World Economic Forum, 2025, S. 195-196). Die **USA** können dem liberalen Wohlfahrtsmodell zugeordnet werden und sind durch eine hohe Marktorientierung gekennzeichnet (Blome et al., 2008, S. 70). Die Erwerbsquote der Frauen ist ähnlich hoch wie in Deutschland und liegt bei 57,50 % (Männer: 67,95 %; Paritätsscore: 0,846). Daten zur informellen Beschäftigung werden im Global Gender Gap Report 2025 mit n.a. (nicht verfügbar) gekennzeichnet (World Economic Forum, 2025, S. 371–372). **Nigeria** wird in dieser Arbeit als „nicht-westliches Modell“ eingeordnet und weist im Vergleich zu Deutschland und den USA die höchste Erwerbsquote von Frauen mit 80,75 % (Männer: 84,45 %; Paritätsscore: 1,000) auf. Es ist jedoch hervorzuheben, dass 96,58 % der

beschäftigten Frauen im informellen Sektor tätig sind, ohne Zugang zu sozialer Absicherung oder formalen Karrierewegen (World Economic Forum, 2025, S. 287-288).

Dimension 2 - Staat-Markt-Familie/De-Familisierung (Messgrößen: gesetzliche Elternzeit, Zeitaufwand für unbezahlte Care-Arbeit, vgl. Kapitel 4.3): **Deutschland** verfügt über eine gesetzlich bezahlte Elternzeit von 300 Tagen (Shared Days) und einen Mutterschutz von 98 Tagen (World Economic Forum, 2025, S. 195-196). Konkrete Daten in Bezug auf Zeitaufwand für unbezahlte Care-Arbeit gibt es nicht und werden im Global Gender Gap Report 2025 mit n.a. (nicht verfügbar) ausgewiesen (World Economic Forum, 2025, S. 196). In den **USA** gibt es 0 Tage gesetzlich bezahlter Elternzeit (Shared Days) (World Economic Forum, 2025, S.371-372). Der Zeitaufwand von Frauen für unbezahlte Care-Arbeit liegt bei 15,08 % und bei Männern bei 10,08 % (World Economic Forum, 2025, S. 372). **Nigeria** bietet ebenfalls keine bezahlte gemeinsame Elternzeit (0 Tage - Shared Days), jedoch gibt es einen 84-tägigen Mutterschutz (World Economic Forum, 2025, S. 288). Im Global Gender Gap Report 2025 gibt es keine Daten zu unbezahlter Care-Arbeit (World Economic Forum, 2025, S. 287–288). In „Informal Security Regimes“ erfolgt die Organisation der Vereinbarkeit oftmals durch den informellen Sektor (familiärer Netzwerke und Gemeinschaften) als durch staatliche Infrastrukturen (Wood & Gough, 2006, S. 1699).

Dimension 3 - Stratifizierung und Geschlechterhierarchien (Messgrößen: Anteil von Frauen in Führungspositionen, Gender Wage Gap, wirtschaftliche Beteiligung, vgl. Kapitel 4.3): **Deutschland** hat einen Frauenanteil in Führungspositionen von 28,6 % (World Economic Forum, 2025, S.195-196). Der Gender Wage Gap beträgt 14,25 % und der Score für „Lohn-gleichheit bei gleicher Arbeit“ liegt bei 0,658 (World Economic Forum, 2025, S. 196). In Bezug auf die wirtschaftliche Beteiligung (Chancen von Frauen und Männern) belegt Deutschland Rang 83 mit einem Score von 0,680 (World Economic Forum, 2025, S.37, S. 195-196). Dieser Wert ist im Vergleich zum Gesamtranking niedrig. Die **USA** liegen hinsichtlich des Frauenanteils in Führungspositionen vor Deutschland mit einem Anteil von 42,86 % (World Economic Forum, 2025, S. 371). Hinsichtlich der wirtschaftlichen Beteiligung liegen die USA auf Platz 23 (Wert: 0,762) und weisen einen Anstieg in der Gleichstellung von Männern und Frauen in Führungspositionen auf (World Economic Forum, 2025, S.40, S.371). Der Gender Wage Gap liegt bei 16,39 % (World Economic Forum, 2025, S. 372). **Nigeria** weist mit einem Frauenanteil in Führungspositionen von 64,43 % formale Parität auf (Score: 1,000) (World Economic Forum, 2025, S. 287-288). Ein Wert für den Gender Wage Gap wird nicht genannt, jedoch liegt

der Wert der Lohnungleichheit bei gleicher Arbeit bei 0,687 (World Economic Forum, 2025, S. 287-288). In Bezug auf die wirtschaftliche Beteiligung weist Nigeria einen hohen Wert von 0,762 (Rang 24 weltweit) auf. Diese Werte sind jedoch vor dem Hintergrund der hohen informellen Beschäftigung von Frauen in Nigeria zu interpretieren. Zudem sind Führungspositionen in Nigeria nicht zwingend mit formalen Hierarchien, sozialer Absicherung oder Lohnungleichheit zu verbinden (Tonuchi et al., 2022, S. 2, S. 4).

Dimension 4 - Institutionelle Stabilität und politische Teilhabe (Messgrößen: politische Teilhabe, Frauen im Parlament und in Minister*innenämtern, vgl. Kapitel 4.3): **Deutschland** liegt im globalen Vergleich hinsichtlich der Geschlechtsparität auf Platz neun und gehört zu den Top 10 Ländern weltweit. Obwohl Deutschland zu den leistungsstarken Ländern gehört, hat sich das Land im Vergleich zum letzten Jahr um zwei Plätze verschlechtert (World Economic Forum, 2025, S. 37). Obwohl es einen leichten Rückgang in Bezug auf den Frauenanteil im Parlament (von 35,3 % auf 32,4 %) gegeben hat, weist Deutschland durch die hohe Repräsentanz von Frauen in Ministerien einen hohen Score von 0,584 auf. Hinsichtlich des Subindex „Political Empowerment“ belegt Deutschland den 8. Platz weltweit (World Economic Forum, 2025, S. 195). Die **USA** konnten ihren Rang der politischen Teilhabe verbessern (Rang 55) (World Economic Forum, 2025, S. 371). Diese Verbesserung kann auf einen Anstieg des Frauenanteils in Ministerämtern auf 40 % zurückzuführen sein. Obwohl eine hohe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen besteht, ist der Score für das geschätzte Erwerbseinkommen auf dem geringsten Stand seit 2010 (World Economic Forum, 2025, S. 40). **Nigeria** liegt im globalen Ranking hinsichtlich der politischen Teilhabe auf Platz 143 und weist damit die größte Lücke im Vergleich zu Deutschland und den USA auf (World Economic Forum, 2025, S. 39–40, S. 287-288). In Bezug auf die Ministerpositionen verzeichnet Nigeria einen Rückgang; der Anteil von 17,6 % ist auf 8,8 % gesunken. Zudem bestehen auch Lücken in den Bereichen Bildung und Gesundheit; Nigeria verzeichnet eine hohe Müttersterblichkeit (World Economic Forum, 2025, S.287-288).

Zwischenfazit: nationale Rahmenbedingungen im Ländervergleich: Die Gegenüberstellung der ausgewählten Länder Deutschland, USA und Nigeria in Bezug auf die theoretischen Dimensionen zeigt strukturelle Unterschiede hinsichtlich der nationalen Rahmenbedingungen auf. In der **ersten Dimension** (Dekommodifizierung und Marktzugang) weisen Deutschland und die USA ähnliche Erwerbsquoten von Frauen auf, während Nigerias deutlich höhere Er-

werbsbeteiligung fast ausschließlich im informellen Sektor stattfindet. In der **zweiten Dimension** (Staat-Markt-Familie/De-Familisierung) verfügt Deutschland über ein hohes institutionelles Fundament in Bezug auf bezahlte gemeinsame Elternzeiten. In den USA und Nigeria ist dieses hingegen nicht vorhanden, wobei für Nigeria anzumerken ist, dass es einen Mutterschutz von 84 Tagen gibt. In der **dritten Dimension** zeigt sich ein paradoxes Bild. Während Nigeria formale Parität in Führungspositionen erreicht, liegen Deutschland und die USA dahinter. Hier ist hervorzuheben, dass der hohe Score Nigerias vor dem Hintergrund des überwiegend informellen Beschäftigungssektors zu lesen ist. In Bezug auf die **vierte Dimension** zeigt sich, dass Deutschland zu einem der Top performenden Länder hinsichtlich der politischen Teilhabe zählt. Auch in den USA konnte ein Anstieg des Anteils an Frauen in Ministerien erzielt werden. Nigeria weist die größte Lücke mit einem starken Rückgang der Frauen in Minister*innenpositionen auf. Zusammenfassend zeigt sich, dass die untersuchten Länder Deutschland, USA und Nigeria über unterschiedliche nationale Rahmenbedingungen verfügen. Diese Unterschiede bilden auch eine Grundlage für den nachfolgenden Vergleich der Karriereverläufe der ausgewählten Biografien.



Abbildung 2: Economic Profile Germany, USA and Nigeria (World Economic Forum, 2025, S.195, S.371, S.287)

Während Deutschland einem konservativen Wohlfahrtsstaat zugeordnet werden kann, und die USA einem liberalen, repräsentiert Nigeria ein Land, das durch informelle Sicherungssysteme geprägt ist und nicht in die klassischen drei Wohlfahrtsmodelle nach Esping-Andersen eingeordnet werden kann (Blome et al., 2008, S. 70). Durch diese kontrastierenden Fälle können Unterschiede hinsichtlich nationaler Rahmenbedingungen sowie deren möglicher Einfluss auf Karriereverläufe von Frauen in Führungspositionen aufgezeigt werden.

5.2.3. Fall-Auswahl und einbezogene Datengrundlage

Für die vorliegende Arbeit werden zwei Datengrundlagen - theoretisch und empirisch - herangezogen. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine theoretische Fundierung und eine tiefergehende Einsicht in das Forschungsthema. Die theoretische Datengrundlage basiert auf Sekundärdaten. Mithilfe einer Literaturrecherche werden in dieser Arbeit deduktive Kategorien generiert. Die Vorgehensweise orientiert sich dabei an einem „Topic Review“, um breite Themengebiete, Motive oder einzelne Konzepte zu erfassen (Okoli, 2022, S. 6, S. 9). Eine systematische, methodische und nachvollziehbare Vorgehensweise ist dabei erforderlich, damit ein wissenschaftlicher Beitrag generiert werden kann (Grant & Booth, 2009; Okoli, 2022; Torracio, 2016). Zur Eingrenzung der Literatur wird ein sogenanntes „Practical Screen“ angewendet. Hierbei werden aus pragmatischen Gründen relevante von nicht-relevanten Quellen unterschieden, um die Menge der Daten auf ein analysierbares Maß zu reduzieren (Okoli, 2022, S. 13–14). Da diese Masterarbeit thematisch in den Bereichen Marketing, Betriebswirtschaft, Soziologie und Psychologie verortet werden kann, erfolgt die primäre Suche nach Literatur in diesen Disziplinen. Der Hauptfokus der Arbeit liegt auf der biografischen Darstellung von Frauen in Führungspositionen. Biografien eignen sich als empirische Datengrundlage, da diese als „soziale Tatsachen“ begriffen werden können (vgl. Kapitel 2.3) (Becker & Kortendiek, 2010, S. 352–356) und dadurch Einsichten in subjektive Deutungsmuster erlauben.

5.3. Analysemethode

Die Analyse und Auswertung biografischer Daten erfolgt mittels einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mey & Mruck, 2010, S. 602). Dabei erfolgt eine systematische Auswertung des Materials durch vorab gebildete Kategorien (Mey & Mruck, 2010, S. 602). Die Analyse folgt den Grundsätzen **der Regelgeleitetheit** (die Analyse des Materials wird durch festgelegte Regeln bestimmt), **der Kategorienbildung** (Darstellung relevanter Aspekte der Auswertung in Kurzform) und der **regelgeleiteten Interpretation** (interpretative und

regelgeleitete Zuordnung von Kategorien zu Textstellen). Das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ist zirkulär angelegt und wird über Gütekriterien gesichert (Mey & Mruck, 2010, S. 602–603). Die Durchführung dieser Untersuchung orientiert sich an den acht Stufen qualitativer Inhaltsanalysen nach Mayring. Diese reichen von der Festlegung des Materials bis hin zur Interpretation (Lamnek, 2010, S. 471–473). Ergänzend zu einer qualitativen Kategorienbildung kann anschließend eine quantifizierende Auswertung erfolgen, die die Häufigkeiten der vergebenen Kategorien erfasst. Die Auswertung der Häufigkeiten ist deskriptiv-explorativ angelegt und dient nicht der statistischen Prüfung von Zusammenhängen, sondern der Strukturierung und Absicherung der qualitativen Interpretation. Dabei sollen Themenschwerpunkte eines Falls (entlang des Materials) ersichtlich werden. Ein Anspruch auf Verallgemeinerung über die Stichprobe hinaus wird nicht erhoben (Baur & Blasius, 2022, S. 420–421; Mey & Mruck, 2010, S. 604).

Die Datengrundlage für die qualitative Inhaltsanalyse bilden die Biografien von Frauen in Führungspositionen der Länder Deutschland, USA und Nigeria. Biografien werden in Zusammenhang mit nationalen Rahmenbedingungen betrachtet. Für diese Arbeit werden sowohl textförmige als auch mediale biografische Darstellungen herangezogen. Im Fokus stehen dabei Karriereverläufe, (Bewältigungs-)Strategien, Herausforderungen und Barrieren von Frauen in Führungspositionen. Die Analyse der Arbeit orientiert sich dabei an bereits bestehenden Forschungen zu Barrieren für Frauen in Führungspositionen, theoretischen Modellen und Konzepten wie beispielsweise der Role Congruity Theory, Social Role Theory und Wohlfahrtsmodellen. Die Analyse der Biografien erfolgt schrittweise, am Ende der Analyse werden die ausgewerteten biografischen Befunde gegenübergestellt und verglichen. Dabei sollen mögliche Unterschiede/Gemeinsamkeiten und Wechselwirkungen zwischen nationalen Rahmenbedingungen und geschilderten Barrieren im Kontext der Länder Deutschland, USA und Nigeria identifiziert werden.

Da die Materialdichte zwischen den einzelnen Fallprofilen variiert (zwischen 90 und 260 Codes), werden die absoluten Codehäufigkeiten für die vergleichende Analyse normiert und als relative Häufigkeiten dargestellt. Eine Kategorie (K1-K7) wird somit als Anteil an allen Codes des jeweiligen Fallprofils abgebildet. Die Normierung wird vorgenommen, damit Fallprofile mit umfangreicherem biografischem Material den Vergleich nicht verzerren. Die absolute Codezahl (n) wird dabei als Bezugsgröße bei allen tabellarischen Darstellungen angege-

ben, um die Datengrundlage transparent aufzuzeigen. Für den Vergleich auf Länderebene werden die Fälle nach Wohlfahrtsregimen zusammengefasst. Da pro Land zwei Fallprofile analysiert werden, sind die Länderwerte als verdichtete Fallzusammenführung zu interpretieren und nicht als repräsentative Länderprofile. Die Interpretation erfolgt dabei auf Ebene der Hauptkategorien (K1-K7) und der Wohlfahrtsdimensionen (D1-D4).

5.3.1. Kategorienschema: Deduktive Kategorienbildung als Analysegerüst

In folgendem Kapitel erfolgt die deduktive Kategorienbildung nach Mayring. Die deduktiven Kategorien werden vorab aus den theoretischen Konzepten und Theorien beschrieben in Kapitel 3, 4 und 5.2.2 abgeleitet und im empirischen Teil (Kapitel 6) induktiv erweitert. Die deduktiven Kategorien werden dabei als Analysegerüst und Ausgangspunkt für die induktive Erweiterung durch die biografischen Materialien der Frauen in Führungspositionen herangezogen.

Zu Beginn werden Hauptkategorien, die sich aus dem theoretischen Material (Kapitel 3 und 4) ableiten, definiert. Diese Hauptkategorien werden anschließend um Subkategorien (dazugehörige theoretische Konzepte) erweitert. Anschließend werden die Subkategorien mit expliziten Textstellen und Textauszügen belegt, kodiert und abgegrenzt. Die Analyseeinheiten teilen sich in drei Ebenen und orientieren sich an Mayring (Mey & Mruck, 2010, S. 603):

- **kleinste kodierbare Einheit:** ein vollständiger Satz oder inhaltlich abgeschlossene Sinneinheit.
- **mittlere kodierbare Einheit:** thematisch zusammenhängender Abschnitt, der beispielsweise eine beschriebene Erfahrung abbildet.
- **maximal kodierbare Einheit:** umfasst ein ganzes Kapitel oder eine beschriebene Lebensphase einer Biografie.

Die Kodierungen der Textstellen folgen einem regelgeleiteten Verfahren (Mey & Mruck, 2010, S. 602–603; Srnka, 2007, S. 254). Die Grundlage für die Kodierung bilden die vier analytischen Einordnungen der Barrieren in normativ, organisational, strukturell und intersektionell. Eine Barriere wird beispielsweise als:

- „**normativ**“ kodiert, wenn Wahrnehmungen / Bewertungen genannt werden (K1)
- „**organisational**“ kodiert, wenn Unternehmenskontexte genannt werden (K2)
- „**strukturell**“ kodiert, wenn externe Rahmenbedingungen genannt werden (K3)

- „**intersektionell**“ kodiert, wenn Ethnie, Alter, Herkunft in Zusammenhang mit dem Geschlecht genannt werden (K4)

Da unterschiedliche Barrieren nicht immer nur einer Kategorie zugeordnet werden und sich gegenseitig bedingen können, ist eine Mehrfachkodierung erlaubt und methodisch erforderlich (Mey & Mruck, 2010, S. 604). Im Falle, dass Mehrfachkodierungen auftreten, werden diese mit einer Begründung festgehalten.

Für das deduktive Kategoriensystem sind neben den vier Hauptkategorien drei weitere Kategorien festgelegt worden:

- individuelle Strategien (K5)
- Karriereverläufe und Wendepunkte (K6)
- Wechselwirkungen: nationale Rahmenbedingungen und Barrieren (K7)

Kategorie sieben (K7) ist ebenfalls durch das bestehende theoretische Material abgeleitet worden. Diese Kategorie hat eine „Querschnittsfunktion“ und ist daher den Kategorien K5 und K6 nachgestellt. K7 wird immer zusätzlich zu einer der Kategorien K1 - K6 vergeben, wenn nationale Rahmenbedingungen in Zusammenhang mit Karriereverläufen identifiziert werden. Bei jeder Kodierung mit K3 und/oder K7 wird zusätzlich die jeweilige theoretische Wohlfahrtsdimension (D1 bis D4) dokumentiert.

Kategorie K5 und K6 sind als „Rahmenkategorien“ zu verstehen, die erst anhand der biografischen Materialien induktiv erweitert werden. K5 und K6 erfüllen eine strukturierende Funktion und sind in den bisherigen theoretischen Ausführungen nicht als eigenständige Konzepte benannt. Sie können theoretisch verortet, jedoch nicht zu einer expliziten Kategorie verdichtet werden. K5 (individuelle Strategien) leitet sich aus den in der Theorie erwähnten Reaktionen auf Barrieren ab, wird aber nicht durch eigenständige Konzepte benannt. K6 ist durch benannte Konzepte vorhanden (Broken Rung, nicht-lineare Karriereverläufe), jedoch werden diese nicht als biografische Kategorie ausgewiesen. Die abgeleiteten Hauptkategorien aus der Theorie werden in Tabelle 6 dargestellt:

Tabelle 6: Übersicht deduktiver Hauptkategorien und zugehöriger theoretischer Grundlagen

Hauptkategorie	Name	Theoretische Grundlage / Konzepte
K1	Normative Barrieren	Social Role Theory und Role Congruity Theory, theoretische Modelle, normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren.

K2	Organisationale Barrieren	theoretische Modelle, organisationale Dynamiken und Netzwerke.
K3	Strukturelle Barrieren	theoretische Modelle, strukturelle Bedingungen und Work-Life-Konflikt.
K4	Intersektionelle Barrieren	Intersektionelle Perspektive.
K5 (Rahmen-kategorie)	Individuelle Strategien & Bewältigungsformen	Theoretisch verankert in Kapitel 3, aber inhaltlich offen - Kategorie, die durch die biografische Analyse konkretisiert wird.
K6 (Rahmen-kategorie)	Karriereverläufe & Wendepunkte	Theoretisch verankert in Kapitel 3, aber inhaltlich offen - Kategorie, die durch die biografische Analyse konkretisiert wird.
K7	Wechselwirkungen: nationale Rahmenbedingungen und Barrieren	Kapitel 4: Wohlfahrtsmodelle, theoretische Wohlfahrtsdimensionen, Operationalisierung.

Tabelle 7 zeigt den Stand vor der biografischen Analyse. Das im Analyseprozess erarbeitete Kategoriensystem wird in Kapitel 7.1 (Tabelle 12) dargestellt. Eine vollständige Darstellung der Kategoriensysteme inklusive Definitionen, Kodierregeln, Ankerbeispielen und Abgrenzungen befindet sich im Anhang A1.

Tabelle 7: Übersicht deduktiver Haupt- und Subkategorien

Code	Hauptkategorie	Subkategorie
K1	Normative Barrieren	K1.1 Geschlechterstereotype & Role Incongruity K1.2 Backlash-Effekt K1.3 Stereotype Threat K1.4 Führungsanspruch & Self-Promotion K1.5 Tokenism
K2	Organisationale Barrieren	K2.1 Ausschluss aus informellen Netzwerken K2.2 Fehlendes Sponsoring & Mentoring K2.3 Beförderungs- & Bewertungsprozesse K2.4 Glass Ceiling K2.5 Queen Bee K2.6 Glass Cliff K2.7 Glass Walls / Flexibility Stigma
K3	Strukturelle Barrieren	K3.1 Care-Arbeit & Karriereunterbrechung K3.2 Broken Rungs K3.3 Leaky Pipeline / Drop-to-the-top K3.4 Gesetze & Umsetzungslücken K3.5 Nationaler Kontext (D/USA/NIG)
K4	Intersektionelle Barrieren	K4.1 Ethnizität & Führungswahrnehmung K4.2 Concrete Ceiling K4.3 Koloniale & postkoloniale Strukturen K4.4 Klasse, Alter & sozialer Hintergrund

K5	Individuelle Strategien & Bewältigungsformen	K5.1 Netzwerkaufbau & Sichtbarkeit
		K5.2 Mentoring/Sponsoring aktiv suchen
		K5.3 Anpassung vs. Widerstand
		K5.4 Karrierepfad-Gestaltung
		K5.5 Selbstpositionierung & Framing
		K5.6 Motive & Sinnzuschreibungen
K6	Karriereverläufe & Wendepunkte	K6.1 Nicht-linearer Karriereverlauf
		K6.2 Wendepunkte & Krisen
		K6.3 Familiäre Entscheidungen & Karriere
		K6.4 Einstiegsphase
		K6.5 Erreichtes Führungsniveau & Einflussbreite
K7	Wechselwirkungen: nationale Rahmenbedingungen und Barrieren	K7.1 Nationale Rahmenbedingungen & Entscheidungen
		K7.2 Wohlfahrtsdimension D1-D4
		K7.3 Informelle Netzwerke (Nigeria)
		K7.4 Marktmechanismen (USA)
		K7.5 Institutionelle Strukturen (Deutschland)

Für den gesamten Analyseprozess gilt der Grundsatz der Dokumentationspflicht (Kapitel 5.4). Kodierentscheidungen werden in der Kodiervorlage mit den originalen Textstellen, Kategoriezuweisungen und Begründungen dokumentiert.

5.3.2. Induktive Weiterentwicklung der Ausgangskategorien

In Kapitel 5.3 wurde die Vorgehensweise der deduktiven Kategorienbildung, die als analytisches Gerüst dieser Arbeit eingesetzt wird, beschrieben. Für die vorliegende Arbeit gilt dieses analytische Gerüst als Orientierungsrahmen und ist noch nicht abgeschlossen. Eine Offenheit gegenüber neuen, aus dem Material gewonnenen Kategorien ist ein wesentliches Merkmal qualitativer Inhaltsanalysen und erfolgt durch ein kombiniertes deduktiv-induktives Verfahren (Auer-Srnka, 2009, S. 167; Srnka & Koeszegi, 2007, S. 37). Textstellen der Biografien der Frauen in Führungspositionen, die durch die bestehenden Kategorien K1-K7 nicht ausreichend erfasst werden, werden in der Kodiervorlage als „offener Code“ gekennzeichnet und nach Abschluss der Auswertung der Biografien bei mindestens zwei gefundenen Fällen induktiv weiterentwickelt.

Die Auswertung der Biografien hinsichtlich möglicher neuer induktiver Kategorien orientiert sich an den Kodierschritten der Grounded Theory nach Pandit (1996), wobei die deduktiven Kategorien aus Kapitel 5.3 als „Start-Codes“ herangezogen werden. Im ersten Schritt, dem „Open Coding“, werden die biografischen Texte in Sinneinheiten („thought units“) unterteilt. Dabei erfolgt eine Prüfung, ob sich die zuvor in der Literatur beschriebenen Barrieren in den Biografien wiederfinden, oder neue induktive „Labels“ vergeben werden. Im Schritt des „Axial

Coding“ werden Verbindungen zwischen den Kategorien hergestellt und abgeleitet, um die identifizierten Ursachen, Kontexte und Konsequenzen in den Biografien der Frauen mit nationalen Rahmenbedingungen in Verbindung zu setzen. Im dritten Schritt, dem „Selective Coding“, werden die einzelnen Kategorien zu „Kernkategorien“ zusammengefasst, die den Karriereverlauf von Frauen im kulturellen Kontext beschreiben (Pandit, 1996, S. 10–11). Durch diesen „iterativen Analyseprozess“ werden qualitative Daten schrittweise in theoretische Kategorien überführt. Dieser Prozess wird auch als „Transformation der Daten“ bezeichnet, in dem qualitative Daten (Worte) in theoretische Kategorien (Codes) umgewandelt werden (Srnska, 2007, S. 258).

Eine Kombination einer deduktiven-induktiven Vorgehensweise wird in dieser Arbeit herangezogen, da diese theoriegeleitet angelegt ist. Das deduktive Analysegerüst bildet die Grundlage, dieses wird durch empirische Befunde induktiv erweitert (Srnska & Koeszegi, 2007, S. 37). Die Ergebnisse dieser kombinierten Vorgehensweise werden in Kapitel 7.1 dargestellt.

5.4. Sicherung der wissenschaftlichen Qualität

5.4.1. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit

Ein zentrales Gütekriterium qualitativer Forschung ist die intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Da qualitative Forschung durch „Offenheit und Interpretationen“ gekennzeichnet ist und jede*r Forschende eine selektive Wahrnehmung hat, ist es von Wichtigkeit, den Forschungsprozess strukturiert und genau zu dokumentieren, um die Nachvollziehbarkeit und Objektivität der Ergebnisse zu gewährleisten (Auer-Srnska, 2009, S. 169; Berger-Grabner, 2022, S. 139). Die Grundlage für intersubjektive Nachprüfbarkeit in der qualitativen Forschung bildet eine strukturierte Vorgehensweise und lückenlose Dokumentation des Forschungsprozesses sowie ein kritischer Diskurs und rationale Kontrolle der Methode und Ergebnisse. Können diese Grundlagen eingehalten werden, kann eine Beurteilung der Methode und Ergebnisse erfolgen (Srnska, 2007, S. 254).

5.4.2. Beschreibung des Vorgehens und Dokumentation der Schritte

Zwei weitere Bereiche der Qualitätssicherung qualitativer Forschungen sind zum einen die Angemessenheit und Nachvollziehbarkeit der gewählten Methoden, zum anderen eine transparente und lückenlose Dokumentation des Erhebungs- und Analyseprozesses, der eine Überprüfung

fung durch Dritte ermöglicht (Srnska, 2007, S. 254). Weitere Ansprüche an die qualitative Forschung sind, dass die Wahl der Methode begründet wird, die Vorgehensweise expliziert wird, die Ziel- und Qualitätsansprüche für das Projekt offengelegt werden und eine transparente Darstellung der Vorgehensweise erfolgt (Baur & Blasius, 2022, S. 545).

5.4.3. Offenlegung und Umgang mit Vorwissen

In der qualitativen Forschung stellt sich oft die Frage nach dem Umgang mit Vorwissen (Auer-Srnska, 2009, S. 161). Früher wurde angenommen, dass Vorwissen den Blick auf die Forschung einengt („*Tunnelblick*“) und relevante Aspekte bei dem Versuch, das Vorhaben zu bestätigen, außer Acht gelassen werden. Heute ist bekannt, dass Vorwissen keine Verzerrung darstellt, sondern eine notwendige Grundlage für die Entwicklung von Forschungsfragen und die Interpretation von Daten darstellt (Auer-Srnska, 2009, S. 163–164). Es können drei Arten von Vorwissen unterschieden werden: allgemeines Vorverständnis (Alltagswissen), allgemein-theoretische Konzepte (allgemeine Konzepte aus unterschiedlichen Forschungsbereichen) und gegenstandsbezogen-theoretisches Wissen (spezifische, problembezogene Inhalte) (Auer-Srnska, 2009, S. 163). Auch in dieser Arbeit wurde in einem ersten Schritt eine überblicksmäßige Recherche durchgeführt, in der Vorwissen zum zu untersuchenden Gegenstand angeeignet wurde. Mittels dieses Wissens über „allgemein-theoretische Konzepte“ wurde die Problemstellung und Forschungsfrage der Arbeit generiert (Auer-Srnska, 2009, S. 164).

6. Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse

In der qualitativen Forschung erfolgt die Auswahl einer Stichprobe auf Basis anderer Kriterien als der „statistischen Repräsentativität“; zudem fällt die Stichprobe oftmals kleiner aus als bei quantitativen Arbeiten (Baur & Blasius, 2022, S. 418; Berger-Grabner, 2022, S.127). Um eine Stichprobe auswählen zu können, muss das Untersuchungsfeld abgegrenzt werden. Das zu untersuchende Feld kann dabei theoriegeleitet im Voraus definiert oder abstrakt methodologisch (schrittweise Annäherung) abgegrenzt werden (Baur & Blasius, 2022, S. 408–409). In der vorliegenden Arbeit erfolgt eine theoriegeleitete Vorgehensweise. Dabei werden vorab mehrere zu erfüllende Kriterien festgelegt (vgl. Kapitel 2). Die zu untersuchenden Fälle werden in die Analyse einbezogen, wenn diese Kriterien erfüllt werden (Baur & Blasius, 2022, S. 408). Zudem wird bei der Auswahl eine nicht-probabilistische Stichprobenauswahl (kriteriengeleitete Herangehensweise) verwendet (Baur & Blasius, 2022, S. 412). Bei dieser Form werden theo-

retische Überlegungen der Datenerhebung vorangestellt, mit dem Ziel einer theoretischen Generalisierbarkeit. Als Strategie kann eine sogenannte Quotenstichprobe oder ein theoretisches Sampling herangezogen werden, beide Strategien gelten als Gegenstück zu einer Zufallsstichprobe (Baur & Blasius, 2022, S. 414). Die Auswahl der biografischen Fälle dieser Masterarbeit erfolgt nach dem Prinzip des „theoretical sampling“. Bei der Methode des „theoretical sampling“ nach Pandit (1996) handelt es sich um einen iterativen Prozess der Fallauswahl, bei dem Datenquellen schrittweise im Verlauf der Forschung ausgewählt werden (Auer-Srnka, 2009, S. 165; Berger-Grabner, 2022, S. 127; Pandit, 1996, S. 6–7). Einerseits gibt es die „literal replication“: Hierbei werden Fälle ausgewählt, die ähnliche Ergebnisse vermuten lassen. Andererseits gibt es die „theoretical replication“: Hierbei wird nach gegensätzlichen Fällen gesucht, um die Theorie zu erweitern (Pandit, 1996, S. 7–8).

Für diese Masterarbeit erfolgt die Auswahl der Biografien anhand einer kriteriengeleiteten Herangehensweise. Die Auswahl des Samples orientiert sich dabei an den in Kapitel 2 definierten Konzepten „Führung“, „Führungsposition“ und „Biografie“. Aufgrund des zeitlich begrenzten Rahmens wird die Stichprobe auf sechs biografische Fälle von Frauen in Führungspositionen begrenzt. Als Referenzrahmen für die Stichprobengröße dieser Arbeit werden die verfügbaren Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) herangezogen. Da es sich bei vorliegender Arbeit um eine zeitlich begrenzte Masterarbeit handelt, ist eine umfangreiche empirische Analyse nicht möglich. Im Rahmen von empirisch-qualitativen Masterarbeiten ist es daher empfohlen, weniger Daten zu erheben (Stichprobe von fünf Fällen) und die begrenzte Zeit in eine sorgfältige Auswertung der Fälle zu investieren (Baur & Blasius, 2022, S. 419). Die Auswertung des Materials erfolgt mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Dabei werden die biografischen Analyseeinheiten theoriegeleitet aus der Forschungsfrage abgeleitet, wie beispielsweise Karriereverläufe, individuelle Strategien, Methoden und geschlechtsspezifische Herausforderungen. Die analysierten Fälle werden anschließend gegenübergestellt, um mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren (Baur & Blasius, 2022, S. 415).

In Tabelle 8 werden Frauen in Führungspositionen der Länder Deutschland, USA und Nigeria dargestellt. Diese Frauen kommen für die Analyse infrage, da sie die Anforderungen der Konzepte (definiert in Kapitel 2) „Führungsposition“ und „Biografie“ erfüllen. Zudem können die Frauen jeweils einem der für die Untersuchung ausgewählten Länder zugeordnet werden. Weitere Ein- und Ausschlusskriterien sind: ausreichende Verfügbarkeit von Datenmaterialien in deutscher oder englischer Sprache.

Tabelle 8: Übersicht der Frauen in Führungspositionen

Name der Frau	Formale Position	Herkunft	verfügbare Quellen/Materialien
Sheryl Sandberg	COO von Meta (Facebook)	USA	Autobiografie: (Sandberg, 2015), Podcasts: (Ignatius (Host), 2013), (Boorstin (Host), 2025)
Indra Nooyi	ehem. CEO von PepsiCo	USA	Autobiografie: (Nooyi, 2021), Podcasts: (Nooyi, 2022), (Graham (Host), 2026), Interview: (McKenna (Host), 2015), (McKinsey & Company, 2021)
Ngozi Okonjo-Iweala	Generaldirektorin (WTO) / Ex-Finanzministerin (Nigeria)	Nigeria	Autobiografie: (Okonjo-Iweala, 2018), Buch: (Okonjo-Iweala & Gillard, 2021), TED-Talk: (Gillard & Okonjo-Iweala, 2020), Podcast: (Campbell (Host), 2021), Interview: (Beattie & Okonjo-Iweala, 2025)
Obiageli „Oby“ Ezekwesili	ehem. Vizepräsidentin der Weltbank (Region Afrika)	Nigeria	TED-Talk: (Ezekwesili, 2018b), Interview: (Amanpour (Host), 2018), (Youth engage Programme, 2024), Interview-Transkript (Ezekwesili, 2018a), Google-Talk: (Ehimuan-Chiazor (Host), 2016); Interview (Rubbin' Minds, 2020)
Tijen Onaran	Gründerin/CEO Global Digital Women & Investorin	Deutschland	Autobiografie/Ratgeber: (Onaran, 2020), (Onaran, 2024), (Onaran & Zimmermann, 2023), Interviews: (Horcher, 2024), (Zinner, 2026), Podcasts: (Heuer (Host), 2024), (Pirktl (Host), 2026), (StepStone [Host], 2022)
Judith Williams	Gründerin/CEO Judith Williams GmbH & Investorin	Deutschland	Autobiografien: (Williams, 2013), (Williams et al., 2018), Interviews: (Zingl, 2026), (Business Punk, 2026), (Vaubel, 2024), Podcasts: (Junkersdorf (Host), 2023), (Ullmann (Host), 2024), (May (Host), 2026)

6.1. Fallbeschreibung (Auswahl und Kurzportrait der untersuchten Frauen)

In den folgenden Kapiteln erfolgt die Fallbeschreibung der sechs Frauen in Führungspositionen. Die Kapitel folgen einer einheitlichen Struktur und gliedern sich in: biografischer Hintergrund und Fallrelevanz, nationale Rahmenbedingungen, zentrale Herausforderungen und Barrieren auf Basis K1-4, Karriereverläufe, Wendepunkte und individuelle Strategien (K5-6) und eine Quellenreflexion. Anzumerken ist, dass alle Darstellungen vor dem vorhandenen und analysierten Material der Frauen und auch vor deren spezifischen biografischen Hintergründen zu

lesen sind. Die Fallprofile werden bereits anhand des überarbeiteten Kategoriensystems dargestellt. Die Herleitung der induktiven Subkategorien erfolgt in Kapitel 6.3 und 7.1.

6.1.1. Fall 1: Sheryl Sandberg - USA

"[...] A moment when I realized that in addition to facing institutional obstacles, women face a battle from within (Sandberg, 2015, S. 28)."

6.1.1.1. Biografischer Hintergrund

Sheryl Sandberg wuchs in einer bildungsnahen Familie auf. Ihr Vater war Arzt und ihre Mutter Lehrerin. Ihr familiäres Umfeld war von der Überzeugung geprägt, dass alle Berufswege auch Frauen offenstehen (SAND_USA_09, K4.4, K5.6, K6.6). Nach einem mit Auszeichnung abgeschlossenen Wirtschaftsstudium in Harvard (1987) und einem MBA der Harvard Business School durchlief sie Stationen als Unternehmensberaterin bei McKinsey&Company, Ökonomin bei der Weltbank, Vizepräsidentin (Global Online Sales and Operations) bei Google und Stabschefin im US-Finanzministerium (EBSCO, 2026; Sandberg, 2015, S. 14; World Economic Forum, 2026). Im Jahr 2008 schlug sie den Weg als Chief Operating Officer (COO) bei Meta (Facebook) ein, eine Entscheidung, die sie selbst als Risiko mit ungewissem Ausgang beschreibt (SAND_USA_49, K6.2, K5.4, K6.5). Sandbergs Werdegang spiegelt sich in der von ihr zitierten „Jungle-Gym-Metapher“ wider, bei der Karrieren keine Leitern, sondern mehrdimensionale Strukturen darstellen, bei denen Bewegungen in alle Richtungen möglich sind (Sandberg, 2015, S. 53).

"Careers are a jungle gym, not a ladder. [...] The jungle gym model benefits everyone, but especially women who might be starting careers, switching careers, getting blocked by external barriers, or reentering the workforce after taking time off (Sandberg, 2015, S. 53)"

Sheryl Sandberg ist für diese Arbeit von Relevanz, da ihr Karriereverlauf drei Barrieren (normativ, organisational und strukturell) abbildet. Die vierte Barriereebene ist hingegen nur schwach ausgeprägt. Die Analyse des Fallprofils erfolgt im Kontext nationaler Rahmenbedingungen der USA.

6.1.1.2. Nationale Rahmenbedingungen: USA (liberales Wohlfahrtsmodell)

In Sandbergs Material befinden sich verschiedene Bezüge zu den nationalen Rahmenbedingungen (K7) in den USA. Sie schildert, dass die USA das einzige Industrieland ohne gesetzliche bezahlte Elternzeit sind, 41 % der Mütter in den USA sind jedoch „Hauptverdienerinnen“ der Familie (SAND_USA_23, K3.1, K7.4, K3.4, D2). Zudem berichtet sie, dass auch die öffentliche Politik geschlechtsspezifische Rollenverteilungen reproduziert, beispielsweise bezeichnet der U.S. Census Bureau Mütter aus rechtlichen Perspektive als „designated parent“. Wenn Väter hingegen die Betreuung der Kinder übernehmen, wird dies als „child care arrangement“ bezeichnet (SAND_USA_69, K3.4, K7.4, D2). Eine fehlende staatliche Absicherung legt Sandberg auch auf Unternehmen um: Die meisten Unternehmen bieten mehr Urlaub für Mütter als Väter, und nur fünf Staaten bieten überhaupt einen Einkommensersatz bei der Geburt eines Kindes. In drei dieser Staaten gilt dieser „Benefit“ nur für Mütter, und in nur zwei Staaten wird eine bezahlte Elternzeit angeboten, die auch Väter nutzen können (SAND_USA_72, K3.4, K5.3, K7.4, D2). Als Folge dieser Gegebenheiten sinkt die Erwerbsquote von Müttern mit Kindern (unter sechs Jahren) auf 64 % (SAND_USA_66, K3.1, K7.4, D2).

"[...] Unfortunately, in the United States, traditional gender roles are reinforced not just by individuals, but also by employment policies [...] most U.S. companies offer more time off for maternity than paternity leave, and men take far fewer extended breaks from work for family reasons. Our laws support this double standard. In the United States, only five states provide any income replacement for the care of a new baby [...]. In three of these states, this benefit is only offered to mothers and is characterized as a pregnancy disability benefit. Only two states offer a paid family leave benefit that fathers can use (Sandberg, 2015, S. 113–114)".

In Sandbergs biografischem Material sind Merkmale des liberalen US-Modells erkennbar, sie stehen aber nicht im Mittelpunkt ihrer Schilderungen. Merkmale zeigen sich beispielsweise durch geringe staatliche Absicherungen, eine Verlagerung der Verantwortung auf Unternehmen und Privatpersonen. Der liberale US-Kontext lässt sich aus ihrem biografischen Material herauslesen; ihr Fokus liegt jedoch auf Bewältigungsstrategien für Frauen.

6.1.1.3. Zentrale Herausforderungen und Barrieren (K1-K4)

Kernthema 1: externe und internalisierte normative Barrieren: Ein wesentlicher Aspekt in Sandbergs Material ist, dass Frauen nicht nur auf institutionelle Barrieren, sondern auch

einen „*battle from within*“ (einen inneren Kampf) führen. In Bezug auf externe Barrieren beschreibt Sandberg einen „Sympathie-Trade-off“: berufliche Erfolge erhöhen bei Männern und senken bei Frauen die Akzeptanz. Dieses Phänomen belegt Sandberg auch durch die Heidi/Howard Studie, bei der erforscht wurde, dass Erfolg und Sympathie bei Männern positiv korreliert, bei Frauen hingegen negativ. Für Sandberg ist diese Korrelation ein Kernbeleg, warum Frauen durch externe Faktoren „zurückgehalten“ werden, aber sich auch selbst zurückhalten (SAND_USA_38, K1.2, K1.1; SAND_USA_39, K1.1, K1.2, K1.7). Dieser Mechanismus ist für Sandberg auch biografisch und historisch verankert. Erfolgreiche Frauen in politischen Führungsrollen erhalten abwertende/stigmatisierende Spitznamen: Margaret Thatcher: „Attila the Hen“; Golda Meir: „the old witch“ und Angela Merkel: „the iron frau“. Sandberg beschreibt, dass sie auch selbst mit Abwertungen konfrontiert wurde (SAND_USA_40, K1.2, K1.1, K1.5).

“She is probably also “too aggressive, not a team player, a bit political, can’t be trusted, or difficult.” At least, those are all things that have been said about me and almost every senior woman I know (Sandberg, 2015, S. 40–41).”

Zentral ist auch ihre These, dass der „Backlash-Effekt“ nicht erst im Berufsleben auftritt, sondern bereits in der Kindheit internalisiert wird. Mädchen, die führen werden als „bossy“ bezeichnet, Jungen mit gleichem Verhalten nicht. Sandberg beschreibt, dass sie diese empfundene Scham in ihrer Kindheit auch im Erwachsenenalter nicht ablegen konnte (SAND_USA_16, K1.1, K1.2, K1.3; SAND_USA_17, K1.3, K1.2, K1.6). An dieser Stelle werden aus externen Bewertungen internalisierte Barrieren. Sandberg schildert in diesem Zusammenhang das „Imposter-Syndrom“, bei dem sich Frauen trotz objektiver Leistung als „Betrügerinnen“ sehen, ein Muster, das sie auch bei sich selbst erkennt (SAND_USA_28, K1.3, K1.4, K1.7) und das empirisch auch durch die Selbsteinschätzungen von Männern und Frauen belegt wird (SAND_USA_29, K1.3, K2.3).

“To this day I always feel slightly ashamed of my behavior (which is remarkable given that I have now written an entire book about why girls should not be made to feel this way). [...] There is still some part of me that feels it was unseemly for a little girl to be thought of as so... domineering. Cringe (Sandberg, 2015, S. 20).”

Verstärkt wird dieses Syndrom durch ein ungleiches „*Attributionsmuster*“, bei dem Erfolge extern, und Misserfolge internen Faktoren zugeschrieben werden. Sandberg erkennt dieses Muster sowohl bei sich selbst als auch bei Berichterstattungen, etwa als die New York Times

ihre Erfolge beim Börsengang, Glück und Mentoren zuschreibt (SAND_USA_30, K1.3, K1.4, K1.8).

[...] When Facebook filed to go public, The New York Times ran an article that kindly reminded me - and everyone else - that I had "been lucky" and "had powerful mentors along the way." [...] At every stage of my career, I have attributed my success to luck, hard work, and help from others (Sandberg, 2015, S. 34)."

Ein weiteres Phänomen, von dem Sandberg berichtet, ist das sogenannte „Leave Before They Leave“. Frauen halten Karriereambitionen zurück beispielsweise aufgrund von Familienplanungen, bevor diese überhaupt aktuell werden. Sandberg nennt hier auch ein konkretes Beispiel aus ihrer Jugend, das im späteren Abschnitt zu den Wendepunkten (Kapitel 6.1.1.4), verortet wird. Auch Angst, beispielsweise vor negativen Bewertungen, wird von Sandberg als „Ursprung“ vieler Barrieren, die Frauen entgegenstehen thematisiert (SAND_USA_25, K1.3, K1.4).

"Fear is at the root of so many of the barriers that women face. Fear of not being liked. Fear of making the wrong choice. Fear of drawing negative attention. Fear of overreaching. Fear of being judged. Fear of failure. And the holy trinity of fear: the fear of being a bad mother/wife/daughter (Sandberg, 2015, S. 24)."

Kernthema 2: Organisationale Barrieren und Netzwerke: In Bezug auf eine organisationale Ebene benennt Sandberg drei ineinandergreifende Mechanismen: ein „Potenzial vs. Leistungs-Bias“, bei dem Männer nach künftigen Potenzialen und Frauen nach erbrachter Leistung beurteilt werden (SAND_USA_06, K2.3, K2.2, K3.1, K2.8); eine „Mentoring-Lücke“, da ein Großteil männlicher Führungskräfte Einzelgespräche mit jüngeren Frauen meiden und so (bei männlich dominierten Machtpositionen) eine systematische Exklusion erzeugt (SAND_USA_58, K2.1, K2.2, K1.5; SAND_USA_INT_03, K2.2, K1.1); und auf Homophilie beruhende „Old-Boys-Netzwerke“, die Vertrauen anhand von Ähnlichkeiten vergeben - ein Mechanismus der Frauen strukturell ausschließt (SAND_USA_57, K2.2, K5.3).

"The data shows really clearly that the majority of men in the workplace are afraid to be alone with a woman. That is such a big deal. Mentorship is all about being alone with a person and talking to them one-on-one. [...] if the majority of the people in positions of power are men, how do we get men to mentor and sponsor women? (Ignatius (Host), 2013)"

Auch das Phänomen „Glass Ceiling“ thematisiert Sandberg und benennt dieses in Zusammenhang mit eigenen Erfahrungen: Mit jeder Karrierestufe wurden ihre Kolleginnen weniger, bis sie zuletzt die einzige Frau im Raum gewesen ist und das, obwohl bei ihrem Berufseinstieg noch ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis gegeben war (SAND_USA_03, K2.4, K3.3, K1.5, K1.6). Empirische Daten belegen diesen Aspekt zusätzlich: Der Frauenanteil in C-Suite und in Aufsichtsräten stagniert in den USA seit mehr als zehn Jahren bei 14 - 17 %. Diesen Umstand beschreibt Sandberg als messbares Versagen von Gleichstellungsbemühungen (SAND_USA_INT_02, K2.4, K3.3, D3).

Kernthema 3: Strukturelle Bedingungen und Work-Life-Konflikt: Strukturelle Barrieren stehen in Sandbergs biografischen Material im Zusammenhang mit nationalen Rahmenbedingungen der USA und werden in ihrem Fall in der ungleichen Verteilung von Care- und Hausarbeit deutlich: in Doppelverdiener-Haushalten übernehmen Frauen rund 30 % mehr Kinderbetreuung und 40 % mehr Hausarbeit als Männer; Frauen haben faktisch zwei Vollzeitjobs (SAND_USA_INT_05, K3.1, K3.2, D2). Sie berichtet, dass diese doppelte Belastung für ihre Generation eine Überraschung war. Sie wuchs mit der Überzeugung zunehmender sozialer Gleichstellung auf, erlebte jedoch die Realität als eine strukturelle Unvereinbarkeit (SAND_USA_10, K3.1, K2.7, K1.6, K7.4, D2). Sandberg berichtet zusätzlich von organisationalen Normen, die diesen Konflikt verschärfen und illustriert ihr eigenes Verhalten nach der Elternzeit: Sie verschleierte ihre neuen Arbeitszeiten (09:00 bis 17:30) und kompensierte über „frühmorgendliche“ und nächtliche E-Mails (SAND_USA_77, K2.7, K1.3, K5.3). Ein Phänomen, das damit zusammenhängt, ist das „Flexibility-Stigma“. Dieses betrifft jedoch nicht nur Frauen, sondern auch Männer. Väter, die Vaterschaftsurlaub nehmen, riskieren niedrigere Leistungsbewertungen und entgehende Beförderungschancen (SAND_USA_74, K3.1, K2.7, D2; SAND_USA_79, K2.7, K3.1, D2).

6.1.1.4. Karriereverlauf, Wendepunkte und individuelle Strategien (K5 und K6)

Karriereverlauf und Wendepunkte: Eine wesentliche Karriereentscheidung hat Sandberg bereits vor ihrem beruflichen Einstieg und im Laufe ihrer akademischen Laufbahn getroffen: Sie entschied sich bewusst gegen eine internationale Fellowship, da dieses für sie nicht mit einer Partnersuche zu vereinbaren war (biografische Ausprägung des oben genannten „Leave-

Before-They-Leave-Phänomen“) (SAND_USA_14, K6.3, K1.4, K5.6). Ihr weiterer Karriereverlauf ist bewusst nicht-linear: „*Risiko und Glück*“ führen sie zu Google und auch der Wechsel zu Facebook (2008) war mit Risiken und einer Abstufung des Job-Levels verbunden (COO statt CEO -anders als bei anderen Angeboten) (Sandberg, 2015, S. 60–61).

„*In my personal life, I am not someone who embraces uncertainty. I like things in order. [...] But in my professional life, I have learned to accept uncertainty and even embrace it. Risk- and a great deal of luck- landed me at Google. That worked out so well that I decided to embrace risk again, which led me to Facebook (Sandberg, 2015, S. 60).*”

Sandberg berichtet, dass weniger Frauen als Männer denselben Schritt machten und Wachstumschancen verpassten (SAND_USA_53, K1.4, K3.3, D3); ihr Wechsel zu Facebook ist damit sowohl ein biografischer Wendepunkt als auch ein Beleg für die nicht-lineare Karrieregestaltung als bewusste Strategie (SAND_USA_49; K6.2, K5.4, K6.5). Ihre Position bei Facebook zeigt auch, dass individuelle Präferenzen strukturelle Veränderungen im Unternehmen auslösen: Als einzige Frau in der Führungsebene und während ihrer Schwangerschaft erkannte sie, wie wichtig Schwangerschaftsparkplätze sind und berichtet, dass ihr dieser Umstand nie aufgefallen ist, bis sie selbst schwanger war (SAND_USA_01, K3.1, K5.3, K5.9, K7.4, D2; SAND_USA_02, K1.5, K1.4, K6.5, K5.7).

„*To this day, I’m embarrassed that I didn’t realize that pregnant women needed reserved parking until I experienced my own aching feet. [...] The other pregnant women must have suffered in silence, not wanting to ask for special treatment. Or maybe they lacked the confidence or seniority to demand that the problem be fixed [...] (Sandberg, 2015, S. 4).*”

Individuelle Strategien: Die genannten Strategien von Sandberg lassen sich vorwiegend als individuelle Antworten auf genannte Barrieren zurückführen. Sie thematisiert die aktive Umdeutung von Selbstzweifel sowie die Notwendigkeit, Verzerrungen der Selbstwahrnehmung zu erkennen und zu korrigieren (SAND_USA_31, K1.7, K5.3, K1.3).

„*I learned over time that while it was hard to shake feelings of self-doubt, I could understand that there was a distortion. [...] I learned to undistort the distortion (Sandberg, 2015, S. 32–33).*”

Eine weitere Strategie ist Sichtbarkeit: am Tisch sitzen statt am Rand, die Hand oben lassen, anstatt sie zu senken, und das Einfordern von Raum (SAND_USA_26, K1.4, K5.3, K1.3;

SAND_USA_34, K1.4, K5.3, K2.3; SAND_USA_37, K5.3, K1.2, K5.5). Diese Strategie richtet sich gegen das „*Leave Before They Leave*“- und „*Tiara-Syndrom*“, welche passives Warten auf Anerkennung beschreiben.

"I still sometimes find myself spoken over and discounted while men sitting next to me are not. But now I know how to take a deep breath and keep my hand up. I have learned to sit at the table (Sandberg, 2015, S. 38)."

"[...] Taking risks, choosing growth, challenging ourselves, and asking for promotions (with smiles on our faces, of course) are all important elements of managing a career (Sandberg, 2015, S. 66)."

Über eine individuelle Ebene hinaus fordert Sandberg auch institutionelle/systemische Veränderungen, wie beispielsweise eine breitere Führungsdefinition (SAND_USA_INT_07, K5.5, K2.3) und eine Standardisierung von Leistungskriterien und Interviewfragen bei Jobinterviews, um eine faire Systemgestaltung zu ermöglichen (SAND_USA_POD_05, K5.3, K2.3, K5.5).

6.1.1.5. Quellenreflexion und Beitrag zur Forschungsarbeit

Das biografische Material von Sandberg stützt sich auf Selbstdarstellungen: das Buch „*Lean In*“ (2015) als Primärquelle sowie ergänzend das HBR-IdeaCast-Interview (März 2013) und einen CNBC-Podcast (Dezember 2025). Methodisch folgt daraus, dass Sandberg als Autorin die Möglichkeit hat, Erfahrungen, die offengelegt werden, zu editieren. Die Sichtweisen sind zudem individualistisch geprägt. Der zeitliche Rahmen der Quellen bietet jedoch die Möglichkeit, Aussagen auf Veränderungen zu prüfen. In ihrem Podcast aus dem Jahr 2025 wird der „*Ambition Gap*“ nicht nur als Charaktereigenschaft von Frauen gerahmt, sondern als Reaktion auf den ungleichen Zugang zu Chancen und auf strukturelle Barrieren (SAND_USA_POD_03, K1.4, K2.2, K5.5). Der Podcast ergänzt daher die verhaltensorientierte Perspektive des Buchs durch strukturelle Bedingungen. Ein relevanter Aspekt, der über das deduktiv-induktive Kategoriensystem hinausgeht, ist der von Sandberg genannte AI-Gender Gap: Männliche Einsteiger werden rund 50 % öfter zur Nutzung von KI ermutigt als Frauen (SAND_USA_POD_06, K2.3, K3.3, D3). Ein Aspekt, der für weitere Forschungen von Relevanz sein kann.

Beitrag zur Forschungsarbeit: Der Fall Sandberg beantwortet vor allem die Unterfrage zu normativen, organisationalen und strukturellen Herausforderungen und Rolle von Geschlecht und gesellschaftlichen Erwartungen. Ihr wesentlicher Beitrag liegt in der expliziten Hervorhe-

bung des Konflikts zwischen externen und internalisierten Barrieren, den sie auch im Zusammenhang mit organisationalen Netzwerken (Old-Boys-Netzwerke und fehlendes Mentoring) verortet. Zudem zieht sie Rückschlüsse dieser Barrieren auf die nationalen Rahmenbedingungen (K7.4) der USA. Zu wesentlichen Gemeinsamkeiten mit den anderen Fällen gehören der nicht-lineare Karriereweg und Risikobereitschaft, ihre frühkindliche Sozialisierung (K1.6) und Prägung durch die Familie und die Bedeutsamkeit von einem unterstützenden Partner (K5.8) und Netzwerken.

6.1.2. Fall 2: Indra Nooyi - USA

"[...] I think women can't escape the reminders that we must always weigh our power-what-ever it may be-against society's expectations that we must, at all costs, remember that we are imperfect (Nooyi, 2021, S. 184)."

6.1.2.1. Biografischer Hintergrund

Indra Nooyi wurde im Jahr 1955 in Madras, Indien geboren. Sie wuchs in einer konservativ geprägten Familie der Mittelschicht auf, in der ökonomische Unabhängigkeit der Kinder eine große Rolle spielte (NOOY_USA_06, K4.4, K5.6, K1.4, K6.6). Nach einem Bachelor am Madras Christian College und einem MBA am Indian Institute of Management in Calcutta immigrierte sie im Jahr 1978 in die USA, um einen Master an der Yale School of Management zu absolvieren (NOOY_USA_09, K4.1, K4.4, K5.6). Ihr beruflicher Werdegang führt Nooyi in unterschiedliche Branchen und Funktionen (BCG; Motorola, ABB, ab 1994 PepsiCo) und endet im Jahr 2006 in der Position als CEO, die sie bis 2018 ausgeübt hat.

Indra Nooyi ist für diese Arbeit von Relevanz, da ihr Karriereverlauf vor allem durch starkes Mentoring und Netzwerke begleitet wird, der Care-Familien-Konflikt eine wesentliche Rolle einnimmt und ihr Fall sowohl ergänzend als auch kontrastierend zu Sheryl Sandberg (Fall 1) ist. Anders als bei Sandberg liegt der Fokus nicht auf individuellem Empowerment, sondern auf der Kritik struktureller Grundannahmen wie beispielsweise dem „Ideal-Worker-Modell“.

6.1.2.2. Nationale Rahmenbedingungen: USA (liberales Wohlfahrtsmodell)

Nooyi wird vor dem Hintergrund des liberalen US-Modells betrachtet (vgl. Kapitel 5.2.2). Ein wesentlicher Unterschied zu Sandberg liegt darin, dass Nooyi dieses Modell nicht als gegeben

sieht, sondern historisch herleitet: Der „Ideal-Worker“ ist ein Produkt der Nachkriegszeit, in dem Care-Arbeit unberücksichtigt geblieben ist (NOOY_USA_31, K1.1, K2.7, K3.5, K7.4, D2, D3). Das Fehlen staatlicher Strukturen wird bei ihr wiederholt am eigenen Care-Arrangement deutlich und stellt die Verbindung zwischen Biografie und nationalem Kontext her (K7.4). Als Reaktion auf fehlende staatliche Unterstützungssysteme mobilisiert Nooyi Verwandte aus Indien für die Kinderbetreuung (NOOY_USA_17, K3.1, K4.4, K7.4, D2; NOOY_USA_22, K3.1, K4.4, K3.5, K7.4, D2). Nooyi fordert auch explizit eine bundesgesetzliche Care-Infrastruktur und beschreibt die USA als einziges Industrieland ohne umfassende bezahlte Elternzeit (NOOY_USA_55, K3.4, K3.5, K7.4, D2).

"[...] I believe that the biggest investment we can make in the future of our population is to build a reliable, high-quality, safe, and affordable care infrastructure, focused on childcare from birth to age five, and to expand our thinking to include the whole cycle of life. [...] Fixing this issue will remove barriers to work for women and young families and help many women achieve financial independence [...]" (Nooyi, 2021, S. 287).

Im Vergleich zu Sandberg verankert Nooyi die Entstehung des US-Modells historisch, benennt das Fehlen von staatlichen Care-Infrastrukturen als strukturelle Ursache und formuliert eine konkrete politische Forderung.

6.1.2.3. Zentrale Herausforderungen und Barrieren (K1-K4)

Kernthema 1: Das „Ideal-Worker-Modell“ als normative Barriere: Einen wesentlichen Beitrag zu Kategorie K1 leisten Nooyis Schilderungen des „Ideal-Worker-Modells“, sie benennt dieses Phänomen nicht nur, sondern beschreibt auch die historischen Hintergründe aus CEO-Perspektive: Der „Ideal-Worker“ ist ein vollständig verfügbarer männlicher Versorger. Sie beschreibt, dass dieses Modell nicht nur Frauen, sondern auch Männer benachteiligt, die sich an Care-Arbeit beteiligen wollen (NOOY_USA_04/ NOOY_USA_31: K1.1, K2.7, K3.5, K7.4, D2).

"In a society crafted around single-income families, with a female „homemaker and a male breadwinner“, the men were, indeed, ideal workers for companies. They were completely available on a regular schedule, with no outside noise during set hours. [...]. They were flexible because women were minding the home front. They could also pack up to go wherever the company needed them to go, with their wives and children on board. [...] On the CEO floor of PepsiCo when I arrived, no one was expected to be a deeply engaged parent, let alone a great mother and wife (Nooyi, 2021, S. 134)."

Aus dieser Norm leiten sich zwei Bewertungsmechanismen ab. Erstens ein „Zero-Sum-Frame“, bei dem berufliche Erfolge von Frauen als Vernachlässigung der familiären Rolle gesehen werden (NOOY_USA_43, K1.1, K1.2, K1.3). Zweitens die „dreifache Vollzeitlast“ (Mutter, Ehefrau und Executive) als geschlechtsspezifische Erwartung (NOOY_USA_44, K3.1, K1.1, K5.6, K7.4, D2). Neben diesen Bewertungsmechanismen thematisiert Nooyi auch körperbezogene Bewertungen, die nur Frauen treffen (NOOY_USA_46, K1.1, K1.2, K1.3, K1.9). Diese körperbezogenen Bewertungen erlebt Nooyi auch selbst und reagiert mit einer Veränderung ihres Erscheinungsbildes, welche auch als Strategie interpretiert werden kann (vgl. Abschnitt 6.1.2.4).

Kernthema 2: Organisationale Dynamiken und Netzwerke: Auf organisationaler Ebene benennt Nooyi das „And-But-Phänomen“, das sie auch selbst beobachtet: Leistungen von Männern werden additiv bewertet, Leistungen von Frauen mit einem nachgestellten „aber“ relativiert (NOOY_USA_50, K2.3, K1.1, K5.3, K2.8; NOOY_USA_TALK_04, K2.3, K1.1, K5.3). In diesem Zusammenhang spricht Nooyi auch von einem sogenannten „Doom-Loop“, bei dem sich frühe Benachteiligungen auch auf spätere Chancen auswirken können. Nooyi beschreibt die Pipeline nicht als „leaky“, sondern als „broken“ (NOOY_USA_51, K1.1, K3.3, K2.4, K2.8, D3). Über den ungleichen Karrierestart spricht sie auch in einem Interview und nennt die Metapher, dass jeder Schritt bei einem Mann als ein ganzer gewertet wird, bei Frauen hingegen nur als halber (NOOY_USA_TALK_01, K2.3, K1.5, K2.7). Zudem werden organisationale Mechanismen auch deutlich in Bezug auf eine Lohnlücke die Nooyi selbst nie angesprochen und auch von HR-Vertreter*innen nicht korrigiert wurde. Nooyi schildert, dass die Lohnlücke erst nach Eintritt eines neuen CEOs geschlossen wurde (NOOY_USA_41, K2.3, K1.4, K3.4, K2.9, D3). In diesem Zusammenhang ist Nooyis kulturelle Prägung hervorzuheben. Sie sieht es als ihre eigene „Schuld“, dass keine Anpassung erfolgt ist, da die Frage nach Gehaltserhöhungen in ihrer Kultur nicht üblich ist (NOOY_USA_POD_02, K1.4, K4.4, K2.3, K5.10).

“[...] in my cultural upbringing we were never taught how to go ask for a pay raise. We were always told if you put in a good job, if you put in good effort, you’ll get paid for it. So, it was a cultural problem for me [...] (Nooyi, 2022).”

Das Thema Gehalt in Zusammenhang mit HR-Vertreter*innen wird von Nooyi in einem weiteren Beispiel thematisiert. Sie berichtet von einem Gespräch mit HR-Vertreter*innen, setzt

sich aber in diesem Fall, aktiv für die gleiche Entlohnung von Frauen und Männern ein, nachdem HR-Vertreter*innen Lohndifferenzen verharmlosen (NOOY_USA_42, K2.3, K1.1, K5.3, K2.9).

"If I asked why she was getting 5 percent less, I'd be told, 'It's such a small difference, don't worry about it.' Sometimes, I would fight back a little, with 'then why don't we pay her 105 percent of what he is getting?' It was always an uphill battle when, in reality, HR should have been flagging these issues and systematically addressing them. I wonder if it is because HR departments intrinsically still see men as more ideal. [...] (Nooyi, 2021, S. 171)."

Kernthema 3: Strukturelle Bedingungen und Work-Life-Konflikt: Der Care-Work-Life-Konflikt ist eines der prominentesten Themen und begleitet mehrere Karrierephasen von Nooyi. Eine prägende Krise für Nooyi und ihren Mann ist die Rückkehr ihrer Mutter nach Indien (NOOY_USA_16, K3.1, K3.5, K7.4, D2). Durch Verwandtschaftsnetzwerke wird diese Krise überwunden, setzt jedoch erhebliche Ressourcen voraus und ist somit auch vor dem Hintergrund der sozialen Klasse Nooyis zu interpretieren (NOOY_USA_17, K3.1, K4.4, K7.4, D2; NOOY_USA_22, K3.1, K3.5, K4.4, K7.4, D2). Nooyi thematisiert im Zusammenhang mit dem Care-Familien-Konflikt auch den „Cost of Entry“, den sie als Zugangsbedingungen zu Spitzenpositionen beschreibt und konkret als Faktor für eine Entscheidung für eine Karriere oder eine Familie sieht (NOOY_USA_29, K2.7, K1.1, K3.1, K5.6, D3).

"[...] At the same time, all the jobs required me to upend my home life, and the same was expected of my husband and children. This was the cost of entry, and many men had made this choice themselves. Their families had gone along. I couldn't do it. And I didn't want to (Nooyi, 2021, S. 124–125)."

Kernthema 4: Intersektionelle Perspektive: In Bezug auf die intersektionelle Perspektive können bei Nooyi drei Dimensionen genannt werden, die ihr Erleben von Barrieren prägen: Immigrantin, Person of Color und Geschlecht (Frau). Nooyi war über einen langen Zeitraum die einzige Repräsentantin dieser Kombination auf Führungsebene - ein Umstand, den sie als „normal“ empfindet, da sie es nicht anders kannte (NOOY_USA_32, K4.2, K1.5, K2.2). Sie thematisiert auch den „Concrete Ceiling“ anhand des damaligen homogenen-weiß-männlichen PepsiCo- Führungskreises (im Jahr 1994), als es keine weibliche CEO unter den Fortune 500 gegeben hat (NOOY_USA_30, K2.4, K1.5, K4.2, K3.3, D3).

"White American men held fifteen of the top fifteen jobs at PepsiCo when I walked in. [...]. The fact is that PepsiCo's leadership mirrored almost every senior-executive suite in corporate America in 1994. Even the most accomplished women were still milling around in middle management. The number of female CEOs among the five hundred biggest companies that year was zero (Nooyi, 2021, S. 133)."

6.1.2.4. Karriereverlauf, Wendepunkte und individuelle Strategien (K5 und K6)

Karriereverlauf und Wendepunkte: Indra Nooyis Karriereverlauf kann als nicht-linear beschrieben werden (K6.1). Im Verlauf ihrer Karriere wechselte sie zwischen Branchen (Beratung, Industrie und Konsumgüter), Unternehmen (BCG, Motorola, ABB und PepsiCo) sowie Funktionen (Strategie, Finanzen und CEO). Im Unterschied zu Sandberg sind diese Wechsel nicht primär durch Wachstumspotenziale erfolgt, sondern auf familiäre Entscheidungen sowie ein starkes Netzwerk zurückzuführen. Ein wesentlicher Wendepunkt ist ihr Wechsel von einer sicheren Position in Indien an die Yale University, gefördert durch ihren Vorgesetzten (Mentor), der sie in der Entscheidung gegen sein eigenes Interesse unterstützt (NOOY_USA_08, K2.2, K5.2, K6.2). Weitere Wendepunkte sind ihre Entscheidung, das Unternehmen ABB aufgrund von Diskriminierungen zu verlassen und diverse Jobangebote auf Führungsebene, vor dem Hintergrund ihrer familiären Verpflichtungen, abzulehnen („Cost of Entry“) (NOOY_USA_29, K1.1, K2.7, K5.6, K3.1, D3). Zuletzt kann ihr Wechsel zu PepsiCo sowie ihre Beförderung zur CEO genannt werden. Nooyis Karrieredurchbruch bei PepsiCo ist historisch, dennoch sieht sie auch Frauen auf höchster Stufe auf einer „rutschigen Leiter“ (NOOY_USA_INT_01, K2.4, K1.5, K6.5).

"I was always aware that women in the corporate world were climbing a steeper, more slippery ladder than the men. ... Even when I was on the very top rung, I was still on the women's ladder (McKinsey & Company, 2021)."

Individuelle Strategie: Auch in Nooyis Schilderungen finden sich verschiedene individuelle Strategien. Gegen den emotionalen Doppelstandard zwischen Frauen und Männern (K1.1) schildert Nooyi, dass wenn sie als CEO frustriert war, sie sich in ihr privates Bürozimmer zurückzog, dort ihren Emotionen freien Lauf ließ und zurück in „die Arena“ kehrte (NOOY_USA_INT_02, K1.1, K1.2, K5.3). Den Ausstieg bei ABB beschreibt sie als bewusste „Exitstrategie“. Hervorzuheben ist bei dieser Strategie ihr ausgeprägtes Netzwerk, das die Grundlage für diese Entscheidung bildet (NOOY_USA_26, K1.1, K1.2, K5.3, K6.2;

NOOY_USA_27, K5.1, K5.2, K6.2). Nooyi nennt auch den Kleidungsstil als Strategie: ihre bewusste Abkehr von angepassten Kleidungsstilen stärkt nicht nur ihr Selbstbewusstsein, sondern auch ihre wahrgenommene Autorität (NOOY_USA_48, K1.3, K5.3, K1.1, K5.5; NOOY_USA_49, K1.1, K5.3, K5.5). Im Zusammenhang mit der Care-Thematik zählen für Nooyi nicht nur private, sondern auch berufliche Netzwerke als Unterstützung und Strategie (NOOY_USA_POD_06, K5.1, K2.1, K5.2). Nooyi nutzt auch ihren Einfluss als CEO und implementiert bei PepsiCo (aufgrund eigener Care-Erfahrungen) Initiativen wie: PepStart (zwölf Wochen bezahlter Mutterschutz), Stillräume und erstmals Vaterschaftsurlaub (NOOY_USA_47, K3.1, K5.3, K6.5, K5.9, K7.4, D2; NOOY_USA_53, K3.1, K5.3, K6.5, K7.4, D2).

6.1.2.5. Quellenreflexion und Beitrag zur Forschungsarbeit

Das primäre Material für die Analyse von Nooyi ist eine Autobiografie („My Life In Full“), die im Jahr 2021 erschienen ist, ergänzt durch ein McKinsey-Interview (2021) und eine Keynote (2015) sowie diverse Podcasts. Von methodischer Relevanz ist, dass Nooyi rückblickend und nach Karriereende schreibt. Ihre Perspektive ist kritisch gegenüber Institutionen und reduziert das Selbstdarstellungsinteresse. Eine Verzerrung kann sich hinsichtlich der nachträglichen Deutung von Ereignissen und dem Wissen über Folgen/Konsequenzen ergeben. Hervorzuheben ist auch Nooyis Position in der sozialen Klasse („privilegiert“), diese zeigt sich insbesondere hinsichtlich der Care-Lösungen und ihrer Exitstrategie bei ABB.

Beitrag zur Forschungsarbeit: Nooyi liefert einen Beitrag zu normativen, organisationalen und strukturellen Herausforderungen sowie zur Rolle von Familie und gesellschaftlichen Erwartungen. Zudem zeigt sich in ihrem Profil auch die intersektionelle Perspektive (K4). Hervorzuheben ist ihr Beitrag hinsichtlich organisationaler und struktureller Barrieren/Aspekte („Ideal-Worker-Modell“, „And-But“, „Cost of Entry“).

6.1.3. Fall 3: Ngozi Okonjo-Iweala - Nigeria

“So I always became the first to raise my hand and make my comment, because I found if you're a woman and you talk first, they'll listen. But if you come in somewhere in the middle, you know, it will be ignored (Campbell (Host), 2021, Minute: 32:39).”

6.1.3.1. Biografischer Hintergrund

Dr. Ngozi Okonjo-Iweala stammt aus Nigeria und ist eine Wirtschaftswissenschaftlerin und Expertin für internationale Entwicklung mit über 30 Jahren Berufserfahrung. Beide Eltern waren als Professor*innen tätig sowie traditionelle Regent*innen des Ogwashi-Uku Königreichs. Okonjo-Iweala wuchs mit der Vorstellung auf, dass sie sich nicht zwischen einer Karriere oder Familie entscheiden muss (Okonjo-Iweala & Gillard, 2021, S. 108). Nach ihrem Bachelor (Harvard, 1977) und Ph.D. (MIT, 1981) durchlief sie eine 25-jährige Karriere bei der Weltbank bis zur Position als Managing Director, war zweimal Finanzministerin von Nigeria und ist seit 2021 Generaldirektorin der WTO. Sie ist mit dem Neurochirurgen Dr. Ikemba Iweala verheiratet und hat vier Kinder (Okonjo-Iweala, 2018; Okonjo-Iweala & Gillard, 2021; World Trade Organization, 2026).

Das Fallprofil von Ngozi Okonjo-Iweala ist für diese Arbeit relevant, da ihr Fall alle Kategorien vereint und eine intersektionelle Dimension (K4) auf struktureller Ebene aufweist, die in den Fällen der USA schwächer ausgeprägt ist. Anzumerken ist, dass Okonjo-Iweala häufig allgemein über Muster spricht und dabei nicht immer ein direkter Nigeria-Bezug gegeben ist.

6.1.3.2. Nationale Rahmenbedingungen: Nigeria (nicht-westlich/informelles Regime)

Okonjo-Iweala berichtet in ihren Erzählungen über einen strukturellen Widerspruch: Frauen in Nigeria sind wirtschaftlich stark eingebunden (über die Hälfte KMU in Frauenbesitz, mehr als 60 % landwirtschaftliche Arbeitskräfte) (OKON_NIG_04, K3.5, K7.1, D1), Frauen in politischen und öffentlichen Führungsrollen werden hingegen aktiv abgelehnt. Zudem berichtet sie über eine institutionelle Instabilität, bei der sich auch politische Machtverhältnisse auf Karrierechancen von Frauen auswirken können (OKON_NIG_07, K3.5, K3.4, K7.1, D1).

"These grim education statistics go hand in hand with a frame of mind among men that allows [...] women to be economically active and contribute financially to their households but at the same time resists equality of opportunity for women or powerful or influential roles for women in the political or public space (Okonjo-Iweala, 2018, S. 109)."

Besonders hervorzuheben und relevant für K7 ist die Abhängigkeit der Frauenförderung von der Politik. So schildert Okonjo-Iweala, dass unter der Präsidentschaft von Goodluck Jonathan der Frauenanteil im Kabinett auf 32 % angestiegen ist. Nach dem Regierungswechsel im Jahr

2015 sank dieser Anteil auf 16 % und der Anteil im Nationalparlament fiel auf 5,6 % (OKON_NIG_10, K2.4, K3.5, K7.1, D3).

"Following the loss of the election by the Goodluck Jonathan administration, women were put back in their 'place.' The percentage of cabinet positions held by women is back down to 16 percent. The percentage of women in the National Assembly has fallen to 5.6 percent from an already dismal 7 percent (Okonjo-Iweala, 2018, S. 110)."

Zudem berichtet Okonjo-Iweala, dass Nigeria eine der höchsten Müttersterblichkeitsraten weltweit aufweist und, dass in Borno, wo Boko Haram gezielt Mädchenbildung verhindert, eine Analphabetenquote von bis zu 90 % besteht (Okonjo-Iweala, 2018, S. 108–109). Okonjo-Iwealas Fallprofil zeigt die Besonderheiten der nationalen Rahmenbedingungen in Nigeria auf. Anders als in den USA oder Deutschland, wo formale staatliche Strukturen existieren, zeigt sich in Nigeria ein anderes Muster. Die Gleichstellung von Frauen steht in enger Verbindung mit politischen Machtverhältnissen. Ihr Fall zeigt somit eine mangelnde politisch-institutionelle Verlässlichkeit auf, in der Fortschritte in Bezug auf Gleichstellung stark von der politischen Ausrichtung abhängen.

6.1.3.3. Zentrale Herausforderungen und Barrieren (K1-K4)

Kernthema 1: intersektionelle Doppelbarriere aus Geschlecht und Ethnie: Einer der stärksten Aspekte bei Okonjo-Iweala ist die Thematisierung intersektioneller Machthierarchien (OKON_NIG_BOOK_01, K4.2, K4.1, K5.3).

"[...] statistics on the gender pay gap, coupled with my own life experience, show we have some way to go on gender equality. And it may be harder if you are a woman of colour. You may be at the bottom of the power pecking order that positions white men first, then men of colour, white women, and women of colour. I have not let this reality dampen my optimism for life or diminish my passion for the work I do. Both qualities have helped me power through adversity and manage triumphs (Okonjo-Iweala & Gillard, 2021, S. 14)."

Besonders während Okonjo-Iwealas Zeit als Finanzministerin wirkt diese Doppelbarriere: Sie war zugleich mit Antifeministen und ethnischen Nationalisten konfrontiert, die ihre Igbo-Zugehörigkeit zur Delegitimierung nutzten (OKON_NIG_03, K4.2, K1.2, K4.3, K7.1, D4), ein Beispiel für „Concrete Ceiling“ in dem Geschlecht und Ethnie zusammenwirken. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass diese „Ablehnung“ in ihrem eigenen Herkunftsland erfolgt ist.

"There were antifeminists uncomfortable with the idea of a woman "wielding undue power" through oversight and control of the country's finances. [...] There were ethnic jingoists who disliked the idea of someone from my Igbo ethnic group holding what they perceived as a powerful position that they believed "belonged" to their own ethnic group (Okonjo-Iweala, 2018, S. 107)."

"[...] some found me unacceptable in my job because I was Igbo and felt that the finance minister's job should be in the hands of another ethnic group. To many critics, I, too, was a usurper (Okonjo-Iweala, 2018, S. 112)."

Zudem erlebt Okonjo-Iweala auch eine Sanktionierung, als sie ein geschlechterbezogenes Budget einführt, woraufhin der Präsident im Parlament ausgebuht wird (Okonjo-Iweala, 2018, S. 109–110). Okonjo-Iweala berichtet auch über eine intersektionelle Erfahrung auf medialer Ebene. Bei ihrem Antritt bei der WTO berichten drei Schweizer Zeitungen unter dem Titel: „66-jährige Großmutter leitet die WTO“. Ein in dem Beitrag enthaltener rassistischer sowie sexistischer Cartoon führte zu internationalen Protesten (OKON_NIG_POD_09, K4.2, K1.2, K4.1).

„Just now, when I became WTO DG, three newspapers in Switzerland had a headline, 66-year-old grandmother to run the WTO. [...] I didn't even know it. And it's raging. Some African women in the UN have written a protest letter about it. Now in Switzerland, the group of women who are protesting against it, and it's raging as we speak because people found that so sexist and so gendered and racist (Campbell (Host), 2021, Minute: 32:39)“.

Kernthema 2: externe normative Aberkennung von Führungsautorität: Normative Barrieren sind bei Okonjo-Iweala primär extern zu verorten. Sie spricht von einem „Balance-Act“ zwischen Stärke und Empathie (OKON_NIG_TED_04, K1.1, K1.2), der sich mit der „Role Congruity Theory“ überschneidet (Kapitel 3.1).

"Women leaders talk about it intuitively, understanding that to be viewed as acceptable as a leader, they have to stay balanced on a tightrope between strength and empathy. If they come across as too tough, they are viewed as hard and unlikable, but if they come across as too soft, they are seen to be lacking the backbone needed to lead (Gillard & Okonjo-Iweala, 2020, Minute: 04:07)."

Ein weiteres Beispiel, das sie in diesem Zusammenhang nennt, stammt aus ihrer Zeit bei der Weltbank. Obwohl sie bei einer Mission in Thailand als Leiterin vorgestellt wird, erkennt sie eine „nonverbale Aberkennung“ ihrer Führungsautorität als junge Frau und „Woman of Color“ (OKON_NIG_BOOK_07, K4.2, K1.1, K1.5, K7.3, D3).

"I [Ngozi] could see doubt and a question in their eyes: how can a young black woman be the leader of this important team? Not possible (Okonjo-Iweala & Gillard, 2021, S. 270)."

Zudem berichtete sie von der Erfahrung, dass sie bei Wortbeiträgen übergangen wurde, Männer hingegen erhielten für die gleichen Aussagen Zustimmung, eine Erfahrung, aus der sie auch eine Strategie entwickelt (OKON_NIG_POD_08, K1.2, K5.3, K5.1).

Kernthema 3: Organisationale Dynamiken und Netzwerke: Ein wiederkehrendes Phänomen, von dem Okonjo-Iweala berichtet, ist „Glass Cliff“. Bereits während ihrer Karriere bei der Weltbank berichtet sie, dass sie für ein problematisches Projekt ausgewählt wurde, das sonst niemand übernehmen wollte. In diesem Zusammenhang erfolgt erneut eine intersektionelle Rahmung: Okonjo-Iweala als junge Frau und „Woman of Color“ (OKON_NIG_TED_07, K2.6, K6.2, K4.2).

"I remember clearly being chosen as a young woman to lead a very problematic World Bank project in Rwanda. No one else wanted to lead it, lest they fail. So there was this attitude of, if she pulls it off, it's okay. If she fails, then well, she's just a young African woman whose career doesn't matter that much (Gillard & Okonjo-Iweala, 2020, Minute: 06:19)."

Auch ihr Einstieg bei der WTO 2021 beschreibt sie als einen weiteren Moment von „Glass Cliff“. Die WTO ist eine wichtige, aber krisenhafte Organisation (OKON_NIG_POD_06, K2.6, K6.2, K5.6). Anzumerken ist hierbei, dass Okonjo-Iweala diese Positionen aus eigener Entscheidung angenommen hat und nicht explizit aufgrund ihres Geschlechts für die Positionen ausgewählt wurde. Kodiert wird in diesem Fall Okonjo-Iwealas eigene Rahmung als „glass cliff moment“ (K2.6).

"[...] I'm facing another glass cliff moment right now because I'm going into an organization, the WTO, which I think is terribly important for the world [...] But it has so many challenges at the moment, so much lack of trust among members (Campbell (Host), 2021, Minute: 25:54)."

Okonjo-Iweala berichtet auch über ihre Erfahrungen in Bezug auf die Unterstützung von Frauen. Dabei wird ein gemischtes Bild sichtbar. Zum einen erfährt sie Unterstützung von Frauen, jedoch berichtete sie auch, dass Männer sich häufiger für sie einsetzten als Frauen in vergleichbaren Positionen (OKON_NIG_BOOK_06, K2.5, K2.2). Wesentlich ist auch ihre Er-

kenntnis auf institutioneller Ebene: Organisationen, die eine Führungsrolle mit einer Frau besetzen, hören danach oftmals auf, Frauen weiter zu fördern, da sie ihren „Job“ als erfüllt ansehen (OKON_NIG_POD_05, K1.5, K2.4). Durch dieses Vorgehen wird die einzige Frau zu einem „Token“- ein Mechanismus der zu einer Schließung anstelle einer Öffnung der Pipeline führt.

"[...] we actually found that in some cases, it wasn't that [women not supporting women]. It was that sometimes the places where they worked or they became leaders, people would tick off, you know, they've got their woman [...] and they wouldn't look to promoting other women or putting them in leadership positions because they think they've ticked all the boxes (Campbell (Host), 2021, Minute: 18:15)."

Auch das Thema Netzwerk wird bei Okonjo-Iweala angesprochen, dabei reflektiert sie ein Defizit in ihrer Netzwerkstrategie: Sie habe sich zu sehr auf ihre Rolle als Finanzministerin fokussiert und kaum Raum für neue Netzwerke geschaffen (OKON_NIG_BOOK_08, K2.1, K5.1, K6.2).

Kernthema 4: Strukturelle Bedingungen und Work-Life-Konflikt: Im Gegensatz zu Sandberg und Nooyi nimmt das Thema des Care-Familien-Konflikts weniger Raum im analysierten biografischen Material dieser Arbeit ein. Sie berichtet aber über ihre Eltern, die Okonjo-Iweala als Kind bei der Großmutter ließen, um in Deutschland zu studieren. Ihre Mutter hat nach wie vor Schuldgefühle (OKON_NIG_POD_04, K3.1, K4.4, D2). Zudem erwähnt sie in diesem Zusammenhang einen geschlechtsspezifischen Doppelstandard: *„You know, it's a bit of, you're damned if you do and you're damned if you don't. If you don't have children, people think you're not empathetic. [...] If you do have children as a woman, then they say, oh, how can she really do this job with all those children? (Campbell (Host), 2021, Minute: 15:03)“*

Zusätzlich thematisiert sie die Doppelbelastung während der COVID-19 Pandemie sowie die Tatsache, dass in wohlhabenderen Ländern Frauen aufgrund der Anforderungen aus Home-office, Kinderbetreuung und Haushalt aus dem Arbeitsmarkt ausstiegen. In ärmeren Ländern verloren Frauen im informellen Sektor ihre Einkommensmöglichkeiten vollständig, beides trifft auch auf Nigeria zu (OKON_NIG_POD_01, K3.1, K3.5, K7.1, D1).

"Because if you look at most countries, many of the frontline medical workers are women. On my continent, 75% of the nurses are women. [...] working from home in the rich countries are saying they are dropping out of the workforce because they can't handle having to school the children, do their work, take care of household chores."

[...] In the poorer countries, you have women in the informal sector, and they don't make a living at all with these lockdowns (Gillard & Okonjo-Iweala, 2020, Minute: 01:35)."

Kernthema 5: Vorbildmangel und Pipeline: Okonjo-Iweala thematisiert in einem TED-Talk auch einen Mangel an Rollenvorbildern, insbesondere in Bezug auf „Women of Color“. Sie sieht dies nicht als individuelles Defizit, sondern als Frage der strukturellen Pipeline (OKON_NIG_TED_01, K1.5, K4.1, K5.5; OKON_NIG_TED_02, K1.5, K4.1, K6.5, K5.7). Der Aufstieg von Frauen in Führungsrollen ist für Okonjo-Iweala nicht nur auf individueller Ebene verortet, sondern soll auch den Weg für nachfolgende Frauen erweitern.

"After I was Finance Minister of Nigeria. I was overwhelmed by the number of women who wanted me to be their mentor [...]. So, it is terrific that aspiring young women are keen to learn from those who have gone before, but there are still too few female role models, especially women of colour (Gillard & Okonjo-Iweala, 2020, Minute: 00:40)"

Ein wesentlicher Aspekt in Okonjo-Iwealas Schilderungen ist auch die Tatsache, dass sie der Zuschreibung die „erste Frau“ gewesen zu sein gemischt gegenübersteht. In einem Interview stellt sie in diesem Zusammenhang die Frage in den Raum: Warum es so lange gedauert hat, bis eine afrikanische Frau es in eine Führungsrolle geschafft hat. In diesem Zusammenhang thematisiert sie auch die mangelnde Repräsentation von (afrikanischen) Frauen, betont jedoch auch, dass „Merkmale“ nicht über professionelle Eignung gestellt werden sollten, der Maßstab soll auf „Leistung“ (Merit) beruhen (OKON_NIG_INT_01, K4.2, K6.5, K5.5).

"I have very mixed feelings about that, Alan. On the one hand, of course, it's nice, for the recognition. On the other [hand], my feeling is like it's about time. Why should I have been the first woman? Why did it take so long? [...] I said, look, it's good to be an African and a woman, but what the WTO needs is the best person to run the organisation [...] If that person is a woman and an African, so be it. [...] But the metric should be merit (Beattie & Okonjo-Iweala, 2025)."

6.1.3.4. Karriereverlauf, Wendepunkte und individuelle Strategien (K5 und K6)

Karriereverlauf und Wendepunkte: Der Karriereverlauf von Ngozi Okonjo-Iweala ist nicht-linear und durch Wechsel zwischen internationalen und nationalen, öffentlichen und privatwirtschaftlichen Kontexten geprägt. Hervorzuheben ist, dass in drei Phasen „Glass-Cliff-Mus-

ter“ auftreten. Anzumerken ist dabei, dass die Positionen bewusst und aus eigener Entscheidung angetreten wurden, es handelt sich dabei der Definition nach nicht um „Glass Cliff“. Eine Kodierung erfolgt aufgrund Okonjo-Iwealas eigener Rahmung als „Glass-Cliff Moment“ (OKON_NIG_TED_07, K2.6, K4.2, K6.2; OKON_NIG_POD_06, K2.6, K6.2, K5.6).

Individuelle Strategie: Ngozi Okonjo-Iwealas Strategien zeichnen sich vor allem durch Widerstand unter äußerem Druck aus. Eine Strategie ist dabei ihr Kleidungsstil. Die Wahl eines konstanten traditionell afrikanischen Stils reduziert Diskussionen um ihr Erscheinungsbild und zeigt auch ihre kulturelle Identität (OKON_NIG_TED_03, K1.1, K5.3, K4.1, K5.5; OKON_NIG_BOOK_05, K1.1, K4.1, K5.3).

„I have developed my own style that I wear every day and I don't vary from it. [...] It's helped me to get people to listen to my words, not look at my clothes (Gillard & Okonjo-Iweala, 2020, Minute: 02:42).“

Eine weitere Strategie ist, immer zu Beginn eines Gesprächs das Wort zu ergreifen. Mit dieser Technik vermeidet sie das systematische Übergehen ihrer Beiträge in Meetings (OKON_NIG_POD_08, K5.3, K1.2, K5.1). Zudem ist ihr Durchhaltevermögen unter institutionellem Druck zu erwähnen. Während ihrer Zeit als Finanzministerin war sie Medienangriffen, falschen Anschuldigungen und Rücktrittsdrohungen ausgesetzt (OKON_NIG_11, K4.1, K4.3, K4.2, K7.1, D3). Sie berichtet auch von der Entführung ihrer Mutter, die im Zusammenhang mit ihrer Position als Finanzministerin steht (Okonjo-Iweala, 2018, S. 1–2).

"Although there were moments when I wanted to throw in the towel, these pressures to resign and leave the country made me believe my continued presence in government must be accomplishing something positive. They fed into my decision not to yield to threats and blackmail and to stay (Okonjo-Iweala, 2018, S. 125–126).“

6.1.3.5. Quellenreflexion und Beitrag zur Forschungsarbeit

Das biografisch analysierte Material für diese Arbeit umfasst Selbstdarstellungen von Ngozi Okonjo-Iweala (TED-Talk 2020, Podcast 2021, FT-Interview 2025) und eine Autobiografie („Fighting Corruption Is Dangerous, 2018“), sowie eine mit Julia Gillard verfasste Fremdbiografie („Women and Leadership, 2021“). Aus methodischer Sicht ist zentral, dass spezifische Rahmungen von Hindernissen wegen des Geschlechts (Frau) seltener explizit gemacht werden als bei den bisherigen Fällen. Ihr Fokus liegt erkennbar auf wirtschaftlichen und politischen Themen (global und auch im Nigeria-Kontext). Das Buch „Fighting Corruption Is Dangerous“ bietet wesentliche Einblicke in Bezug auf Antifeministen und religiöse/kulturelle Aspekte, die

zu einer Ablehnung von Okonjo-Iweala als Finanzministerin geführt haben, der Fokus liegt jedoch auf dem Kampf gegen Korruption in Nigeria.

Beitrag zur Forschungsarbeit: Okonjo-Iweala beantwortet vor allem die intersektionelle Unterfrage (Ethnie, Alter, Geschlecht) und die Unterfrage zu nationalen Rahmenbedingungen, die bei ihr an politische Machtverhältnisse gekoppelt sind (K7.1). Ihr Beitrag liegt weniger in persönlichen Schilderungen und Erfahrungen als in theoretischen Einblicken: explizit benannte „Glass-Cliff-Muster“, politische Umkehrbarkeit von Gleichstellungsfortschritten und - statt „Frauen gegen Frauen“ - institutionelle Strukturen als Barrieren. Durch ihre nationale und internationale Tätigkeit bringt sie einen weiten analytischen Blick ein.

6.1.4. Fall 4: Oby Ezekwesili - Nigeria

"[...] that's exactly why it's glass, but sometimes you're not supposed to see it, but it's somewhere there, standing as an obstacle, as a constraint to the progression of a woman in the place of career, occupation, and profession. And so with glass ceiling, there was a time in the history of the world when it was perfectly normal for women to have no aspiration toward any occupation, career, or profession (Ehimuan-Chiazor (Host), 2016, Minute: 28:45)."

6.1.4.1. Biografischer Hintergrund

Obiageli „Oby“ Ezekwesili ist eine international anerkannte Expertin für Wirtschaftspolitik aus Nigeria, deren Karriere durch ihre Arbeit für „Good Governance“ und „wirtschaftliche Entwicklung“ geprägt ist. Sie ist ehemalige Vizepräsidentin der Weltbank für Afrika und Senior Economic Advisor bei der Open Society Foundation. Zudem verantwortete sie in ihrer Zeit als Ministerin für Bildung und feste Mineralien Nigerias institutionelle Reformen zur Korruptionsbekämpfung und Budgettransparenz. Sie ist diplomierte Wirtschaftsprüferin und hält drei akademische Abschlüsse der University of Nigeria, Lagos und Harvard Kennedy School. Zudem erlangte sie weltweite Bekanntheit durch ihre Mitgründung der „Transparency International“. Sie wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem durch die Aufnahme in die Liste der 100 einflussreichsten Personen im TIME Magazine (Ezekwesili, 2018c). Ezekwesilis Biografie ist durchgehend von ihrem Vater geprägt. Er ist für sie die Quelle ihrer „Unangreifbarkeit“ und der Ursprung ihres Leitmotivs („Good Governance“), das sich durch ihr biografisches Material zieht.

Das Fallprofil von Ezekwesili ist für diese Arbeit von Relevanz, da ihr biografisch analysiertes Material eine intrinsische, durch das Elternhaus geprägte Motivation, einen explizit nicht-frauenspezifischen Zugang zu Barrieren und religiöse Aspekte verbindet. Sie stellt sowohl eine Ergänzung als auch einen Kontrastfall zu Okonjo-Iweala (beide aus Nigeria, igbo-stämmig und aus einem bildungsnahen Haushalt) dar.

6.1.4.2. Nationale Rahmenbedingungen: Nigeria (nicht-westlich, informelles Regime)

Im Fokus des biografischen Materials von Ezekwesili steht „bad governance“. Themen wie Care- oder nationale Rahmenbedingungen werden kaum bis gar nicht angesprochen. Ihr analytischer Fokus liegt auf Korruption, die ein „Symptom schlechter Regierungsführung“ ist. Diese „schlechte Regierungsführung“ wirkt sich insbesondere auf ärmere Mädchen aus, die strukturell benachteiligt werden (EZEKW_NIG_INT_CNN_01, K6.5, K5.6, K7.1, D3).

Ein Aspekt zu strukturellen Gegebenheiten in Afrika schildert sie im Zusammenhang des Bildungszugangs: In Nordnigeria (Borno) kommt auf vier bis fünf Jungen, die zur Schule gehen, nur ein Mädchen. In diesem Zusammenhang spricht sie auch über die Chibok-Entführungen von Schulmädchen und sieht diese als Versagen von staatlichen Schutzmechanismen (EZEKW_NIG_TALK_09, K3.5, D3, D4). Sie verbindet diese Marginalisierung auch mit Klassenzugehörigkeiten und schildert, dass die „Elite“ von den „Ärmsten“ isoliert ist (EZEKW_NIG_TALK_08, K4.4, K5.6). Zudem thematisiert sie Barrieren beim Zugang von Frauen in Nigeria zu Finanzwissen sowie den Befund, dass gleichwertiges Finanzwissen die Produktivität von Frauen um 60 % steigern würde (EZEKW_NIG_INT_HOPE_10, K3.5, K6.5, K7.3, D1, D3).

“[...] my team at the bank once did a study that showed that by giving women equivalent financial knowledge as their male counterparts, you improved their productivity by as much as 60%, and then they would outperform men in similar businesses.[...] the more productive our women are, the better for our society. Because the kind of workforce that is dormant because of all kinds of constraints that limit women, we can remove those barriers through solutions that empower the women (Ezekwesili, 2018a, Minute: 01:18:48).”

Ezekwesili gehört zu demselben informellen Regime wie Okonjo-Iweala, jedoch unterscheidet sich die Betrachtungsweise der beiden Fälle. Bei Okonjo-Iweala steht der politische Aspekt von Gleichstellung im Vordergrund, während Ezekwesili die nationalen Rahmenbedingungen

als Frage der Regierungsführung verortet. Das Fehlen von verlässlichen Institutionen wird bei ihr als „bad governance“ gedeutet, welche insbesondere ärmere Klassen und Mädchen trifft. Strukturelle Benachteiligungen von Frauen werden weniger über das Geschlecht und stärker über die soziale Klasse und Governance gedeutet. Dies hebt ihre nationale Einordnung hervor, jedoch vor einem weniger frauenspezifischen Hintergrund.

6.1.4.3. Zentrale Herausforderungen und Barrieren (K1-K4)

Kernthema 1: „Bad Governance“ als Leitmotiv: Ein Aspekt, der sich durchwegs durch alle Materialien zieht, ist nicht eine Barriere, sondern ein Antrieb: Ezekwesilis Einstellung gegen Korruption ist eine intrinsische Motivation, die besonders durch ihren Vater geprägt wurde, aber auch von ihrem Umfeld, in dem sie aufgewachsen ist (EZEKW_NIG_INT_HOPE_06, K5.6, K5.3, K6.6). Dieses Motiv begleitet sie durch ihren gesamten Werdegang und stellt eine mögliche Erklärung dar, warum Barrieren primär gesellschaftlich und nicht geschlechtsspezifisch gerahmt werden.

“And I recall that one of the times, I said to my dad: “When I grow up, I’m going to do something about this poor governance.” ... So, going on to secondary school, going on to university, I was always so vocal about the issues of governance (Ezekwesili, 2018a, Minute: 11:47).”

Kernthema 2: Mädchenbildung und „Bring-Back-Our-Girls“ als Thema sozialer Klassen: Eine wesentliche Rolle bei Ezekwesilis Schilderungen nimmt das Thema Bildungszugang ein. Ihr Engagement für Mädchen ist dabei nicht primär im Faktor Geschlecht begründet, sondern in der sozialen Herkunft (EZEKW_NIG_INT_CNN_01, K6.5, K5.6, K7.1, D3). Sie sieht die Entführung von Mädchen als Bruch eines Versprechens gegenüber den Eltern, die ihre Kinder unter schweren Bedingungen zur Schule schicken (Ehimuan-Chiazor (Host), 2016, Minute: 48:02).

“When I was Minister of Education, one of my reform areas had been in getting more girls to go to school, especially in northern Nigeria, where for every five boys in school, only one girl would be in school. And so when these girls went to school and were abducted, what I expected from my government was immediate, swift response, but that did not happen. [...] I decided that on the basis of my shared humanity with those girls that I was going to be a voice for them until they all come back (Amanpour (Host), 2018, Minute: 06:57).”

Kernthema 3: Religion und „Glass Ceiling“: Ezekwesili beschreibt „Glass Ceiling“ auf unterschiedlichen Ebenen und erwähnt eine historische Verankerung, die auf eine Fehldeutung

von Religion zurückzuführen ist und auch auf geografischen sowie umweltbedingten Faktoren beruht. Sie spricht auch über „Glass Ceiling“ auf der Mikroebene, als Folge von beispielsweise ungünstigen Bedingungen am Arbeitsplatz. Zudem betont sie, dass das Sprechen über „Glass Ceiling“ diese teilweise erst erzeugt. Diesen Umstand beschreibt sie auch als „mental road block“ (eine gedankliche Blockade) (EZEKW_NIG_TALK_06, K2.4; EZEKW_NIG_TALK_07, K1.1, K4.4, K1.8).

„The reason I say this is that there are some women, obviously, who have somehow managed to not see this glass, even when it was right in front of their eyes. You just don't see the glass. You just keep, you walk through the, you know, and before the glass knows, you've walked through, it's probably shattered and broken, but, you know, you just keep walking. But not, it's not the same for all of our experiences. So my sense is that what, where I have, I'm trying so hard to say that this was the exact moment that I felt like somebody tried to stop me on my path because I'm a woman in my, in my, in my expression of my, of my calling, in my expression of my, of my talent, and I'm running into a block. And that's probably because another important part of the glass ceiling conversation is actually the glass ceiling that the individual places on themselves (Ehimuan-Chiazor (Host), 2016, Minute: 35:53).“

Hervorzuheben ist, dass sie als erster Fall Religion als Ursprung geschlechtsbezogener Barrieren nennt, und zwar im Zusammenhang mit einer Fehldeutung der Bibel, der sie widerspricht (EZEKW_NIG_TALK_02, K1.1, K2.4).

“So religion is there for the human mind where they created a barrier. And then there are, you know, certain things that are geographical, where, you know, in certain environments, just the topography and the geography of it, it means that there is an obstacle to women being able to respond to some of the kind of context within which they operate. And of course, economic, family issues, and all of that. All these obstacles and barriers act as glass ceiling (Ehimuan-Chiazor (Host), 2016, Minute: 31:58)“

Kernthema 4: selbstaufgelegte Geschlechterbarrieren: Anders als bei Sandberg oder Nooyi werden Geschlechterbarrieren bei Ezekwesili auf kultureller Ebene verortet (EZEKW_NIG_TALK_07, K1.1, K1.8, K4.4).

“But where I would say that I have come face to face with this matter of, oh, well, you're a woman, is actually not the workplace experience. It's the global experience where, you know, culturally, which is part of the glass ceiling that we see in the country a lot, culturally, people sort of have as make presumptions about how power relationship ought to look like. If they've made assumptions and they have these presumptuous attitudes, then what they're

| *going to think is, why should a woman appear to be strong? (Ehimuan-Chiazor (Host), 2016, Minute: 36:28 – 37:40)*”

Wie bereits angesprochen, ist für Ezekwesili ein Teil der „Glass Ceiling“ selbstaufgelegt (EZEKW_NIG_TALK_05, K2.4; EZEKW_NIG_TALK_06, K2.4). Dieser Zugang kann als Erklärung herangezogen werden, warum für Ezekwesili Führung auch explizit von „Geschlecht“ zu trennen ist (EZEKW_NIG_INT_CNN_03, K1.1, K5.5). Ihre Haltung ist dabei nicht als antifeministisch zu interpretieren, sie bezeichnet sich selbst als Feministin und fordert mehr Frauen in Politik und Justiz, rahmt dies aber als gesamtgesellschaftlichen Nutzen, nicht als „Gefälligkeit“ gegenüber Frauen (EZEKW_NIG_INT_YOUTH_02_07, K5.6, K1.1).

| *„Leadership is gender neutral. What matters is that I come into this with character, competence, and capacity (Amanpour (Host), 2018, Minute: 12:05).“*

6.1.4.4. Karriereverlauf, Wendepunkte und individuelle Strategien (K5 und K6)

Karriereverlauf und Wendepunkte: Der Karriereverlauf von Ezekwesili ist nicht-linear und folgt einem klaren Leitmotiv: *„I have a sense of assignment, not a sense of job. Career is job. Assignment is purpose (Youth engage Programme, 2024, Minute: 09:42)“*. Ein Wendepunkt in Ezekwesilis Karriereverlauf ist die Mitgründung von Transparency International, bei der sie als Jüngste gegen den Widerstand älterer (vorwiegend männlicher Mitgründer) den „Corruption Perception Index“ durchsetzt (EZEKW_NIG_INT_HOPE_04, K6.2, K5.3). Als zweiter wesentlicher Wendepunkt kann der Pro-Demokratie-Aktivismus benannt werden; trotz Polizeigewalt und trotz des Rückzugs vieler männlicher Mitstreiter wurde sie die erste Frau, welche diese aktivistische Bewegung anführt (EZEKW_NIG_INT_HOPE_07, K6.2, K5.3, K6.5, K7.1, D4). Als dritter Wendepunkt kann ihr Eintritt in die Regierung für die Beschaffungsreform in Nigeria genannt werden. Ezekwesili schildert, dass sie bei ihrer Rückkehr mit Abwertungen konfrontiert war, setzt diese aber in keinen spezifischen Geschlechterkontext (EZEKW_NIG_TED_01, K3.2, K6.2, K5.3, D4):

| *“When I got into government, they took one look at me and they would say, American wonder. She thinks it will work here. Why would it work here? The politicians were angry that I came back at all. One of the days I was invited to the National Assembly, the chairman took one look at me after I made a submission and said, Madam Due Process, when are you going back to Harvard? And I said to him, I will not be going back very quickly, even*

though I knew that I wanted to go back very quickly because I was only to be here for about 18 months. But to make sure that that gentleman understood that my part, my purchase, I had to give him that response (Ezekwesili, 2018b, Minute: 13:30)."

Individuelle Strategien: Die dominierende Strategie ist Ezekwesilis bewusster Widerstand gegen Anpassungsdruck. Sie nimmt soziale Ablehnungen in Kauf, die sich bis hin zu ihrem damaligen Fahrer erstrecken (EZEKW_NIG_TED_02, K5.3, K1.2). Ezekwesili berichtet auch über ihr „five realities“ Modell, das sich aus „Mensch, Tochter, Schwester, Ehefrau und Mutter“ zusammensetzt. In diesem Modell wird keine Rolle durch eine andere ersetzt/ausgetauscht, sie spricht von einer konstanten Rekalibrierung, um alle Ebenen ausführen zu können und in Balance zu halten (EZEKW_NIG_TALK_11, K6.3, K2.4, K5.3). Hinzu kommt auch eine Strategie, die einen religiösen Hintergrund hat. Sie gesteht sich nach eigener Aussage 24 Stunden Depression ein und leitet „Selbstvergebung“ aus religiöser Sicht her.

I said to myself that you are only entitled to 24 hours of depression. Anything beyond that, you're on your own. You know, so, so that has helped a lot [...] I've always, you know, sort of remembered that the Almighty that created me actually does not kill me because I made a mistake. He's ever so merciful and ever so ready to give me another opportunity. So I understood failure to be the same thing, that if God himself can forgive me for stumbling, then it means that when I fail, that's a stumble, I must forgive myself and quickly pick myself up and keep moving [...] (Youth engage Programme, 2024, Minute: 16:24). "

6.1.4.5. Quellenreflexion und Beitrag zur Forschungsarbeit

Das biografisch analysierte Material umfasst Selbst- und Fremddarstellungen, beispielsweise in Form von Podcasts, Interviews und einem TED-Talk. Methodisch ist hervorzuheben, dass das Material weniger umfangreich und aktuell ist als bei den Fällen USA und Deutschland, wodurch jüngere/ältere Entwicklungen fehlen. Zudem ist anzumerken, dass Ezekwesili durchgängig sehr allgemein und gesellschaftspolitisch berichtet, persönliche Diskriminierungserfahrungen „als Frau“ benennt sie kaum und, wenn, dann in keinem spezifischen beruflichen Kontext. Wenn Barrieren thematisiert werden, dann als Definitionen, im Rahmen gesellschaftlicher Analysen oder als Selbstkritik. Dennoch bietet das Profil von Ezekwesili zwei interessante Aspekte: Religion als Strategie, aber auch als Ursprung von geschlechtsbezogenen Barrieren durch eine Missinterpretation der Bibel und die Gläserne Decke, die in Zusammenhang mit dem eigenen „Mindset“ steht und erst durch Gespräche sichtbar wird. Ezekwesili teilt mit Okonjo-Iweala die nigerianische, igbo-stämmige, bildungsnahe Herkunft, unterscheidet sich aber durch die religiöse Dimension und die Entkopplung von Führung und Geschlecht.

Beitrag zur Forschungsarbeit: Ezekwesilis Beitrag liegt insbesondere in der „*Entdramatisierung*“ von Geschlechterbarrieren und einer religiös-normativen Dimension, die in ihrem Fall erstmalig auftritt. Ihr Fokus liegt auf „good/bad governance“, Mädchenbildung und -entführung als Klassen- und Schutzversagen und ihr Beitrag zu „Glass Ceiling“ als teilweise selbstauferlegtes Phänomen. Spezifische Diskriminierungen oder Barrieren aufgrund des Geschlechts werden kaum benannt. Zu beachten ist die ältere und geringere Materialbasis als bei den anderen Fällen. Ezekwesilis Profil zeigt, dass geschlechtsbezogene Barrieren nicht in jeder Biografie primär über das Geschlecht gerahmt werden, sondern auch über Aspekte wie „Governance“ und die soziale Klasse. Ezekwesili stellt somit einen Kontrastfall zu den stärker geschlechtsbezogenen Profilen dar.

6.1.5. Fall 5: Tijen Onaran - Deutschland

„Meine Geschichte ist eine des Aufstiegs. Mein Elternhaus hat mir ein tolles Investment mit auf den Weg gegeben, nämlich Selbstvertrauen, aber kein Vitamin-B-Netzwerk oder ein finanzielles Polster. Ich habe mir alles selbst erarbeitet. Das hat diesen Weg hart gemacht. Aber: Wäre ich mit sogenannten Tennisplatz-Connections groß geworden, hätte ich die Resilienz und das Durchhaltevermögen nicht. Meine soziale Herkunft ist meine Superpower (Zinner, 2026).“

6.1.5.1. Biografischer Hintergrund

Tijen Onaran wuchs als Kind türkischstämmiger Eltern in einkommensschwachen Verhältnissen in Deutschland (Karlsruhe) auf. Ihre Eltern prägen sie in entscheidender Weise. Onaran wächst in liberalen Verhältnissen auf, Religion spielt keine große Rolle. Ihre Mutter lehrt sie, vorurteilsfrei zu sein, und ihr Vater (den Onaran als Feministen bezeichnet) vermittelt ihr die Wichtigkeit finanzieller Unabhängigkeit, Selbstbewusstsein und sich von niemandem einschränken zu lassen (ONAR_DE_CIC_03, K2.2, K5.2, K6.2; ONAR_DE_HERO_27, K4.4, K5.6, K6.6). Onaran berichtet auch, dass sie in einem Umfeld mit wenig ökonomischem und sozialem Kapital aufwuchs – Kapital, das für einen Aufstieg im deutschen System zentral ist (ONAR_DE_HERO_01, K4.4, K6.1, K6.6, K7.5, D3). Rückblickend schildert sie dieses „Defizit“ als positive „*Superpower*“ (ONAR_DE_CIC_01, K4.4, K5.5, K5.6).

Während ihrer Studienzeit übt sie unterschiedliche Nebenjobs in unterschiedlichen Branchen aus: Verkauf, Gastronomie, Spedition, Politik, Verband, Automobilbranche, Digitalbranche

und Hochschule (ONAR_DE_NETZ_04, K6.1; ONAR_DE_HERO_38, K4.4, K6.1, K5.6). In der Politik, wo sie für Abgeordnete auf Landes-, Bundes- und Europaebene tätig ist, erlebt sie durch unterschiedliche Chefinnen die Bedeutung von Netzwerken (ONAR_DE_NETZ_02, K2.2, K5.2, K6.2) und lernt auch ihr erstes weibliches Vorbild und ihre erste Mentorin kennen, die EU-Politikerin Silvana Koch-Mehrin (ONAR_DE_NETZ_03, K2.2, K5.2, K6.2). Heute ist Onaran Mehrfachunternehmerin, Investorin, Autorin und Meinungsmacherin in Wirtschaft, Politik, Medien und Gesellschaft. Zudem ist sie bekannt durch TV-Shows wie beispielsweise „Die Höhle der Löwen“ (Investorin) (Onaran, 2020, S.16, S.27, Onaran, 2024, S.27, S.44).

Onaran ist für diese Arbeit von Relevanz, da ihr Karriereweg alle vier Barrieren anspricht, auch im Kontext nationaler Rahmenbedingungen in Deutschland (Klasse, Migrationshintergrund und Geschlecht). Sie stellt zudem einen Kontrastfall zum übrigen Sample dar, da sie im Schnitt jünger ist und keine eigene Familie oder Kinder hat. Anders als bei den US- und nigerianischen Fällen stehen bei ihr nicht strukturelle, organisationale oder nationale Rahmenbedingungen im Vordergrund, sondern das handelnde „Selbst“.

6.1.5.2. Nationale Rahmenbedingungen: Deutschland

Onaran hat selbst keine Kinder, benennt jedoch in ihrem biografischen Material fehlende staatliche Strukturreformen (Steuersystem und Kinderbetreuung) als Hürde für Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren möchten (ONAR_DE_CIC_04, K3.1, K3.4, K7.5, D2). Sie spricht auch über das deutsche Entgelttransparenzgesetz als formales Instrument, das in der Praxis jedoch unzureichend realisiert wird.

"Und ja, es gibt natürlich das Entgelttransparenzgesetz, aber wir wissen alle als Frau, dieses Ganze dann anzugehen und die Buh Frau zu sein, die dann wirklich davor Gericht zieht und so, also da muss es andere Regelungen geben und da ist wirklich die Organisationsspitze gefragt, die Personalabteilung, die Kultur, die auch eine offene Transparenz dahingehend hat (Heuer (Host), 2024, Minute: 12:18)."

Onaran nimmt zudem Bezug auf die EU-Regulierungen sowie Investor*innen, die Zielvorgaben und Ratings für mehr Diversität einführen (ONAR_DE_POD_KPMG_04, K3.4, K7.5, D3, D4). Charakteristisch für ihre Fallanalyse ist der Fokus auf sozialer Mobilität. Onaran benennt in Zusammenhang mit der sozialen Mobilität strukturelle Barrieren, die sie im spezifischen deutschen Kontext verortet (ONAR_DE_SICHT_02, K4.4, K5.5, K3.4, K7.5, D1, D3).

„Der Hochschul-Bildungs-Report des Stiftungsverbands [...] belegt, dass soziale Herkunft im deutschen Bildungssystem entscheidend ist. Wenn es also rein nach der Statistik ginge, dürfte ich heute keine Unternehmerin sein. [...] Kinder aus einkommensschwachen Familien brauchen in Deutschland bis zu sechs Generationen, um in eine durchschnittliche Einkommensklasse aufzusteigen (Onaran, 2020, S. 233–235)“

Zudem ist auch das Thema Diskriminierung aufgrund ethnischer Zugehörigkeit für sie von Bedeutung. Sie nennt ein Beispiel für den deutschen Arbeitsmarkt, bei dem nachgewiesen werden kann, dass Name und Herkunft einen erheblichen Einfluss auf positive Rückmeldungen an Bewerber*innen haben (ONAR_DE_HERO_03, K4.1, K3.4, K7.5, D3; ONAR_DE_HERO_04, K4.1, K3.4, K2.3, D3; ONAR_DE_HERO_05 K4.1, K4.4, K3.4, K7.5, D3).

„23,8 Millionen Menschen mit Migrationsgeschichte lebten 2022 in Deutschland. Ich bin eine von ihnen. Was uns alle eint, sind die erschwerten Jobchancen, weil der Name nicht deutsch genug klingt, weil man Tijen und nicht Thomas heißt (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 12).“

Bei dem Fallprofil Onaran sind typische Merkmale des konservativen Modells erkennbar, diese bleiben jedoch oftmals im Hintergrund. Onaran thematisiert strukturelle Hürden wie beispielsweise unzureichende Kinderbetreuung und ein nur formal wirksames Entgelttransparenzgesetz. Diese Themen werden jedoch überwiegend auf gesellschaftlicher und nicht auf persönlicher Ebene verortet. Ein wesentlicher Bezugspunkt ist die soziale Mobilität und wie ein Aufstieg aus einkommensschwachen, migrantischen Verhältnissen gelingen kann.

6.1.5.3. Zentrale Herausforderungen und Barrieren (K1-K4)

Kernthema 1: Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren: Onaran schildert unterschiedliche normative Barrieren, die sie auch selbst erlebt hat. Ein Phänomen ist der Umgang mit Selbstvermarktung und agentischem Verhalten: Frauen, die sich „positiv“ positionieren, werden als arrogant oder überheblich wahrgenommen. Sie beschreibt, dass Männer frei agieren können, während von Frauen erwartet wird, „vorzeigbar“ zu sein (ONAR_DE_HERO_18, K1.2, K1.1, K1.4; ONAR_DE_HERO_28, K1.1, K1.2, K5.3). Diese Doppelstandards reichen bis in mediale Bewertungen ihres eigenen Kleidungsstils als „schrill“ (ONAR_DE_HERO_13, K1.1, K1.2, K1.9).

„[...] über mich schrieb die Presse einmal, ich sei schrill gekleidet. [...] Frauen, die sich schminken, sind zu sexy. Frauen, die sich nicht schminken, machen nichts aus sich. [...] Und Männer - bei denen setzt mit dem Alter der George-Clooney-Effekt ein (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 31).“

Bestärkt wird der Mechanismus der Delegitimierung über Kleidung bei einem Business-Event, bei dem sie gefragt wird, ob sie „die Tänzerin des Abends“ sei, ergänzt durch den Kommentar von einem Referenten, sie brauche sich „nicht zu wundern, wenn sie so einen Fummel trägt“ (ONAR_DE_POD_SWRZ_01, K1.1, K1.2, K5.3). Auf einer internalisierten Ebene benennt Onaran das „Hochstapler-Syndrom“ (das Impostor-Syndrom, das auch von Sandberg erwähnt wird) als Selbstzweifel trotz objektiver Kompetenz und setzt dieses auch in Zusammenhang mit ihrer sozialen Herkunft.

„Heute weiß ich vieles besser als früher und möchte dennoch manchmal wegrennen, weil mich in manchen Momenten das Hochstapler-Syndrom begleitet. Es lässt Selbstzweifel in mir wachsen, und immer wieder komme ich in die Situation, mich nicht gut zu fühlen, weil meine Herkunft eine andere ist (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 23).“

Zudem beschreibt Onaran die internalisierte und lange nicht hinterfragte Erwartung, als Frau dankbar und demütig zu sein (ONAR_DE_HERO_19, K1.1, K1.3, K1.4, K1.7), die sie auch als Selbstzensur beschreibt (ONAR_DE_HERO_29, K1.4, K1.3, K1.6; ONAR_DE_HERO_31, K1.3, K1.4, K1.6).

„Ich habe mich selbst oft limitiert, weil ich viel zu viel darüber nachgedacht habe, ob ich zu viel bin, ob ich mich zurücknehmen sollte und ob eine erneute Nachfrage im Meeting wirklich sein muss (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 115).“

Onaran berichtet auch über einen Token-Status (K1.5) in Verbindung mit ihrer Ethnizität. Während ihrer Zeit im Deutschen Bundestag bleibt sie trotz Anpassungsbemühungen die „Exotin“ (ONAR_DE_HERO_12, K1.2, K1.5, K4.1, K7.5, D4). Diese Doppelbarriere aus Geschlecht und Migrationshintergrund wird von ihr auch explizit benannt.

„Und nach Macht zu greifen, heißt eben auch, angreifbarer zu werden. Dazu musst du gar nicht viel tun, es reicht, wenn du die Einzige im Raum bist. Die einzige Frau, die einzige Person mit Migrationsgeschichte, die Einzige, die ihre Meinung preisgibt (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 82).“

Kernthema 2: Organisationale Dynamiken und Netzwerke: In Bezug auf organisationale Barrieren benennt Onaran den Ausschluss von internen Netzwerken (K2.1). Als Kind türkischer Eltern ohne soziales Kapital (Netzwerken/Kontakten) startet sie ohne „Tennisplatz-Verbindungen oder Golfclub-Kontakte“ (ONAR_DE_HERO_02, K2.1, K4.4, K5.1) und beschreibt diese auch als strukturellen Nachteil.

„Für jemanden wie mich, der ohne Netzwerk geboren wurde, ist es ungleich schwieriger, in geschlossene Machtstrukturen einzutauchen als für Tennisplatz-Thomas und Golf-Günther (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 73).“

Sie spricht auch über die Investmentszene und einen erschwerten Kapitalzugang für Frauen, trotz gleicher Pitch-Ideen wie männliche Kollegen (ONAR_DE_HERO_15, K3.4, K2.1, K7.5, D1) und Gesprächen mit Investoren und Risikokapitalgesellschaften, die ihr von Investitionen in Frauen aktiv abrieten (ONAR_DE_HERO_16, K1.1, K1.2, K2.1). Prägend sind dagegen für Onaran positive Mentoring-Erlebnisse, insbesondere die Zusammenarbeit mit Silvana Koch-Mehrin (ONAR_DE_NETZ_03, K2.2, K5.2, K6.2) und mit sich gegenseitig unterstützenden Chefinnen in der Politik (ONAR_DE_NETZ_02, K2.2, K5.2, K6.2). In einem Interview berichtete sie auch über einen ehemaligen Chef (Guido Westerwelle), der für sie als Mentor fungierte und ihr Eigenverantwortung und „unternehmerisches Denken“ beibrachte (ONAR_DE_CIC_03, K2.2, K5.2, K6.2).

„Während meiner Zeit in der Politik hatte ich viele Chefinnen, die sich immer gegenseitig sehr unterstützten. Von ihnen habe ich gelernt, wie wichtig Networking für die Karriere ist. Ich habe in dieser positiven Erfahrung für mich einen Auftrag gesehen (Onaran, 2024, S. 114).“

Kernthema 3: Strukturelle Bedingungen und Work-Life-Konflikt: Strukturelle Barrieren finden sich bei Onaran weniger im Kontext von Care-Arbeit oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Onaran hat selbst keine Kinder und Care-Arbeit wird primär auf gesellschaftlicher Ebene und im Kontext von Gesetzen und Umsetzungslücken (K3.4) sowie im Wohlfahrtskontext (K3.5, K7.5) thematisiert (ONAR_DE_CIC_04, K3.1, K3.4, K7.5, D2). Konkret wird sie mit der geschlechterspezifischen Zuschreibung von Mutterschaft und Karriereerfolg konfrontiert (ONAR_DE_HERO_33, K1.1, K3.1, K1.2, D2).

„Mich nervt es hart, dass bestimmte Fragen nur an Frauen gerichtet werden. Ich bin schon einmal im Live-Fernsehen gefragt worden, ob ich auch als Mutter so erfolgreich wäre (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 133).“

Kernthema 4: Intersektionelle Perspektive: Onarans soziale Herkunft und Ethnie werden in ihren Ausführungen immer wieder thematisiert. Insbesondere das Fehlen von sozialem und ökonomischem Kapital stellt eine Barriere dar, die sie zugleich auch als Treiber ihrer Resilienz rahmt (ONAR_DE_CIC_02, K4.4, K5.6, K6.2); die ethnische Dimension wird punktuell thematisiert und aktiv in Motivation umgewandelt (ONAR_DE_POD_STEP_01, K4.4, K4.1, K5.6, K6.2). Ihr Geschlecht und der Migrationshintergrund werden in Zusammenhang mit ihren Anpassungsversuchen im Bundestag als Doppelfaktor benannt (ONAR_DE_HERO_12, K1.2, K1.5, K4.1, K7.5, D4). Onaran berichtet zudem von Studien, die zeigen, dass der Name und die Herkunft einen Einfluss auf positive Rückmeldungen in Bewerbungsverfahren haben: Personen mit türkischen Namen müssen um 40 % mehr Bewerbungen schreiben als Personen mit deutschen Namen (ONAR_DE_HERO_04, K4.1, K3.4, K2.3; ONAR_DE_HERO_03, K4.1, K3.4, K7.5, D3). Onaran versteht dieses Muster als strukturelles Problem, das sowohl Männer als auch Frauen betrifft.

6.1.5.4. Karriereverlauf, Wendepunkte und individuelle Strategien (K5 und K6)

Karriereverlauf und Wendepunkte: Onarans Karriere folgt einem nicht-linearen Verlauf, von der FDP über erste politische Kandidaturen und verschiedene Angestelltenverhältnisse bis zur Gründung mehrerer Unternehmen (ONAR_DE_NETZ_04, K6.1).

„Es gab eigentlich keinen Nebenjob, den ich nicht ausprobierte: Gastronomie, Verkauf, Spedition - auch den Job »als Mobiltelefon in der Fußgängerzone Flyer verteilen« habe ich gemacht. [...] Auch nach meiner Studienzeit habe ich in unterschiedlichsten Bereichen gearbeitet: Politik, Verband, Automobilbranche, Digitalbranche, Hochschule. Wenn es einen roten Faden in meinem Leben gibt, dann hatte er sich bei mir verlaufen! Wenn ich heute also meinem jüngeren Ich Tipps geben müsste, die es weiterbringen würde, ich würde immer sagen: ausprobieren, testen, hinfallen, aufstehen und wieder weitermachen! Kaminkarrieren, also das geradlinige und stetige Aufsteigen in ein und demselben Unternehmen, gehören ohnehin der Vergangenheit an (Onaran, 2024, S. 44–45).“

Ihr Karriereweg wurde mehrmals unterbrochen und die Unterbrechungen hatten auch mehrere Neuausrichtungen zur Folge. Als wesentlicher Wendepunkt kann ihre Kündigung ohne Anschlussstelle genannt werden. Dieser Wendepunkt führt sie auch in die Selbstständigkeit (ONAR_DE_HERO_06, K6.2, K6.1, K5.4).

„Heute bin ich CEO von vier Unternehmen, weil ich vor sechs Jahren an einem echten Tiefpunkt in meinem Leben war. Ich kündigte meinen damaligen Angestelltenjob, ohne etwas Neues zu haben. Ich nahm Gelegenheitsjobs an, um mich überhaupt zu finanzieren und über Wasser zu halten (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 18).“

Individuelle Strategien: Onaran berichtet von einer Vielfalt an individuellen Strategien, die auf ihren Beratungshintergrund zurückzuführen sind. Ihre am ausführlichsten dokumentierte Strategie ist der Netzwerkaufbau (K5.1). Als Reaktion auf den Ausschluss aus männerdominierten Netzwerken gründete sie 2015 ihr erstes Frauennetzwerk „Ladies After-Work“, aus dem später „Global Digital Women“ wurde, und darüber hinaus einen „exklusiven Hintergrundkreis“ aus Vorständinnen, Aufsichtsrätinnen und CEOs als aktive Gegenmachtstruktur (ONAR_DE_NETZ_01, K2.1, K5.1, K5.9). Eine weitere Strategie ist Anpassung vs. Widerstand (K5.3). Sie beschreibt bewusst, nicht jeden Kampf zu kämpfen, und hat für wiederkehrende Situationen rund um Frauenquoten und Diversity vorbereitete Gegenargumente, auf die sie zurückgreift (ONAR_DE_HERO_26, K5.3, K5.5).

„Entweder, ich muss nicht jeden Kampf kämpfen. [...] Oder ich kontere - weil mir bestimmte Situationen in regelmäßigen Abständen begegnen. Stichwort: Frauenquote, Diversity und Co. Schneller als das Einmaleins brettere ich das Best of Gegenargumente herunter (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 109).“

Mit bewusstem Widerstand tritt sie auch Anpassungsdruck in Bezug auf ihre Kleidung und Äußeres gegenüber: *„Ich kann Lippenstift tragen, mich pink anziehen und trotzdem Businessdeals verhandeln. Denn Lippenstift lässt mein Hirn nicht schrumpfen (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 25)“*. Ihre Sichtbarkeitsstrategie wirkt sich auch unmittelbar auf andere Frauen aus. Onaran berichtete von einer Veranstaltung, bei der sich eine junge Frau getraut hat, grüne Schuhe zu einem Event anzuziehen, da sie gewusst hat, dass Onaran da sein würde (ONAR_DE_HERO_14, K5.5, K1.5, K5.7).

„Zurück zum Event: Ich war kurz davor, die Veranstaltung zu verlassen. Heimlich, still und leise - hätte mich nicht eine junge Frau angesprochen. »Ich wusste, dass du heute kommst, ansonsten hätte ich mich nicht getraut, grüne Schuhe anzuziehen«, sagte sie. Meine Lösung in der Situation? Durchatmen, Krone richten, vor Ort bleiben [...] (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 38).“

In Bezug auf Motive und Sinnzuschreibung (K5.6) kann Onarans Anspruch genannt werden: durch ihr eigenes Handeln zu beweisen, dass ein Aufstieg aus einkommensschwachen, migrantischen Verhältnissen in Deutschland möglich ist (ONAR_DE_HERO_35, K5.3, K5.4, K1.4).

„Agieren statt reagieren. Diese Art der Selbstbestimmung ist genau mein Ding [...] Wenn du fragst, besteht die Option auf ein Ja oder zumindest auf ein Vielleicht. Wenn du nicht fragst, ist die Antwort zu hundert Prozent ein Nein (Onaran & Zimmermann, 2023, S. 165).“

6.1.5.5. Quellenreflexion und Beitrag zur Forschungsarbeit

Für die Analyse von Tijen Onaran wurden primär Selbstdarstellungen herangezogen: autobiografische Ratgeber (Die Netzworlbibel, Nur wer sichtbar ist, findet auch statt, Be Your Own F*cking Hero), Podcasts (KPMG-on-air, Stepstone) und Presseinterviews. Methodisch ist zu beachten, dass Onaran bei den Selbstdarstellungen, insbesondere den Büchern, die Kontrolle darüber hat, welche Erfahrungen geteilt und wie diese dargestellt werden. Barrieren werden beschrieben, aber oftmals im Kontext, wie diese überwunden werden können. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Bücher von Onaran einen autobiografischen Ratgeber-Charakter aufweisen.

Beitrag zur Forschungsarbeit: Onarans biografisches Material beantwortet vor allem die Unterfrage zu normativen Herausforderungen und wiederkehrenden Strategien (Netzwerkaufbau, Sichtbarkeit, Personal Branding), über K7.5 zudem die Verbindung zu nationalen Rahmenbedingungen von Deutschland. Strukturelle und care-bezogene Unterfragen werden kaum behandelt. Ihr Kernbeitrag liegt insbesondere auf Bewältigungsstrategien von bestehenden Barrieren. Zwei zentrale Aspekte sind ihr sozialer sowie ethnischer Hintergrund und ihre nicht-frauenspezifische und allgemein gehaltene Rahmung von Methoden und Strategien. Diese adressieren oftmals sowohl Frauen als auch Männer.

6.1.6. Fall 6: Judith Williams - Deutschland

„»Working Mom« ist ein Begriff, den wir alle kennen. Aber haben Sie schon mal von einem »Working Dad« gehört? Ich nicht! Was wohl daran liegt, dass in unserer Gesellschaft berufstätige Mütter immer noch als weitaus ungewöhnlicher angesehen werden als arbeitende Väter (Williams et al., 2018, S. 51).“

6.1.6.1. Biografischer Hintergrund

Judith Williams wurde in München als Tochter US-amerikanischer Eltern, die nach Deutschland eingewandert sind, geboren. Ihr Vater war Opernsänger, ihre Mutter „Stay at Home Mom“. Williams wuchs in einem einkommensschwachen, von ihr als „chaotisch, aber liebevoll“ bezeichneten Umfeld auf (Williams et al., 2018, S.11, S.14). Nach ihrem Abitur studierte Williams klassischen Gesang und Ballett. Schon als Kind wollte sie Sängerin werden, sie feierte diverse Bühnenerfolge beispielsweise als „Maria“ in der „West Side Story“. Mitte der 90er Jahre wurde bei Williams ein gutartiger Tumor diagnostiziert, eine darauffolgende Hormontherapie führte zu einem Verlust ihrer Stimme und einer Neuorientierung. Williams arbeitete daraufhin in einem Fitnessstudio. Über diesen Job gelangt sie später ins Verkaufsfernsehen und arbeitet zuerst für den Shopping-Sender QVC in Düsseldorf und später für HSE in München. Im Jahr 2007 beendete sie ihre Karriere als Moderatorin und gründete ihre eigene Firma: Judith Williams GmbH (Judith Williams Cosmetics, 2026). Heute ist Williams Unternehmerin/Gesellschafterin und auch Investorin („Die Höhle der Löwen“). Sie ist verheiratet und hat zwei Töchter sowie zwei Stiefsöhne.

Judith Williams ist für diese Arbeit relevant, da ihr Fallprofil das deutsche Sample (Onaran) um Schilderungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, das „Selbst“ und die soziale Herkunft ergänzt.

6.1.6.2. Nationale Rahmenbedingungen: Deutschland

In der vorliegenden Arbeit wird Deutschland aufgrund nationaler Rahmenbedingungen dem konservativen Wohlfahrtsmodell zugeordnet (vgl. Kapitel 5.2.2). Das biografische Material von Williams weist einen starken Fokus hinsichtlich des Care-Familien-Konflikts auf. Williams benennt an unterschiedlichen Stellen strukturelle Defizite in Deutschland (WILL_DE_GLÜCK_10, K3.1, K3.4, K7.5, D2).

„Die Frauen kriegen ein Kind, dann bleiben sie zu Hause. «Darüber ließe sich stundenlang trefflich diskutieren. Zum Beispiel, weshalb das so sein muss. Weil nämlich viele deutsche Firmen zwar überzeugende Produkte »Made in Germany« anbieten, aber in Sachen Kinderbetreuung nicht zur Weltspitze gehören. Ich frage mich, wie lange eine Volkswirtschaft wie unsere es sich noch leisten kann, auf die Hälfte ihrer Arbeitskräfte zu verzichten, indem sie Frauen die Wiedereingliederung in den Beruf derart erschwert. Das ist nicht klug. Deshalb brauchen wir auch keine Frauenquote, sondern eine anständige Kinderbetreuung (Williams, 2013, S. 175).“

Auch die staatliche/betriebliche Care-Infrastruktur wird mehrfach von Williams angesprochen (K7.5), sie nennt früh schließende Kindergärten und fehlende Arbeitszeitflexibilität als wesentliche Barrieren (WILL_DE_INT_BP_01, K3.1, K3.4, K7.5, D2).

„Der größte Pain ist, dass Kindergärten so früh schließen und es keinerlei Flexibilität bei der Arbeitszeit gibt. [...] ohne Organisation und ein Sicherheitsnetz bist du aufgeschmissen (Business Punk, 2026).“

Williams berichtet auch über ihren Weg in die Selbstständigkeit und erlebt den Verzicht auf Mutterschutz als erhebliche Belastung und Unsicherheit (WILL_DE_POD_FINANZ_02, K6.3, K6.2, K7.5, D2). In ihrem Fallprofil werden Schwachstellen des konservativen Modells sichtbar. Insbesondere berichtet Williams über früh schließende Kindergärten, fehlende Flexibilität und den Verlust des Mutterschutzes (K7.5, D2). Hervorzuheben ist, dass ihre Empowerment-Haltung der von Sandberg ähnelt, jedoch in einem anderen staatlichen Kontext.

6.1.6.3. Zentrale Herausforderungen und Barrieren (K1-K4)

Kernthema 1: Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren: Einen relevanten Beitrag leistet Williams Material hinsichtlich ihrer Schilderungen zu asymmetrischen gesellschaftlichen Bewertungen von erwerbstätigen Müttern. Sie beschreibt, dass Erwerbstätigkeit bei Müttern stigmatisiert („Rabenmutter“) wird, bei Vätern hingegen Normalität ist (WILL_DE_TRAUM_04, K1.1, K3.1, K7.5, D2). Diese gesellschaftliche Erwartung geht bei ihr über ein internalisiertes Schuldgefühl hinaus. Williams berichtet über die soziale Ausgrenzung durch nicht-erwerbstätige Mütter, die Schuldgefühlen und einen emotionalen Zusammenbruch zur Folge hatte (WILL_DE_TRAUM_06, K1.1, K1.6, K3.1, D2).

„Meine seltene Anwesenheit im Kindergarten hatte relativ schnell zur Folge, dass ich bei den Müttern nicht dazugehörte. Wenn ich meine Tochter liebevoll verabschiedet hatte und in meinem Business-Outfit davonhuschte, standen die anderen Frauen lachend und tratschend zusammen und würdigten mich keines Blickes (Williams et al., 2018, S. 52–53).“

Diese geschlechter-asymmetrische Bewertung zeigt sich auch in der Rollenverteilung mit Williams Ehemann: Dass ein Mann beruflich „zurücksteckt“, wird als erklärungsbedürftig angesehen, bei einer Frau hingegen ist es selbstverständlich (WILL_DE_POD_FINANZ_01, K1.1, K6.3, K3.1, K5.8, D2).

„Und ich muss sagen, mein Mann, Gott sei Dank, hat als Mann die Reife, die Größe gehabt, zurückzustecken und zu sagen, ich lasse dir da den nur öffentlichen, nicht privaten Vortritt, sondern den öffentlichen Vortritt und wird deswegen auch öfter gefragt, ja, ist das als Mann nicht schlimm, zurückzustecken, wo ich so denke, zurückstecken? Würde man eine Frau das überhaupt fragen, die neben einem erfolgreichen Mann in der Öffentlichkeit steht? (Ullmann (Host), 2024, Minute: 09:04)“

Williams berichtete auch über einen geschlechtsspezifischen Unterschied hinsichtlich der „Self-Promotion“ von Frauen und Männern (WILL_DE_POD_KUNST_08, K1.4, K1.1). In diesem Zusammenhang nennt sie auch ein konkretes Beispiel: Sie erzählt, dass sie ihre Teilnahme bei dem TV-Format „Die Höhle der Löwen“ zu Beginn aus Selbstzweifel ablehnte („typisch Frau“, „habe kein BWL-Studium“) und nimmt erst nach Ermutigung durch ihren Mann (der sie auf ihre Führungsqualitäten und Erfolge hinweist) an dem Format teil (WILL_DE_POD_KUNST_03, K1.4, K1.6, K5.2, K5.8). Ein weiterer relevanter Aspekt in Williams Fallprofil ist, dass sie ihren Erfolg auch dem Zufall beziehungsweise Glück zuschreibt. Zudem beschreibt sie, dass sie sich beruflich anpassen musste, um als Führungskraft ernst genommen zu werden (WILL_DE_POD_MIND_05, K1.4, K5.6, K1.8; WILL_DE_TRAUM_14, K1.1, K5.3). In diesen Aussagen zeigt sich ein geschlechterdifferenzierter Zuschreibungsbias (Erfolg wird externen Dingen zugeschrieben) und ein Bezug zur Role Congruity Theory (Anpassung an männliche Eigenschaften).

„In all den Jahren musste ich als Business-Frau viele weibliche Eigenschaften hintanstellen. Erotik? Absolut fehl am Platz! Emotionen? Unerwünscht (Williams et al., 2018, S. 198).“

Kernthema 2: Organisationale Dynamiken und Queen Bee: In Williams biografischen Material wird wiederholt die erlebte Konkurrenz durch andere Frauen geschildert. Sie beschreibt dies sowohl als allgemeine Erfahrung („Stutenkämpfe“) als auch anhand konkreter Erfahrungen. Als Beispiel nennt sie die einzige Frau in einem Gremium, die ihren Schritt in die Selbstständigkeit verhindern möchte und eine HR-Chefin, deren Verhalten Williams als „kalt und hämisch“ erlebt (WILL_DE_GLÜCK_05, K2.5, K5.1, K3.4, D3; WILL_DE_TRAUM_12, K5.3, K5.5, K2.5).

„Gerade unter uns Frauen herrschte schon bald ein Konkurrenzkampf, der mich manchmal fassungslos machte. Auch heute fällt mir auf, wie sehr wir Frauen unsere Zeit und Energie mit sinnlosen Stutenkämpfen vergeuden, anstatt uns zu verbünden und zu netzwerken, um gemeinsam an einer besseren Zukunft zu arbeiten[...] (Williams, 2013, S. 63–64).“

Ergänzend thematisiert Williams auch die Politik und argumentiert, dass auch das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelöst wird, wenn der Konkurrenzkampf zwischen Frauen abnimmt. Sie berichtete über ihre Firma, in der zu 90 % Frauen arbeiten (WILL_DE_INT_BP_02, K3.4, K5.9, K7.5, D3).

"Frauen sind die „Low-hanging fruits“ für das Wirtschaftswachstum. Wenn die Politik das kapieren und die Probleme von Familien lösen würde, würde Deutschland viel schneller aufsteigen. In unserer Firma sind fast 90 Prozent Frauen - viel weniger Ellbogen, ein anderes Mindset (Business Punk, 2026)."

Kernthema 3: Strukturelle Bedingungen und Work-Life-Konflikt: Neben Kategorie K1 ist der Care-Work-Konflikt das prominenteste Thema im Fallprofil Williams. Das Thema begleitet sie insbesondere in ihrer Unternehmensgründungsphase. Williams bezeichnet die „*Working Mom*“ als größte Herausforderung ihres Lebens und spricht in diesem Zusammenhang über die Relevanz von partnerschaftlicher und familiärer Unterstützung (WILL_DE_TRAUM_03, K3.1, K6.3, K5.6, K5.8, K7.5, D2). Ähnlich wie bei Nooyi (Fall 2) stellt ihre Mutter eine zentrale Unterstützung dar.

„Einerseits bin ich froh, dass ich in jener Zeit gelernt habe, wie viel an uns Müttern hängt. Andererseits wurde mir klar, dass wir in Deutschland in diesem Punkt sehr viel besser werden müssen. Es fing schon mit Behördengängen an, die nun mal nicht im Handumdrehen zu erledigen sind. Ich brauchte einen Krippenplatz und erfuhr, wie viele andere, dass diese nicht im Dutzend billiger zu kriegen waren. Dann zog ich mit Sophia los, um auf dem Wohnungsmarkt fündig zu werden - auch kein Spaziergang für alleinstehende Frauen mit Kind (Williams, 2013, S. 183).“

Williams bezieht sich in Bezug auf den Care-Work-Konflikt auch auf den internationalen Diskurs und erwähnt Sandberg (WILL_DE_GLÜCK_09, K6.3, K3.1, K1.1, K5.6, D2). Auf struktureller Ebene benennt sie zudem die in Deutschland fortbestehende „*Entweder- oder Erwartungshaltung*“ bezogen auf die Entscheidung zwischen Karriere und Familie (WILL_DE_POD_KUNST_07, K1.1, K3.1, K3.4, K7.5, D2) und thematisiert den Aufbruch von alten Rollenbildern als Aufgabe von Familien, Unternehmen und der Politik (WILL_DE_INT_VAU_03, K1.1, K3.4, K7.5, D2).

„etwas Essenzielles im Leben einer Frau: Dürfen wir beides haben - Kinder und Karriere? Auch darüber wurden schon Zigtausende Buchseiten verfasst und politisch kocht das Thema stets gewaltig hoch. [...] Facebook-Chefin Sheryl Sandberg widersprach prompt. Ihre Botschaft lautete: »Drücken Sie das Gaspedal bis zum Boden durch.« Als die Diskussion von Amerika nach Deutschland herüberschwappte, meldeten sich zahlreiche Frauen zu Wort

[...] sie alle hatten erlebt, wie schwer die Kindererziehung mit ihrer Führungsposition zu vereinbaren war. Arbeitszeiten bis spät in den Abend, häufige Dienstreisen und kurzfristige Termine erfordern dafür eine ausgeklügelte Logistik. Wenn dann noch der Mann nicht mitzieht, wird's fast unmöglich. Genau das war bei mir zu befürchten. Und ich sollte recht behalten (Williams, 2013, S. 171).“

Kernthema 4: Intersektionelle Perspektive: Die intersektionelle Dimension verläuft ähnlich wie bei Onaran, über die soziale Klasse und kulturelle/nationale Prägung der Herkunft ihrer Eltern. Zum einen kommt Williams aus einer einkommensschwachen Einwandererfamilie (WILL_DE_GLÜCK_01, K4.4, K5.6, K6.6), zum anderen erwähnt sie wiederholt ihre amerikanische Herkunft und Sozialisation (WILL_DE_GLÜCK_03, K5.5, K5.3, K4.4, K5.10).

„[...] kamen wir mit Ach und Krach über die Runden. Heute weiß ich, dass wir arm waren, aber damals empfand ich es genau andersherum [...] stattdessen wurde gesungen, gespielt und gelacht (Williams, 2013, S. 14–15).“

Diese kulturelle Doppelverortung zeigt sich auch an einem weiteren Beispiel: Williams stellt die offene „amerikanische Erfolgs- und Anerkennungskultur“ gegenüber der „deutschen Bescheidenheitsnorm“ und sieht ihre amerikanische Herkunft und Prägung als Self-Promotion-Vorteil (WILL_DE_POD_KUNST_04, K1.4, K4.4, K5.10, K7.5, D3). Hervorzuheben ist hier der Kontrast zu Nooyis kulturellem Selbsthemmnis; Williams sieht ihre kulturelle Doppelverortung als Verhandlungsvorteil.

„Ich wandte mich an die anwesende Personalchefin: »Vielleicht sehen Sie trotzdem mein Potenzial«, sagte ich. »Ich weiß, dass ich eine gute Schülerin sein kann. Ich bin von Ihrem Unternehmen begeistert und bitte Sie, mir eine Chance zu geben. Machen Sie mit mir einen Vertrag, der für Sie sicher ist.« Das ist vielleicht eine sehr amerikanische Art und Weise, derart direkt ein Ziel anzugehen. Doch ich wollte diesen Vertrag. Als ich tatsächlich kurze Zeit später in ihrem Büro saß, fragte sie mich: »Was haben Sie sich finanziell vorgestellt?« (Williams, 2013, S. 115).“

6.1.6.4. Karriereverlauf, Wendepunkte und individuelle Strategien (K5 und K6)

Karriereverlauf und Wendepunkte: Williams Karriereverlauf ist, wie bei den vorherigen Fallprofilen, nicht-linear (K6.1). Ihr Karriereweg ist durch zwei erzwungene sowie zwei selbstgewählte Wendepunkte geprägt. Der erste Wendepunkt ist der gesundheitsbedingte Abbruch ihrer Sängerkarriere, der mit dem Verlust ihrer Stimme einhergeht. Diesen Verlust beschreibt sie auch als „Identitätsverlust“ (WILL_DE_POD_MIND_02, K6.2, K5.6). Dieser Verlust hat

eine erzwungene Neuorientierung zur Folge und führt sie über ein Angestelltenverhältnis in einem Fitnessstudio ins Teleshopping (WILL_DE_TRAUM_09, K6.1, K6.2, K5.4).

„Nachdem ich meine Karriere als Opernsängerin aus gesundheitlichen Gründen hatte beenden müssen, jobbte ich per Zufall und ein wenig aus Verzweiflung in einem Fitnessstudio und verkaufte dort an der Theke [...]. (Williams et al., 2018, S. 68–69)“

Die beiden selbstgewählten Wendepunkte stehen in Zusammenhang mit familienbezogenen Karriereentscheidungen (K6.3). Ihr Weg in die Selbstständigkeit findet während ihrer Schwangerschaft statt, Williams entscheidet sich trotz Verlust des Mutterschutzes in einem Angestelltenverhältnis für die Selbstständigkeit (WILL_DE_GLÜCK_11, K6.3, K6.2, K3.1, K2.9, K7.5, D2). Ihr erreichtes Führungsniveau (K6.5) ist das einer geschäftsführenden Unternehmerin mit national und international aufgestellten Unternehmen. Ihren Aufstieg reflektiert sie anhand einer veränderten Fremdwahrnehmung und des Drucks durch große Verantwortung (WILL_DE_TRAUM_13, K5.2, K1.4, K6.5).

„[...] meinen Angestelltenvertrag auflösen und dabei auf alle gesetzlichen Verpflichtungen des Arbeitgebers verzichten. Schließlich arbeitete ich von nun an freiberuflich auf eigene Rechnung. Das kleine Teufelchen in meinem Kopf, welches sich um meine Sicherheit sorgte, wurde noch einmal laut: »Bist du völlig von Sinnen?«, begehrte es auf. »Du bist schwanger und kappst die einzige Sicherheitsleine, die du hast?« (Williams, 2013, S. 176)“.

Individuelle Strategien: Williams Strategien sind stark agentisch und Resilienz-orientiert. Auf Ablehnung reagiert sie mit einer Selbstbewertung sowie einem Resilienz-Framing. Sie möchte auch selbst ein Vorbild für andere Frauen sein („Big Sister“) und schildert, dass Persistenz („sei ein Boomerang“) und Resilienz („wie ein Bambus, der immer wieder zurückspringt“) von Bedeutung sind, und dass Frauen gegenüber Männern „die 20-fache Durchschlagkraft“ haben müssen („they bark louder“) (WILL_DE_POD_KUNST_10, K1.1, K5.1, K5.3, K5.5, K5.7). In Gehaltsverhandlungen agiert sie offensiv (WILL_DE_GLÜCK_07, K5.3, K5.5, K1.4) und dem Care-Konflikt tritt sie mit „eiserner Disziplin“ und Planung sowie familiärer Unterstützung gegenüber (WILL_DE_GLÜCK_12, K3.1, K6.3, K5.3, K7.5, D2). Als letzte Strategie kann ihr selbstbestimmtes Handeln genannt werden (WILL_DE_GLÜCK_08, K5.6, K1.2, K6.1, K5.2).

„Und jetzt, wo mein Talent weg war und ich verzweifelt nach einem neuen suchte, gab es plötzlich eine Mauer, auf der in fetten Buchstaben stand: »Nein danke!« Und dieses »Nein danke« war mir gewidmet! Für eine kurze Zeit war ich geknickt, dann raffte ich mich auf und beschloss: Ich bin ein Bumerang! Ich gebe nicht auf und bewerbe mich wieder und wieder - solange, bis sie mich nehmen (Williams et al., 2018, S. 72).“

6.1.6.5. Quellenreflexion und Beitrag zur Forschungsarbeit

Das biografische Material von Williams umfasst zwei autobiografische Ratgeber („Wie Träume fliegen lernen“, „Stolpersteine ins Glück“), drei Podcasts sowie mehrere Medieninterviews. Methodisch von Relevanz ist, dass das Material stark selbstdarstellend und empowermentororientiert ist. Williams berichtet aus einer laufenden unternehmerischen Tätigkeit, wodurch es ein erhöhtes Selbstdarstellungs- und Vermarktungsinteresse geben kann. Bildhafte Bezeichnungen wie beispielsweise „99 Prozent Glück, Stutenkämpfe oder Bumerang“ sind als rhetorische Eigendeutungen von Williams hervorzuheben.

Beitrag zur Forschungsarbeit: Williams beantwortet vor allem die Unterfragen zu normativen Barrieren (K1) und zur Rolle von Familien und gesellschaftlichen Erwartungen bezogen auf den Work-Family-Konflikt (K3), im Kontext nationaler Rahmenbedingungen von Deutschland (K7.5, D2). In zwei Aspekten schärft sie das deutsche und amerikanische Sample. Einerseits gegenüber Onaran durch ihre Mutterschaft und den Care-Konflikt und andererseits gegenüber Sandberg/Nooyi durch die Verlagerung zum liberalen US-Kontext und zum konservativen deutschen Kontext bei einer ähnlichen Empowerment-Einstellung.

6.2. Gegenüberstellung der Fälle auf Basis der Analyse nach nationalen Rahmenbedingungen / theoretischen Wohlfahrtsdimensionen

In Kapitel 6.1 ist eine individuelle Auswertung je Fallprofil erfolgt. Um einen vertiefenden Einblick in Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Barrieren und nationalen Rahmenbedingungen zu geben, werden die sechs Fälle in diesem Kapitel systematisch gegenübergestellt. Als Grundlage für die Gegenüberstellung dienen die mit einer Wohlfahrtsdimension dokumentierten Textstellen (zur Kodierregel vgl. Kapitel 5.3.1).

Im liberalen US-Kontext dominieren sowohl bei Sandberg als auch Nooyi K7.4 (Marktmechanismen), auf Dimensionsebene liegt der Schwerpunkt auf D2 (Staat-Markt-Familie/ De-Familisierung) und D3 (Stratifizierung und Geschlechterhierarchien). Die Dimensionen D1 (De-

kommodifizierung und Marktzugang) und D4 (Institutionelle Stabilität und politische Teilhabe) sind hingegen kaum vertreten. Beide Fälle verorten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Absicherung nicht allein auf staatlicher Ebene, sondern als individuelle und betrieblich zu lösende Aufgabe. Innerhalb der Fälle zeichnet sich ein Unterschied ab: Sandbergs Fokus liegt stärker auf einer individuellen Ebene. Nooyi hingegen formuliert eine strukturell-organisatorische Forderung in Bezug auf Care-Infrastrukturen (NOOY_USA_05). D3 tritt zudem bei Nooyi im organisationalen „And-But-Phänomen“ hervor, bei dem Frauen in Leistungsbeurteilungen strukturell anders bewertet werden als Männer (NOOY_USA_50). Die US-Fallprofile Sandberg und Nooyi verbinden somit individuelle Bewältigung und strukturelle Forderungen im Rahmen eines marktbasierten Regimes.

Im konservativen deutschen Kontext steht bei beiden Fällen K7.5 (institutionelle Strukturen) im Vordergrund. Im Vergleich zu allen Länderprofilen unterscheiden sich die Fälle Onaran und Williams hinsichtlich der Dimensionen am stärksten. Während bei Williams insbesondere D2 (Staat-Markt-Familie/De-Familisierung) eine präzise Rolle einnimmt, ist D2 bei Onaran kaum vertreten. Stattdessen nehmen D3 (Stratifizierung und Geschlechterhierarchien) und D4 (Institutionelle Stabilität und politische Teilhabe) eine größere Rolle ein. Die Dimension D1 ist in Onarans Fallprofil nur vereinzelt vorhanden. Williams Profil ist stark vom Care-Familien-Konflikt geprägt, fehlende Kinderbetreuung und der Verlust des Mutterschutzes werden als konkrete institutionelle Defizite benannt. In Onarans Fall stehen Fragen sozialer und ethnischer Herkunft im Vordergrund. Die Unterschiede der Fallprofile können beispielsweise darauf zurückzuführen sein, dass Onaran jünger ist und keine Kinder hat. Der deutsche Fall zeigt somit, dass Wohlfahrtsdimensionen auch vor dem Hintergrund des biografischen Kontextes (Mutterschaft gegenüber Kinderlosigkeit) zu lesen sind, wobei der institutionelle Fokus (K7.5) fallübergreifend konstant ist.

Im nicht-westlichen nigerianischen Kontext ist K7.1 (Nationale Rahmenbedingungen und Entscheidungen) die am häufigsten belegte Kategorie, K7.3 (Informelle Netzwerke) ist hingegen kaum kodiert. Beide Fallprofile weisen einen politisch-strukturellen Fokus auf, dieser unterscheidet sich jedoch hinsichtlich der geschilderten Aspekte. Bei Okonjo-Iweala tritt neben der Stratifizierung (D3) auch die wirtschaftliche Dimension D1 (Dekommodifizierung und Marktzugang) hervor. Deutlich wird dies an ihrer Schilderung, dass Frauen in Nigeria wirtschaftlich eingebunden sind, aber von politischer Macht ausgeschlossen bleiben (OKON_NIG_04). Innerhalb des Fallprofils von Okonjo-Iweala dominiert D3 (Stratifizierung), gefolgt von D1. Im

Fallprofil Ezekwesili hingegen steht D4 (Institutionelle Stabilität und politische Teilhabe) im Vordergrund, die am Beispiel ihrer Thematisierung politischer Exklusion und institutioneller Instabilität hervortritt (EZEKW_NIG_TED_03). Es zeigt sich bei den Fallprofilen Nigerias aber auch ein übergeordnetes Muster, das aufzeigt, dass Gleichstellungsfortschritte in Nigeria nicht durch verlässliche Institutionen abgesichert, sondern von politischen Machtverhältnissen abhängig sind. K7.3 wird durch die Biografien kaum explizit belegt, dies könnte darauf hindeuten, dass informelle Strukturen von den Fallprofilen Nigerias als gegebene Rahmenbedingungen erlebt werden und nicht als explizite Barrieren.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die theoretischen Wohlfahrtsdimensionen je nach Regime in unterschiedlichem Ausmaß in den Biografien der Frauen hervortreten. Dabei wird deutlich, dass die nationalen Rahmenbedingungen, auf die sich die Frauen beziehen, innerhalb der jeweiligen Länder konstant bleiben. Dies sind: Marktmechanismen in den US-amerikanischen (K7.4), institutionelle Strukturen in den deutschen (K7.5) und politische Rahmenbedingungen in den nigerianischen Fällen (K7.1). Welche theoretische Wohlfahrtsdimension dabei in den Vordergrund tritt, hängt hingegen vom jeweiligen biografischen Kontext und Hintergrund ab. Lebensphasen, Elternschaft und berufliche Kontexte können beeinflussen, welche nationalen Rahmenbedingungen im eigenen Erleben relevant werden. Zudem unterscheidet sich, wie die Dimensionen gerahmt werden, zwischen den Regimen. In beiden Fällen der USA ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie präsent und wird als individuell/betrieblich zu lösendes Problem gerahmt. In den deutschen Fällen ist diese Dimension ebenfalls vorhanden, tritt jedoch weniger als individuell zu lösendes Problem hervor. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass in Deutschland bereits institutionelle Strukturen wie Elternzeit und Kinderbetreuung bestehen und die Vereinbarkeit dann thematisiert wird, wenn Strukturen als unzureichend erlebt werden. In den nigerianischen Fällen dominieren insbesondere politisch-strukturelle Rahmenbedingungen. Der informelle Sektor wird kaum (als Barriere) thematisiert. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass die politische Instabilität und die Frage nach guter Regierungsführung Geschlechterungleichheiten überlagern. Ein weiterer Erklärungsansatz ist, dass informelle Beschäftigung in Nigeria die Norm darstellt, wodurch sie als bestehende Rahmenbedingungen und nicht als Barriere wahrgenommen wird. Diese Deutungen erfordern jedoch weitere Forschungen, da das analysierte Material keine ausreichenden Belege bietet. Die Zusammenführung der Fallbefunde auf Länderebene sowie die Prüfung der theoretischen Länderauswahl erfolgt in Kapitel 7.3.

6.3. Vorgehen bei der Analyse: Muster, Wechselwirkungen, neue induktive Kategorien

In folgendem Kapitel wird die Umsetzung der Methodik (Kapitel 5.3.2) in der Analyse aufgezeigt. Die Darstellung orientiert sich dabei an den drei Kodierschritten nach Pandit (1996): Der Identifikation von Mustern (Open Coding, Kapitel 6.3.1), der Verknüpfung von Kategorien (Axial Coding, Kapitel 6.3.2) und der Ableitung und Übertragung neuer Kategorien (Selective Coding, Kapitel 6.3.3) (Pandit, 1996, S. 10–11).

6.3.1. Open Coding: Identifikation von Mustern

Die Vorgehensweise des Open Coding wird anhand eines Beispiels dargestellt. Ein Muster, welches in allen sechs Fallprofilen auftritt, ist die familiär-vermittelte Überzeugung, dass keine geschlechtsspezifischen Unterschiede zwischen Mädchen und Jungen bestehen. Da keine der aus der Theorie abgeleiteten Kategorien (K1-K7) diese frühe Prägung durch die Familie abbildet, wurden entsprechende Textstellen als „offener Code“ mit vorläufigen beschreibenden Labels versehen. In folgender Tabelle wird für jeden Fall eine entsprechende Textstelle angeführt:

Tabelle 9: Identifikation von Mustern (Open Coding)

Fallprofil	Textstelle	Fall-ID / Quelle
Sandberg	<i>„I was raised to believe that girls could do anything boys could do and that all career paths were open to me.“</i>	Sandberg, 2015, S. 14
Nooyi	<i>„In our home, boys and girls were allowed to be equally ambitious. That's not to say that the rules were just the same. There was certainly a sense that girls were to be protected differently than boys were. But intellectually and in terms of opportunities, I never felt held back by my sex. [...]“</i>	Nooyi, 2021, S. 10
Okonjo-Iweala	<i>„[...] For Ngozi and her sister, there was never the slightest hint that they would need to choose between careers and motherhood. [...] If anything, she thought more was expected from the girls, that there was more tolerance of a little youthful waywardness in the boys.“</i>	Okonjo-Iweala & Gillard, 2021, S. 108
Ezekwesili	<i>„My dad believed that I could do anything and [...] spoke it into me so often that I grew up not allowing anybody to invalidate me because as I would say to them, my dad already validated me. So there's no one, there is no opposition to me</i>	Amanpour (Host), 2018, Minute: 11:23

	<i>that can hold me back. My dad said I can do anything I choose to do."</i>	
Onaran	<i>„Happy me, dass ich in einem Elternhaus aufgewachsen bin, wo das Weltbild sehr modern ist und in dem Feminismus so selbstverständlich ist wie die Luft zum Atmen. Meine Mutter, aber vor allem auch mein Vater, haben mich immer darin bestärkt, für meine Werte, meine Haltung und meine Unabhängigkeit einzustehen.“</i>	Onaran & Zimmermann, 2023, S. 112
Williams	<i>„»My little girl, you can be whatever you want!« Was für ein wunderbarer Satz: Du kannst werden, was immer du willst! Diese Worte haben mich sehr geprägt [...].“</i>	Williams et al., 2018, S. 14

Der Vergleich zeigt, dass alle sechs Textstellen dasselbe Phänomen beschreiben: eine frühe familiäre Prägung. Dieses Phänomen wurde auch auf andere bereits bestehende Kategorien geprüft und lässt sich beispielsweise von K6.3 (Familiäre Entscheidungen & Karriere) abgrenzen. K6.3 erfasst spätere Entscheidungen im Verlauf der Karriere der Frauen und keine frühkindliche Prägung durch die Familie selbst.

6.3.2. Axial Coding: Wechselwirkungen zwischen den Kategorien

Im zweiten Schritt (Axial Coding) wurden die „offenen Codes“ nicht nur mit den bereits bestehenden deduktiven Kategorien verglichen; es ist auch eine Prüfung erfolgt, wie und ob die Kategorien im Material in Zusammenhang stehen. Dabei sollten Ursachen, Kontexte und Wirkungsmuster in den Biografien in Beziehung zueinander gesetzt werden (vgl. Kapitel 5.3.2). Die Analyse zeigt, dass wiederkehrende Zusammenhänge bestehen: normative Barrieren treten selten isoliert auf, beispielsweise zeigt sich am „bossy Label“ (Sandberg), dass Geschlechterstereotype (K1.1), Backlash-Effekt (K1.2) und Stereotype Threat (K1.3) zusammenwirken. Es besteht auch ein Zusammenhang zwischen intern und extern erlebten Barrieren. Eine vorab entwickelte Selbstbeschränkung (K1.6) spiegelt sich auch in einer Erwartung eines Backlash (K1.2) und dem Führungsanspruch (K1.4) wider. Hinsichtlich organisationaler Mechanismen zeigt sich, dass diese mit normativen und wahrnehmungsbezogenen Barrieren in Verbindung stehen: das „And-But-Phänomen“ (K2.8) und HR als Akteur des Gender Pay Gaps (K2.9) weisen einen Zusammenhang mit Genderstereotypen (K1.1) auf. Zudem treten individuelle Strategien der Frauen häufig als Reaktion auf erlebte Barrieren auf. Auf internalisierte/normative Barrieren wird mit Anpassung oder Widerstand (K5.3) reagiert. Die Analyse zeigt auch, dass

strukturelle und nationale Kontexte in Verbindung stehen, beispielsweise werden Care-Arrangements (K3.1) mit Marktmechanismen (K7.4) und dem Wohlfahrtskontext (K3.5, D2) in Verbindung gebracht.

Die überblicksmäßige Darstellung dient der Dokumentation der methodischen Herleitung von Zusammenhängen. Die inhaltlichen Wechselwirkungen zwischen Barrieren und nationalen Rahmenbedingungen wurden in Kapitel 6.2 dargestellt.

6.3.3. Selective Coding: Ableitung und Übernahme

Im Schritt des Selective Coding wurde für jedes im „Open Coding“ identifizierte Phänomen entschieden, ob es in eine eigenständige Subkategorie abgeleitet wird. Als Voraussetzung für die induktive Ableitung eines „offenen Codes“ wurde ein Schwellenwert von mindestens zwei Fällen festgelegt. Am Beispiel der familiären Prägung zeigt sich, dass diese in allen drei Ländern auftritt und sich von K6.3 abgrenzen lässt. Somit wurde die Subkategorie K6.6 (Familiäre Prägung) in das deduktive Analysegerüst aufgenommen.

Insgesamt wurden anhand dieser Vorgehensweise elf zusätzliche Subkategorien (zehn induktiv, eine literaturgestützt; siehe Tabelle 10) in das deduktive Analysegerüst aufgenommen. Dabei nimmt die Subkategorie „Impostor Phänomen (K1.7)“ eine Sonderstellung ein. Das Impostor-Phänomen (K1.7) wurde erst aus sich wiederholenden biografischen Darstellungen identifiziert, bezieht sich jedoch auf ein bereits vorhandenes Phänomen von Clance und Imes (1978) (Center for Teaching and Learning, 2026; Clance & Imes, 1978). K1.7 wird daher als „literaturgestützte Subkategorie“ aufgenommen. Die ursprüngliche Subkategorie K6.4 (Einstiegsphase) wird im Kategoriensystem als „gestrichen“ angeführt. K6.4 wurde während der Analyse geprüft und nach Abschluss der Auswertung des biografischen Materials verworfen. Im analysierten Material lässt sich das „subjektive Einstiegserlebnis“ nicht als eigenständiger Befund ableiten, es wird als sekundärer Aspekt über K3.2, K3.3 (strukturelle Einstiegsbarrieren), K6.1 und K6.2 (Wendepunkte & Krisen) erfasst.

Zusätzlich wurden nicht alle „offenen Codes“ in eine neue Subkategorie überführt. Ein Teil der Codes wurde in bestehende Kategorien integriert oder als Ausprägung der Dimension / Ankerbeispiele ergänzt (beispielsweise „Tiara-Syndrom“ (K1.4); „Exit als Widerstand“ (K5.3)). In den Biografien wurden zusätzlich Erzählungen identifiziert, die neue Aspekte beinhalten,

jedoch nicht den festgelegten Schwellenwert von mindestens zwei Fällen erreichen. Sie werden daher als spezifische „Einzelfälle“ hervorgehoben. Die folgenden Tabellen 10 und 11 zeigen eine Übersicht der induktiven Subkategorien sowie der Einzelbefunde und Dimensionen³.

In Tabelle 10 werden die aufgenommenen induktiven Subkategorien (K1.6-K1.9, K2.8, K2.9, K5.7-K5.10 und K6.6) dargestellt. Dabei wurde für jede Subkategorie die Bezeichnung, die betreffenden Länder und zugehörigen Textbelege sowie die Abgrenzung zu bereits bestehenden Kategorien angeführt. Die Übersicht dient der Nachvollziehbarkeit, aus welchem empirischen Material die jeweilige induktive Subkategorie abgeleitet wurde und wie sich diese von ähnlichen deduktiven Kategorien unterscheidet. Tabelle 10 bildet somit die Grundlage für das in Kapitel 7.1 dargestellte überarbeitete Kategoriensystem (Tabelle 12) und zeigt auch, warum das ursprüngliche deduktive Kategoriensystem (K1-K7) um elf Subkategorien erweitert wurde:

Tabelle 10: Induktive Codes (Erweiterungen)

Code	Bezeichnung	Länder	Belege	Abgrenzung
K1.6	Internalisierte Normen & Selbstzensur	USA, DE	SAND_USA_03/10/17/19, WILL_DE_TRAUM_05/06, WILL_DE_POD_KUNST_05/06	Vorab wirkende Selbstbremse; Abgrenzung zu K1.2 und K1.4
K1.7	Impostor-Phänomen	USA, DE	SAND_USA_28/31/36/39, ONAR_DE_SICHT_01, ONAR_DE_HERO_07/19	Anhaltendes Betrügerin-Gefühl trotz objektiver Leistung; Abgrenzung zu K1.8; K1.7 ist literaturgestützt
K1.8	Geschlechtsdifferenzierter Zuschreibungsbias	USA, DE, NIG	SAND_USA_30/33, WILL_DE_POD_MIND_05, EZEKW_NIG_TALK_07	Zusammenhängendes Erklärungsmuster (Erfolg extern / Misserfolg intern); Abgrenzung zu K1.7
K1.9	Äußerlichkeiten als Aushandlungsfeld	USA, DE	ONAR_DE_HERO_13/39, NOOY_USA_46, SAND_USA_81	Bewertung/Delegitimierung des Führungsanspruchs über Äußerlichkeit; Abgrenzung zu K1.1
K2.8	Potenzial-Leistungs-Asymmetrie / And-But	USA	SAND_USA_06, NOOY_USA_50/51	Spezifischer Bewertungsmechanismus innerhalb K2.3 (Beförderung/Beurteilung)
K2.9	HR als Akteur des Pay Gaps	USA, DE	NOOY_USA_41/42, WILL_DE_GLÜCK_11	HR als institutioneller Akteur; Abgrenzung zu K2.3
K5.7	Vorbildwirkung / Role Model	USA, DE, NIG	ONAR_DE_HERO_14, WILL_DE_POD_KUNST_10, OKON_NIG_TED_02, SAND_USA_02	Vorbild als Motivation für andere Frauen; Abgrenzung zu K5.1 und K1.5

³ Eine vollständige Darstellung inklusive Kodierregeln und Ankerbeispielen ist im Anhang (Kodierleitfaden) und in der Kodiervorlage dokumentiert.

K5.8	Partnerunterstützung als Karriereressource	USA, DE, NIG	WILL_DE_POD_KUNST_03, WILL_DE_TRAUM_03, WILL_DE_POD_FINANZ_01, SAND_USA_INT_04, OKON_NIG_POD_03, EZEKW_NIG_INT_HOPE_08	Partner als informeller Unterstützer; Abgrenzung zu K5.2 und K3.1
K5.9	Biografisch initiiertes strukturschaffendes Handeln (intern und extern)	USA, DE	NOOY_USA_47, SAND_USA_02, WILL_DE_INT_BP_02, ONAR_DE_NETZ_01	institutionelle/strukturelle Maßnahme als Führungskraft (intern und extern); Abgrenzung zu K5.5 und K6.5.
K5.10	Kulturelle Herkunft als Self-Promotion-Faktor (Ressource/Barriere)	USA, DE	NOOY_USA_POD_02 (Barriere), WILL_DE_GLÜCK_03, WILL_DE_POD_KUNST_04 (Ressource)	National-kulturelle (nicht familiäre) Prägung der Self-Promotion; Abgrenzung zu K6.6 und K1.4.
K6.6	Familiäre Prägung (Ressource/Barriere)	USA, DE, NIG	SAND_USA_09, NOOY_USA_06, OKON_NIG_BOOK_04, EZEKW_NIG_INT_CNN_02, EZEKW_NIG_INT_HOPE_01/03/06, EZEKW_NIG_INT_YOUTH_01, ONAR_DE_HERO_01/08/27, WILL_DE_TRAUM_02, WILL_DE_GLÜCK_01/02, WILL_DE_POD_KUNST_02	Herkunft als Ursprung für Antrieb/Barriere; Abgrenzung zu K6.3

Tabelle 11 enthält jene Beobachtungen, die thematisch und inhaltlich relevant sind, die jedoch die Kriterien (mindestens zwei Fälle) dieser Arbeit für die Aufnahme als eigenständige Subkategorie nicht erfüllen (vgl. Kapitel 6.3). Die Beobachtungen werden daher als „spezifischer Einzelbefund“ oder „Dimension/Ausprägung“ bestehender Kategorien dokumentiert. In Tabelle 11 werden die „Einzelbefunde“, der Fall/ das betreffende Land, der Beleg und die inhaltliche Einordnung zu einer bestehenden Kategorie oder einer Dimension/Ausprägung einer bestehenden Kategorie angeführt. Die Übersicht stellt sicher, dass auch fallspezifische Beobachtungen (beispielsweise der AI-Gender Gap) hervorgehoben werden und nicht unberücksichtigt bleiben:

Tabelle 11: Einzelbefunde und Dimensionen

Bezeichnung	Fall/Land	Belege	Einordnung
Selbstpositionierung als Kompensation der sozialen Herkunft	Onaran / DE	ONAR_DE_SICHT_02	Dimension von K5.5 (Brücke K4.4 → K5.5)
sprachliche Neurahmung als Diversitätsstrategie	Onaran / DE	ONAR_DE_POD_KPMG_05	Dimension von K5.5

„Furchtlosigkeit“ als Selbstdeutung	Ezekwesili / NIG	EZEKW_NIG_TED_03	Strategie unter K5 (ggf. K5.5)
ungleiche normative Erwartungen an Mutter- und Vaterschaft	Williams / DE	WILL_DE_TRAUM_04, WILL_DE_POD_FINANZ_01	Dimension von K1.1 (D2)
Eldercare als Care-Dimension (über Childcare hinaus)	Williams / DE	WILL_DE_POD_KUNST_01	Erweiterung von K3.1 (D2)
AI-Gender Gap	Sandberg / USA	SAND_USA_POD_06/07	Einzelbefund; Ausblick (Kap. 8.2)
Religiöser Aspekt als normativer Kontext	Ezekwesili / NIG	EZEKW_NIG_TALK_02/03, EZEKW_NIG_INT_YOUTH_02_04/02_08	Einzelbefund; Verortung K4
Länderübergreifende Care-Mobilisierung	Nooyi / USA	NOOY_USA_17/22	Einzelbefund; Vergleich mit K7.3
Frühkindliche Sozialisationsbarrieren („bossy“)	Sandberg / USA	SAND_USA_11/16/19	Einzelbefund
Institutioneller Tokenism / Checkbox	Okonjo / NIG	OKON_NIG_POD_05	Einzelbefund; Abgrenzung zu K1.5 (individueller Tokenism)
Statusabhängigkeit von Widerstandsstrategien	Onaran / DE	ONAR_DE_POD_SWRZ_02	Reflektierende Dimension zu K5.3
Horizontaler Widerstand durch weibliche Peers / Missgunst unter Frauen	Williams / DE	WILL_DE_TRAUM_07, WILL_DE_GLÜCK_05/06/11, WILL_DE_POD_FINANZ_03	Einzelbefund; Abgrenzung zu K2.5 (Queen Bee, vertikal)
Identitätsverlust durch Talentverlust (Wendepunkt)	Williams / DE	WILL_DE_TRAUM_09, WILL_DE_INT_WOM_02, WILL_DE_INT_VAU_02, WILL_DE_POD_MIND_02	Dimension von K6.2
Intersektionelle politische Delegitimierung (Geschlecht & Ethnizität)	Okonjo / NIG	OKON_NIG_01/03	Einzelbefund; Verortung K4 / Abgrenzung K1.2
„Nigerianisches Paradox“: ökonomische Teilhabe bei politischem Ausschluss	Okonjo / NIG	OKON_NIG_08/09	Einzelbefund; K3.5 in Verbindung mit K1.1/K1.2 und K7.1 (D1, D3)

Tabelle 10 und 11 zeigen gemeinsam das Ergebnis des Selective Codings und unterscheiden sich in der jeweiligen getroffenen Entscheidung der Aufnahme einer Subkategorie: **Tabelle 10** enthält jene Beobachtungen, die als eigenständige Subkategorie in das Kategoriensystem übernommen wurden. **Tabelle 11** enthält jene Beobachtungen, die als Dimension/Ausprägung einer bestehenden Kategorie oder als Einzelbefund dokumentiert wurden.

7. Zusammenführung der Ergebnisse im Fall- und Ländervergleich

In Kapitel 7 werden die Ergebnisse der biografischen Studie fallübergreifend zusammengeführt und in einer vergleichenden Interpretation ausgewertet. In Kapitel 7.1 wird das überarbeitete deduktiv-induktive Kategoriensystem dargestellt. Dieses beinhaltet die theoretisch abgeleiteten Hauptkategorien (K1-K7) inklusive der erweiterten Subkategorien. In Kapitel 7.2 werden die Interpretation, die Bezugsgrößen und Grenzen aufgezeigt. Anschließend erfolgt in Kapitel 7.3 eine Überprüfung der Länderauswahl anhand der theoretischen Wohlfahrtsdimensionen (D1-D4). In Kapitel 7.4 werden die Befunde nach Hauptkategorien (K1-K7) im Fall- und Ländervergleich betrachtet und um die theoretischen Wohlfahrtsdimensionen (D1-D4) sowie eine Übersicht der Subkategorien ergänzt. In Kapitel 7.5 erfolgt eine Zusammenführung der Befunde, welche in Kapitel 8 in Bezug auf die Forschungsfrage und Unterfragen interpretiert werden.

7.1. Überarbeitetes Kategoriensystem (deduktiv-induktiv konsolidiert)

Das folgende Kategoriensystem zeigt das Endergebnis der deduktiv-induktiven Analyse. Das deduktive Analysegerüst (K1-K7) wurde im Zuge der biografischen Inhaltsanalyse um elf induktive Subkategorien (K1.6-K1.9, K2.8, K2.9, K5.7-K5.10, K6.6) erweitert. Die Herleitung dieser Erweiterung, das Aufnahmekriterium von mindestens zwei Fällen, die Sonderstellung der literaturgestützten Subkategorie K1.7 (Impostor-Phänomen) und die Streichung von K6.4 (Einstiegsphase) sind in Kapitel 6.3.3 dokumentiert.

Tabelle 12: Überarbeitetes Kategoriensystem

Code	Hauptkategorie	Subkategorie
K1	Normative Barrieren	K1.1 Geschlechterstereotype & Role Incongruity
		K1.2 Backlash-Effekt
		K1.3 Stereotype Threat
		K1.4 Führungsanspruch & Self-Promotion
		K1.5 Tokenism
		NEU K1.6 Internalisierte Normen & Selbstzensur
		NEU K1.7 Impostor-Phänomen (literaturgestützt)
		NEU K1.8 Geschlechtsdifferenzierter Zuschreibungsbias
		NEU K1.9 Äußerlichkeiten als Aushandlungsfeld
K2	Organisationale Dynamiken & Netzwerke	K2.1 Ausschluss aus informellen Netzwerken
		K2.2 Fehlendes Sponsoring & Mentoring
		K2.3 Beförderungs- & Bewertungsprozesse
		K2.4 Glass Ceiling
		K2.5 Queen Bee
		K2.6 Glass Cliff

		K2.7 Glass Walls / Flexibility Stigma NEU K2.8 Potenzial-Leistungs-Asymmetrie /And-But NEU K2.9 HR als Akteur des Pay Gaps
K3	Strukturelle Bedingungen, Work-Life & wohlfahrtsstaatliche Kontexte	K3.1 Care-Arbeit & Karriereunterbrechung K3.2 Broken Rungs K3.3 Leaky Pipeline / Drop-to-the-top K3.4 Gesetze & Umsetzungslücken K3.5 Nationaler Kontext (D/USA/NIG)
K4	Intersektionelle Perspektive	K4.1 Ethnizität & Führungswahrnehmung K4.2 Concrete Ceiling K4.3 Koloniale & postkoloniale Strukturen K4.4 Klasse, Alter & sozialer Hintergrund
K5	Individuelle Strategien & Bewältigungsformen	K5.1 Netzwerkaufbau & Sichtbarkeit K5.2 Mentoring/Sponsoring aktiv suchen K5.3 Anpassung vs. Widerstand K5.4 Karrierepfad-Gestaltung K5.5 Selbstpositionierung & Framing K5.6 Motive & Sinnzuschreibungen NEU K5.7 Vorbildwirkung/Role Model NEU K5.8 Partnerunterstützung als Karriereressource NEU K5.9 Biografisch initiiertes strukturschaffendes Handeln (intern und extern) NEU K5.10 Kulturelle Herkunft als Self-Promotion-Faktor
K6	Karriereverläufe & Wendepunkte	K6.1 Nicht-linearer Karriereverlauf K6.2 Wendepunkte & Krisen K6.3 Familiäre Entscheidungen & Karriere ~~K6.4 Einstiegsphase (verworfen)~~ K6.5 Erreichtes Führungsniveau & Einflussbreite NEU K6.6 Familiäre Prägung
K7	Wechselwirkungen: nationale Rahmenbedingungen und Barrieren	K7.1 Nationale Rahmenbedingungen & Entscheidungen K7.2 Wohlfahrtsdimension D1-D4 K7.3 Informelle Netzwerke (Nigeria) K7.4 Marktmechanismen (USA) K7.5 Institutionelle Strukturen (Deutschland)

Die drei Darstellungsformen in Tabelle 12 ergeben sich aus unterschiedlichen Schritten des Analyseprozesses. **Die nicht hervorgehobenen** Subkategorien stammen aus dem deduktiv entwickelten Analysegerüst. Sie wurden vor der biografischen Analyse aus dem theoretischen Rahmen (Kapitel 3 und 4) abgeleitet. **Die „fett“ hervorgehobene und mit „NEU“ gekennzeichneten** Subkategorien sind das Ergebnis der induktiven Erweiterung. Diese Subkategorien wurden im Open Coding als wiederkehrende Phänomene in den Biografien identifiziert (vgl. Kapitel 6.3.1), im Axial Coding in Bezug zu den bestehenden Kategorien gesetzt und auch von diesen abgegrenzt (vgl. Kapitel 6.3.2) und im Selective Coding als eigenständige Subkategorie

übernommen (vgl. Kapitel 6.3.3). Die **durchgestrichene Kategorie** K6.4 wurde im Analyseprozess verworfen.

7.2. Bezugsgrößen und Grenzen der Auswertung

Die Tabellen 13 bis 16 sowie Abbildung 3 zeigen die empirische Verteilung der Kategorien (K1-7) und theoretischen Wohlfahrtsdimensionen (D1-D4) über die sechs Fälle und drei Länder. Sie führen die in Kapitel 6 herausgearbeiteten Befunde überblicksmäßig zusammen und zeigen, an welchen Stellen sich normative, organisationale, strukturelle, intersektionelle Barrieren sowie individuelle Strategien, Karriereverläufe und nationale Rahmenbedingungen bei den Biografien verdichten. Alle Werte sind relative Häufigkeiten mit der absoluten Codezahl (n) als Bezugsgröße (vgl. Kapitel 5.3); die Prozentwerte werden für eine bessere Lesbarkeit auf ganze Prozente gerundet. Die Kategorie- und Dimensionsbezeichnungen werden aus Platz- und Übersichtsgründen in verkürzter Form angeführt; die vollständigen Bezeichnungen sind im Kodierleitfaden (Anhang A1) angeführt. Sämtliche Auswertungen sind deskriptiv-explorativ zu lesen und dienen der Verdichtung qualitativer Befunde, nicht als statistische Messgrößen erlebter Barrieren.

7.3. Überprüfung der Länderauswahl anhand der theoretischen Wohlfahrtsdimensionen (D1-D4)

Die Auswahl der drei Länder ist theoriegeleitet erfolgt: die USA stehen für ein liberales, Deutschland für ein konservatives und Nigeria für ein nicht-westliches informell geprägtes Sicherungsregime (vgl. Kapitel 4 und 5.2.2). Bevor die kategoriespezifischen Ergebnisse dargestellt werden, erfolgt eine Prüfung der theoretischen Annahmen anhand des empirischen Materials. Zur Prüfung werden die im Material dokumentierten Wohlfahrtsdimensionen (D1-D4) herangezogen. D1 - Dekommodifizierung und Marktzugang; D2 - Staat-Markt-Familie/De-Familisierung; D3 - Stratifizierung und Geschlechterhierarchien; D4 - institutionelle Stabilität und politische Teilhabe. Als Kodierregel wurde festgelegt, dass diese Dimensionen dann dokumentiert werden, wenn entweder eine strukturelle Barriere (K3) und/oder ein Zusammenhang mit nationalen Rahmenbedingungen (K7) vorliegt (vgl. Anhang A1). D1-D4 beziehen sich somit nicht auf das gesamte Material, sondern auf jene Codes, die strukturelle und nationale Rahmenbedingungen betreffen; die Materialbasis fällt gering aus (40 bis 78 dokumentierte Dimensionen).

Tabelle 13 zeigt die relativen Häufigkeiten der Wohlfahrtsdimensionen je Land inklusive Bezugsgröße n:

Tabelle 13: Relative Häufigkeiten der Wohlfahrtsdimensionen je Land inklusive Bezugsgröße n

Theoretische Wohlfahrtsdimension	USA (liberal)	Nigeria (nicht-westlich)	Deutschland (konservativ)
n	78	42	40
D1 Dekommodifizierung	1%	17%	5%
D2 Staat-Markt-Familie	67%	12%	45%
D3 Stratifizierung	32%	36%	38%
D4 Institutionelle Stabilität	0%	36%	13%
Summe	100,0%	100,0%	100,0%

Obwohl die Materialbasis gering ausfällt, lassen sich regimespezifische Muster erkennen. Im liberalen US-Kontext dominieren die Dimensionen Staat-Markt-Familie/De-Familisierung (D2, 67 %) sowie Stratifizierung und Geschlechterhierarchien (D3, 32 %). Die institutionelle Stabilität und politische Teilhabe (D4) ist in den US-amerikanischen Fällen hingegen nicht belegt. Die strukturelle Frage wird dort vorwiegend als Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschrieben sowie beim Markt und den Unternehmen verortet (vgl. Kapitel 6.1). Im konservativen deutschen Fall zeigt sich eine ausgewogene Verteilung der Dimensionen auf Staat-Markt-Familie/De-Familisierung (D2, 45 %) und Stratifizierung (D3, 38 %). Zudem tritt auch die institutionelle Stabilität und politische Teilhabe (D4, 13 %) hervor. Erkennbar wird hier die Rahmung institutioneller Strukturen wie Kinderbetreuung und Elternzeit zugleich als Ressource und als Barriere. Im nicht-westlichen nigerianischen Fall treten insbesondere institutionelle Stabilität und politische Teilhabe (D4, 36 %) sowie Stratifizierung (D3, 36 %) hervor. Zudem ist Nigeria der einzige Fall, in dem die Dimension Dekommodifizierung und Marktzugang (D1, 17 %) einen Wert von über 10 % aufweist (USA: 1 %; Deutschland: 5 %). Die Dimension Staat-Markt-Familie/De-Familisierung (D2, 12 %) nimmt hingegen eine geringere Rolle ein. Eine Erklärung könnte sein, dass die Vereinbarkeit im informellen Sicherungsregime über familiäre und gemeinschaftliche Netzwerke statt über staatliche Infrastrukturen organisiert wird. Diese Implikation bedarf jedoch weiterer Forschungen, da das analysierte Material kaum Belege liefert und sich diese Deutung aus der Theorie zu „Informal Security Regimes“ ableitet.

Das beobachtete Muster fügt sich in die theoretische Erweiterung des Wohlfahrtsregime-Ansatzes von Esping-Andersen (1990) um geschlechtsbezogene Perspektiven (Orloff, 1993) und informelle Sicherungsregime (Bevan, 2004; Wood & Gough, 2006) ein. Die im Material erkennbaren Dimensionen verschieben sich entlang der Regime (USA: marktbasiert, Deutschland: institutionelle Rahmung von Vereinbarkeit und Gleichstellung, Nigeria: politische Teilhabe und institutionelle (In-)Stabilität). Die im empirischen Material identifizierten Muster entsprechen somit den theoretischen Annahmen der Länderauswahl. Die Unterschiede zwischen den drei Regimen sind nicht nur institutionell dokumentiert, sondern werden auch in den Biografien selbst beschrieben. Die ausgewählten Fälle können somit für die Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden.

7.4. Kategoriespezifische Befunde im Fall- und Ländervergleich

Die folgende Darstellung der Befunde folgt der Logik des Kategoriensystems. Dabei werden für jede Hauptkategorie zuerst die Fallebene und anschließend die Länderebenen betrachtet. Als Bezugsgrundlage gelten dabei durchgängig die Tabellen 14 und 15. Tabelle 14 zeigt die relativen Häufigkeiten der Hauptkategorien je Fallprofil inklusive Bezugsbasis n:

Tabelle 14: Relative Häufigkeiten der Hauptkategorien je Fallprofil und Bezugsbasis n

Kategorie	Sandberg (USA)	Nooyi (USA)	Okonjo (NIG)	Ezek- wesili (NIG)	Onaran (DE)	Williams (DE)
n	260	235	114	90	181	168
K1 Normative Barrieren	45%	22%	20%	11%	30%	17%
K2 Organisationale Dynamiken	13%	18%	11%	8%	12%	7%
K3 Strukturelle Bedingungen	14%	22%	13%	3%	6%	14%
K4 Intersektionelle Perspektive	2%	7%	19%	12%	11%	6%
K5 Individuelle Strategien	17%	18%	19%	33%	25%	34%
K6 Karriereverlauf & Wendepunkte	6%	4%	7%	20%	9%	15%
K7 Nationale Wechselwirkungen	4%	9%	11%	12%	7%	7%
Summe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 15 zeigt die relativen Häufigkeiten der Hauptkategorien im Ländervergleich inklusive Bezugsgröße n:

Tabelle 15: Relative Häufigkeiten der Hauptkategorien im Ländervergleich inklusive Bezugsgröße n

Kategorie	USA	Nigeria	Deutschland
n	495	204	349
K1 Normative Barrieren	34%	16%	24%
K2 Organisationale Dynamiken	15%	9%	9%
K3 Strukturelle Bedingungen	18%	9%	10%
K4 Intersektionelle Perspektive	4%	16%	9%
K5 Individuelle Strategien	17%	25%	29%
K6 Karriereverlauf & Wendepunkte	5%	13%	12%
K7 Nationale Wechselwirkungen	6%	11%	7%
Summe	100,0%	100,0%	100,0%

Beide Tabellen werden in den folgenden Abschnitten (Kapitel 7.4.1 bis 7.4.7) gemeinsam herangezogen. Dabei werden zunächst die sechs Fallprofile anhand von Tabelle 14 betrachtet, anschließend erfolgt die Zusammenführung auf Länderebene basierend auf Tabelle 15.

7.4.1. Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren (K1) als länderübergreifendes Muster

Hinsichtlich K1 wird im Vergleich der Fallprofile deutlich, dass Sandbergs Profil (USA) hervorsticht. Fast die Hälfte ihrer kodierten Erzählungen bezieht sich auf normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren (45 %). Dieser Befund deckt sich auch mit den in Kapitel 6.1.1 beschriebenen, stark normativ und individuell geprägten Deutungsmustern (Konflikt zwischen externen und internalisierten Barrieren). Auch bei Onaran (30 %), Nooyi (22 %), Okonjo-Iweala (20 %) und Williams (17 %) ist ein präsender Anteil an normativen und wahrnehmungsbezogenen Barrieren (K1) zu erkennen. Bei Ezekwesili fällt der Anteil mit 11 % hingegen gering aus. Auf Länderebene zeigt sich für das liberale US-Modell mit 34 % der höchste K1-Wert, gefolgt von Deutschland (24 %) und Nigeria (16 %). Zusammenfassend zeigt sich ein länderübergreifender Befund: Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren (K1) sind in allen sechs Biografien und allen drei Ländern vorhanden. Die Höhe des Anteils variiert zwischen den Ländern, die durchgängige Präsenz von K1 erscheint somit länderunabhängig, die Gewichtung im Material jedoch nicht.

7.4.2. Organisationale Dynamiken (K2): stärkste Ausprägung im US-Regime

In Bezug auf die organisationalen Dynamiken (K2) ist insbesondere das Fallprofil Nooyi hervorzuheben. Der hohe Anteil mit 18 % spiegelt die in Kapitel 6.1.2 beschriebenen Mechanismen innerhalb von Unternehmen (Beförderungslogiken und Lohnunterschiede) wider. Auch in den Fallprofilen Sandberg (13 %), Onaran (12 %) und Okonjo-Iweala (11 %) wird von organisationalen Dynamiken berichtet. Hingegen fällt der Anteil bei den Fallprofilen von Ezekwesili (8 %) und Williams (7 %) geringer aus. Auf Länderebene weist das US-Regime mit 15 % den höchsten Anteil auf, während er in den deutschen und nigerianischen Fällen mit jeweils rund 9 % gering ausfällt.

7.4.3. Strukturelle Bedingungen (K3): höchster Anteil im US-Regime

In Bezug auf die strukturellen Bedingungen (K3) zeigt sich, dass das Fallprofil Nooyi den höchsten Wert aufweist (22 %). Es folgen Sandberg (14 %), Williams (14 %) und Okonjo-Iweala (13 %). In Williams Fall spiegelt sich der Anteil der strukturellen Bedingungen insbesondere in ihrer zentralen Vereinbarkeits- und Care-Thematik wider. Bei Onaran sind strukturelle Aspekte geringer vertreten (6 %). Dieses Muster entspricht ihrem Kernbeitrag, der weniger auf Beschreibung spezifischer Barrieren und mehr auf Bewältigungsstrategien (Netzwerkaufbau und Sichtbarkeit) liegt. Auch bei Ezekwesili fällt der Wert geringer (3 %) aus; ihr Profil ist vor dem Hintergrund ihres aktivistischen, werte- und missionsorientierten Materials zu lesen (Kapitel 6.1.4). Auf Länderebene weist das US-Regime auch bei den strukturellen Bedingungen den höchsten Wert auf (18 %), während strukturelle Barrieren in Deutschland (10 %) und in Nigeria (9 %) anteilmäßig geringer ausfallen.

7.4.4. Intersektionelle Perspektive (K4): deutlichste Ausprägung in den nigerianischen Fallprofilen

Im Fallprofil Okonjo-Iweala tritt die intersektionelle Perspektive mit 19 % am deutlichsten hervor. In ihrem Fall spiegeln sich diese Werte beispielsweise in ihren Selbstdarstellungen als junge Frau und „Woman of Color“ in internationalen Institutionen (vgl. Kapitel 6.1.3) wider. Es folgen Ezekwesili (12 %) und Onaran (11 %). Onarans Wert kann auf ihre soziale Herkunft (Migrationshintergrund der Eltern, türkische Abstammung) zurückgeführt werden (vgl. Kapitel 6.1.5). In den US-Fallprofilen (Sandberg: 2 %; Nooyi: 7 %) sowie im Fallprofil Williams (6 %) weist die intersektionelle Perspektive eine geringe Präsenz auf. Auf Länderebene ist die

intersektionelle Perspektive in den nigerianischen Fällen (16 %) präsenter als in den deutschen (9 %) und US-amerikanischen (4 %).

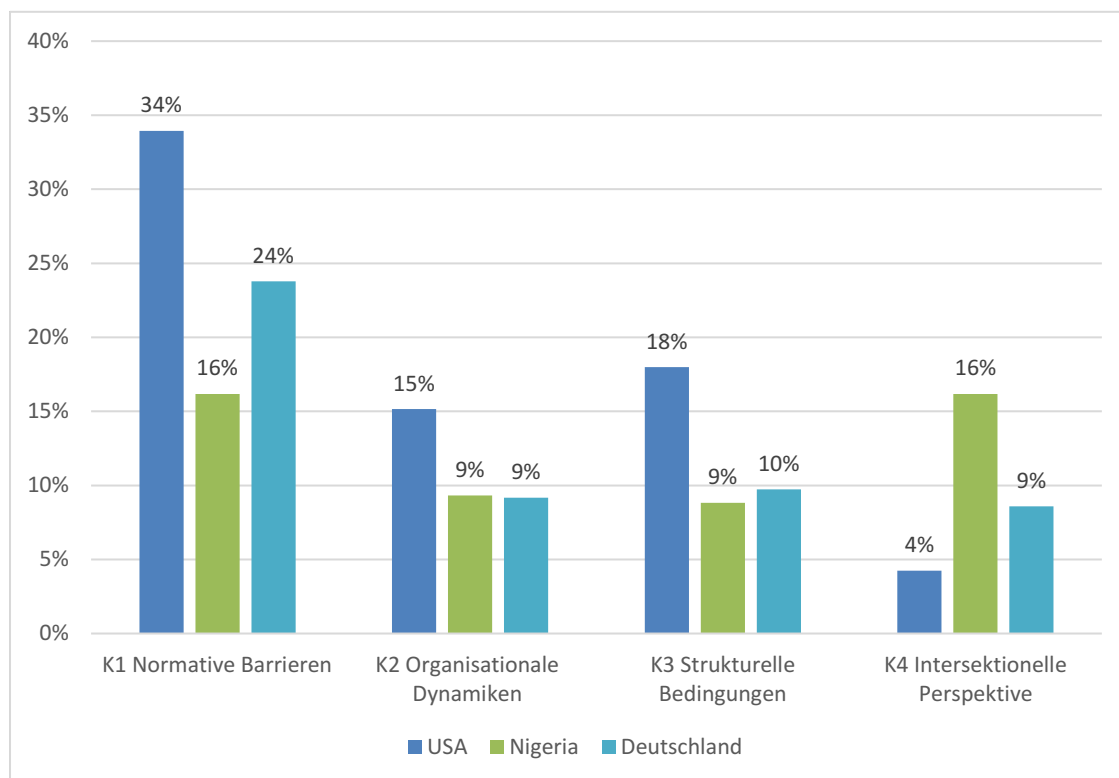


Abbildung 3: Barriereebene (K1-K4) im Regimevergleich; relative Anteile an allen Codes je Land (USA n = 495; Nigeria n = 204; Deutschland n = 349)

Abbildung 3 stellt die in Tabelle 15 angeführten Anteile der vier Barriereebenen (K1-K4) im Regimevergleich grafisch dar. In der grafischen Darstellung wird ein Muster sichtbar, das in der Betrachtung der einzelnen Kategorien (Kapitel 7.4.1 und 7.4.4) nicht unmittelbar hervortritt: normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren (K1) nehmen von den US-amerikanischen über die deutschen zu den nigerianischen Fällen ab, während die intersektionelle Perspektive (K4) in umgekehrter Richtung zunimmt. Organisationale (K2) und strukturelle Barrieren (K3) verschieben sich weniger deutlich, sind jedoch in allen Regimen belegt.

7.4.5. Individuelle Strategien (K5): in allen Fällen präsent, mit Schwerpunkten in den deutschen und nigerianischen Fallprofilen

Individuelle Strategien sind in allen sechs Biografien präsent. Die höchsten Anteile weisen die Profile Williams (34 %), Ezekwesili (33 %) und Onaran (25 %) auf; es folgen Okonjo-Iweala (19 %), Nooyi (18 %) und Sandberg (17 %). Bei Onaran ist der hohe Anteil vor dem Hinter-

grund ihres biografischen Materials zu interpretieren, das stark auf Bewältigungsstrategien ausgerichtet ist. Bei Ezekwesili ist der Anteil vor dem Hintergrund ihres überwiegend redebasierenden und appellierenden Materials einzuordnen (vgl. Kapitel 6.1.4). Auf Länderebene weist Deutschland den höchsten K5-Wert (29 %) auf, dicht gefolgt von Nigeria (25 %) und den USA (17 %). Anzumerken ist, dass in allen Fallprofilen individuelle Strategien eine präasente Rolle einnehmen (vgl. Kapitel 6.1). Die Höhe der K5-Anteile ist durchgängig vor dem Hintergrund des biografischen Materials zu lesen (vgl. Kapitel 8.2).

7.4.6. Karriereverläufe und Wendepunkte (K6): höhere Anteile in den deutschen und nigerianischen Fallprofilen

Hinsichtlich der Karriereverläufe und Wendepunkte (K6) weisen die Fallprofile Ezekwesili (20 %) und Williams (15 %) die höchsten Werte auf. In den übrigen Fallprofilen liegen die Anteile durchgehend unter 10 %. Auf Länderebene weisen die nigerianischen (13 %) und deutschen (12 %) Fallprofile ähnliche Werte auf, während der Anteil in den US-amerikanischen Fällen mit 5 % gering ausfällt. Anzumerken ist, dass alle Frauen nicht-lineare Karriereverläufe aufweisen und von Wendepunkten in ihren Karriereverläufen berichten. Die Ergebnisse sind daher vor dem Hintergrund der vorhandenen Datengrundlage zu lesen. Zu berücksichtigen ist, dass die ursprüngliche Subkategorie K6.4 im Analyseprozess gestrichen wurde (vgl. Kapitel 6.3 und 7.1) und in den Summen von K6 nicht enthalten ist.

7.4.7. Wechselwirkungen zwischen nationalen Rahmenbedingungen und Barrieren (K7): durchgängig präsent, mit regimespezifischen Wohlfahrtsdimensionen

Kategorie K7 nimmt im Kategoriensystem eine Sonderstellung ein und bildet keine eigenständige Barriereebene ab, sondern hebt jene Textstellen hervor, an denen Frauen ihre Erfahrungen im Zusammenhang mit nationalen Rahmenbedingungen schildern (vgl. Kapitel 5.3.1 und Anhang A1). Auf Fallebene verzeichnen die höchsten Anteile Ezekwesili (12 %) und Okonjo-Iweala (11 %), gefolgt von Nooyi (9 %), Onaran und Williams (7 %) sowie Sandberg mit dem geringsten Anteil (4 %). Die Betrachtung der Länderebene zeigt ein ähnliches Muster: die nigerianischen Fälle haben den höchsten Anteil mit 11 %, gefolgt von den deutschen (7 %) und US-amerikanischen (6 %) Fällen. Nationale Rahmenbedingungen werden somit in allen sechs Fallprofilen und allen drei Ländern im Zusammenhang mit Barrieren thematisiert. Die Unter-

schiede zwischen den Regimen liegen dabei nicht darin, ob nationale Rahmenbedingungen beschrieben werden, sondern welche: In den US-amerikanischen Fällen stehen marktbasierte Verantwortlichkeiten im Vordergrund, in den deutschen staatlich-institutionelle Regelungen (beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie), in den nigerianischen politische Teilhabe und institutionelle (In-)Stabilität (vgl. Kapitel 7.3). Die Häufigkeiten von K7 unterscheiden sich zwischen den Regimen nur gering, die inhaltliche Ausrichtung hingegen deutlich.

7.4.8. Subkategorien: ergänzende Darstellung ohne eigenständige Interpretation

Für die Nachvollziehbarkeit werden die relativen Häufigkeiten der Subkategorien in untenstehender Tabelle dargestellt. Diese Darstellung dient vorwiegend der Transparenz und Rückverfolgung des Materials. Die Subkategorien werden jedoch nicht als eigenständige quantitative Befunde interpretiert. Da die Werte einzelner Subkategorien oftmals nur einstellig sind, sind die einzelnen Subkategorien quantitativ wenig aussagekräftig und könnten zu einer Verzerrung der Aussagekraft einer Kategorie führen. Beispielsweise erreicht Ezekwesili mit 23 % den höchsten Wert aller Fälle bei K5.6 (21 von 90 Codes). Im Vergleich hat auch Williams 22 Kodierungen bei K5.6, aufgrund der größeren Codebasis (168) liegen ihre relativen Häufigkeiten bei 13 %. Die tabellarische Übersicht der Subkategorien (Tabelle 16) dient somit einer Übersicht der qualitativ im Material identifizierten Barrieren und ist nicht als statistische Messgröße erlebter Barrieren zu verstehen.

Anzumerken ist zudem, dass die Subkategorie K7.2 in keinem Fallprofil kodiert ist. K7.2 ist keine eigenständige Kodierregel, sondern eine Dokumentationsvorgabe für die „Wohlfahrtsdimensionen“ (vgl. Anhang A1). Der Wert von 0 % ist daher methodisch erklärbar und nicht als fehlender Befund zu interpretieren.

Tabelle 16: Relative Häufigkeiten der Subkategorien (K1-K7)

Subkategorie	Sandberg (USA)	Nooyi (USA)	Okonjo (NIG)	Ezekwesili (NIG)	Onaran (DE)	Williams (DE)
K1.1 Geschlechterstereotype	11%	11%	8%	9%	7%	7%
K1.2 Backlash-Effekt	7%	3%	5%	1%	6%	1%
K1.3 Stereotype Threat	8%	3%	1%	0%	4%	1%
K1.4 Führungsanspruch	12%	2%	1%	0%	6%	5%
K1.5 Tokenism	3%	3%	5%	0%	3%	0%
K1.6 Internalisierte Normen	2%	0%	0%	0%	1%	4%

K1.7 Impostor-Phänomen	2%	0%	0%	0%	2%	0%
K1.8 Geschlechtsdiff. Zuschreibungsbias	1%	0%	0%	1%	0%	1%
K1.9 Äußerlichkeit als Aushandlungsfeld	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Subkategorie	Sand- berg (USA)	Nooyi (USA)	Okonjo (NIG)	Ezek- wesili (NIG)	Onaran (DE)	Willi- ams (DE)
K2.1 Ausschluss aus informellen Netzwerken	0%	1%	1%	0%	3%	1%
K2.2 Fehlendes Sponsoring & Mentoring	3%	3%	4%	0%	3%	0%
K2.3 Beförderungs- & Bewertungsprozesse	6%	5%	0%	0%	4%	1%
K2.4 Glass Ceiling	1%	2%	2%	8%	1%	1%
K2.5 Queen Bee	0%	1%	2%	0%	0%	3%
K2.6 Glass Cliff	0%	0%	3%	0%	0%	0%
K2.7 Glass Walls / Flexibility Stigma	2%	4%	0%	0%	0%	1%
K2.8 Potenzial-Leistungs-Asymmetrie	0%	1%	0%	0%	0%	0%
K2.9 HR als Akteur des Pay Gaps	0%	1%	0%	0%	0%	1%
Subkategorie	Sand- berg (USA)	Nooyi (USA)	Okonjo (NIG)	Ezek- wesili (NIG)	Onaran (DE)	Willi- ams (DE)
K3.1 Care-Arbeit & Karriereunterbrechung	7%	10%	4%	0%	1%	10%
K3.2 Broken Rungs	1%	0%	0%	1%	0%	0%
K3.3 Leaky Pipeline / Drop-to-the-top	3%	2%	0%	0%	1%	0%
K3.4 Gesetze & Umsetzungslücken	3%	4%	3%	0%	4%	4%
K3.5 Nationaler Kontext (D/USA/NIG)	0%	6%	6%	2%	0%	1%
Subkategorie	Sand- berg (USA)	Nooyi (USA)	Okonjo (NIG)	Ezek- wesili (NIG)	Onaran (DE)	Willi- ams (DE)
K4.1 Ethnizität & Führungswahrnehmung	1%	1%	9%	1%	3%	0%
K4.2 Concrete Ceiling	0%	2%	6%	0%	1%	0%
K4.3 Koloniale & postkoloniale Strukturen	0%	0%	3%	0%	0%	0%
K4.4 Klasse, Alter & sozialer Hintergrund	1%	4%	2%	11%	7%	6%
Subkategorie	Sand- berg (USA)	Nooyi (USA)	Okonjo (NIG)	Ezek- wesili (NIG)	Onaran (DE)	Willi- ams (DE)
K5.1 Netzwerkaufbau & Sichtbarkeit	0%	1%	3%	1%	4%	2%
K5.2 Mentoring/Sponsoring aktiv suchen	0%	2%	0%	0%	3%	2%
K5.3 Anpassung vs. Widerstand	9%	5%	7%	7%	6%	8%
K5.4 Karrierepfad-Gestaltung	0%	0%	0%	0%	2%	1%
K5.5 Selbstpositionierung & Framing	4%	3%	5%	1%	5%	3%
K5.6 Motive & Sinnzuschreibungen	2%	5%	3%	23%	4%	13%
K5.7 Vorbildwirkung/Role Model	0%	0%	1%	0%	1%	1%
K5.8 Partnerunterstützung als Ressource	0%	0%	1%	1%	0%	2%
K5.9 strukturschaffendes Handeln	0%	0%	0%	0%	1%	1%
K5.10 Kulturelle Herkunft als Self-Promotion	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Subkategorie	Sand- berg (USA)	Nooyi (USA)	Okonjo (NIG)	Ezek- wesili (NIG)	Onaran (DE)	Willi- ams (DE)
K6.1 Nicht-linearer Karriereverlauf	1%	0%	0%	0%	2%	2%
K6.2 Wendepunkte & Krisen	1%	2%	3%	7%	6%	5%
K6.3 Familiäre Entscheidungen & Karriere	1%	0%	0%	2%	0%	5%

K6.5 Erreichtes Führungsniveau/Einflussbreite	2%	2%	4%	6%	0%	1%
K6.6 Familiäre Prägung	0%	0%	1%	6%	2%	2%
Subkategorie	Sand- berg (USA)	Nooyi (USA)	Okonjo (NIG)	Ezek- wesili (NIG)	Onaran (DE)	Willi- ams (DE)
K7.1 Nationale Rahmenbedingungen	0%	0%	10%	11%	0%	0%
K7.2 Wohlfahrtsdimension D1-D4	0%	0%	0%	0%	0%	0%
K7.3 Informelle Netzwerke (Nigeria)	0%	0%	1%	1%	0%	0%
K7.4 Marktmechanismen (USA)	4%	9%	0%	0%	0%	0%
K7.5 Institutionelle Strukturen (Deutschland)	0%	0%	0%	0%	7%	7%

7.5. Zusammenfassung der Befunde und Interpretation

Zusammenfassend zeigt sich, dass über die sechs Fallprofile und drei Länder hinweg alle sieben Hauptkategorien belegt sind. Die Unterschiede zwischen den Fällen und Ländern liegen somit nicht im Vorhandensein von einzelnen Kategorien, sondern in deren Gewichtung im jeweiligen biografischen Material. Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren (K1) treten länderübergreifend auf. Die durchgängige Präsenz in allen Biografien deutet darauf hin, dass normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren unabhängig vom jeweiligen Wohlfahrtskontext beschrieben werden.

Organisationale (K2), strukturelle (K3) und intersektionelle Barrieren (K4) erscheinen gegenüber K1 stärker kontextgebunden. K2 und K3 treten insbesondere bei den US-amerikanischen Fällen hervor, K4 in den nigerianischen Fallprofilen. Individuelle Strategien (K5) sowie Karriereverläufe und Wendepunkte (K6) nehmen in den deutschen und nigerianischen Fällen einen größeren Anteil ein. Diese Verteilung ist jedoch eng an die Art des analysierten Materials gebunden. Bezüge zu nationalen Rahmenbedingungen (K7) sind in allen Fallprofilen belegt und werden dabei überwiegend in Verbindung mit spezifischen Barrieren genannt. Anzumerken ist, dass diese Verbindung der Kodierregel (vgl. Anhang A1) entspricht. Die dargestellten Zusammenhänge sind daher als Beschreibungsmuster zu verstehen, die von den Frauen in ihren Schilderungen selbst hergestellt werden. Welche Wirkungen nationale Rahmenbedingungen auf Karriereverläufe tatsächlich haben, lässt sich aus dem Material nicht ableiten.

Insgesamt variiert die Gewichtung der Kategorien zwischen den einzelnen Fallprofilen stärker als zwischen den drei Ländern. Da jedes Land durch zwei Fälle vertreten ist, sind die Werte der Länder als verdichtete Fallzusammenführung und nicht als repräsentative Länderprofile zu deuten (vgl. Kapitel 7.2). Die inhaltliche Einordnung dieser Schwerpunkte in Bezug auf die Forschungsfrage und Unterfragen erfolgt in Kapitel 8.

Die Darstellung der qualitativen Befunde (Kapitel 7) soll einen Überblick über fallspezifische und regimebezogene Schwerpunkte des untersuchten Materials geben. Die anschließende Conclusio (Kapitel 8) interpretiert diese Schwerpunkte im Hinblick auf die Forschungsfragen und Unterfragen dieser Arbeit.

8. Conclusio

In Kapitel 8 werden die Ergebnisse der biografischen Studie abschließend eingeordnet. Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Beobachtung, dass internationale Statistiken und Studien bestehende Barrieren von Frauen in Führungspositionen aufzeigen, die dahinterliegenden Mechanismen auf individueller Ebene und auch im Zusammenhang mit unterschiedlichen nationalen Rahmenbedingungen jedoch weitgehend unbeleuchtet bleiben. An dieser Stelle setzt die Forschungsarbeit an und untersucht, wie Frauen in Führungspositionen individuelle Barrieren in ihren Biografien schildern, welche Strategien sie im Umgang mit diesen anwenden und ob sie dabei einen Bezug zu nationalen Rahmenbedingungen herstellen. Die Herangehensweise mittels einer biografischen Analyse ermöglicht dabei eine Perspektive, die über die Frage nach dem Vorhandensein von Barrieren hinausgeht und zeigt, wie Barrieren von den Frauen selbst gedeutet und bewältigt werden.

Die folgenden Kapitel gliedern sich in die Beantwortung der Forschungsfrage und der Unterfragen auf Basis der in den Kapiteln 6 und 7 dargestellten Ergebnisse. Anschließend werden die Limitationen sowie mögliche Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen aufgezeigt. Abschließend werden Implikationen für Frauen, die Unternehmenspraxis und die Gleichstellungspolitik abgeleitet.

8.1. Beantwortung der Forschungsfrage und Unterfragen

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Beantwortung der in Kapitel 1.2 formulierten Forschungsfrage auf Basis von sechs biografischen Fällen aus drei kontrastierenden Wohlfahrtskontexten (USA: liberal, Deutschland: konservativ und Nigeria: nicht-westlich/informell), die mittels einer deduktiv-induktiven qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden.

Die vorliegende Forschungsarbeit zeigt, dass ein erweitertes Wohlfahrtsregimemodell nach Esping-Andersen (1990) als Analyseinstrument herangezogen werden kann. Ein Anspruch auf

statistische Verallgemeinerung wird dabei nicht erhoben. Die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Arbeit sind interpretativ und fallspezifisch zu lesen.

Erkenntnis 1: Das Wohlfahrtsregimemodell nach Esping-Andersen (1990) - erweitert um eine geschlechtsbezogene Perspektive (Orloff, 1993) und informelle Sicherungsregime (Wood & Gough, 2006) - kann als Analyseinstrument herangezogen werden, um Wechselwirkungen zwischen individuellen Barrieren und nationalen Rahmenbedingungen sichtbar zu machen.

Die Ergebnisse der Forschung zeigen hinsichtlich der **ersten Unterfrage**, dass in allen untersuchten biografischen Fällen durchgehend von normativen, organisationalen, strukturellen und intersektionellen Herausforderungen berichtet wird. Die unterschiedlichen Ebenen von Barrieren sind in allen Erzählungen präsent, jedoch fällt ihre Gewichtung fallspezifisch aus und bildet kein durchgehend einheitliches Muster. Hervorzuheben ist, dass insbesondere die normative und wahrnehmungsbezogene Ebene (weibliche Rollenerwartungen und agentisch geprägte Führungsrollen, zurückhaltende Selbstdarstellungen und Impostor-Phänomen) über alle drei Länder hinweg auftritt. Diese Ebene scheint somit kontextunabhängig zu sein, während organisationale und strukturelle Barrieren stärker in institutionellen Rahmenbedingungen zu verorten sind.

Erkenntnis 2: Normative und wahrnehmungsbezogene Barrieren werden in allen sechs Biografien und in allen drei Wohlfahrtsregimen beschrieben und erscheinen damit kontextunabhängig zu sein. Organisationale und strukturelle Barrieren sind im Kontrast stärker an institutionelle Rahmenbedingungen gebunden. Für das Verständnis individuell erlebter Barrieren im Verlauf der Karriere reicht die Betrachtung einer einzelnen Barriereebene nicht aus.

In Bezug auf die **zweite Unterfrage** zeigt sich, dass das Zusammenwirken von Ethnizität, sozialer Klasse, Alter und Geschlecht in den Biografien thematisiert wird, jedoch nicht als zusätzliche und gleichrangige vierte Barriereebene, sondern als Querschnittsperspektive. Intersektionalität tritt im Zusammenhang mit den anderen Barriereebenen auf und kann diese auch verstärken, beispielsweise beeinflussen ethnische, soziale und altersbezogene Merkmale, wie normative und strukturelle Barrieren erlebt und gedeutet werden. Dieser Befund unterstreicht die Annahme, dass Geschlecht, ethnische Herkunft, soziale Klasse und Alter ineinandergreifen und eine isolierte Betrachtung zu kurz greift.

Erkenntnis 3: Intersektionalität bildet in den untersuchten Biografien keine eigenständige vierte Barriereebene, sondern eine Querschnittsperspektive. Ethnische Herkunft, soziale Klasse und Alter treten kaum in isolierter Form auf, sondern verändern, wie normative, organisationale und strukturelle Barrieren erlebt und bewältigt werden.

Die **dritte Unterfrage** hat sich mit der Bedeutung von Geschlechterrollen, Familie und gesellschaftlichen Erwartungen befasst. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass Rollenerwartungen sowohl die Selbst- als auch Fremdwahrnehmung der Frauen prägen. Diese Rollenerwartungen zeigen sich auch in der Verteilung von Sorgearbeit und karrierebezogenen Vereinbarkeitsentscheidungen. Deutlich wird dies beispielsweise bei Williams: Erwerbstätige Mütter werden als „Rabenmütter“ stigmatisiert, während die Erwerbstätigkeit bei Vätern selbstverständlich ist. Die Familie wird in den Fallprofilen nicht ausschließlich als Belastung gerahmt, sondern auch als Ressource (partnerschaftliche Unterstützung, familiäre Netzwerke, die bei Care-Aufgaben unterstützen, familiäre Prägung als Stärkung von Ambition und Selbstbewusstsein/Führungsanspruch). Geschlechterrollen wirken sich auf allgemeine gesellschaftliche Erwartungen/Normen und individuelle Karriereverläufe sowie Entscheidungen der Frauen aus.

Erkenntnis 4: Die Familie wird in den Biografien nicht nur als Belastung/Barriere, sondern auch als Ressource gerahmt: als partnerschaftliche und familiäre Entlastung bei Care-Aufgaben und als frühe Prägung von Ambitionen und Führungsanspruch.

Hinsichtlich der **vierten Unterfrage** zeigt sich, dass über alle Fälle hinweg Bewältigungsstrategien genannt werden. Wiederkehrende Strategien sind unter anderem: der aktive Aufbau von Netzwerken und die bewusste Erhöhung von Sichtbarkeit/Präsenz, die aktive Suche nach Mentor*innen/Sponsor*innen und das Abwägen zwischen Anpassung an bestehende Normen und bewusstem Widerstand. Hervorzuheben ist, dass die gewählten Strategien der Frauen oftmals als Reaktion auf erlebte Barrieren erscheinen. Von den Frauen werden nicht nur individuell anpassende Strategien entwickelt, sondern auch Strukturen, Initiativen und Netzwerke, die über die eigene Person hinauswirken (beispielsweise: Forderung nach Schwangerschaftsparkplätzen, Etablierung von Mutterschutz im Unternehmen und der gezielte Aufbau von eigenen Netzwerken, als Reaktion auf den Ausschluss von informellen Netzwerken).

Erkenntnis 5: Individuelle Strategien treten im untersuchten Material überwiegend als Reaktion auf erlebte Barrieren auf. In mehreren Fallprofilen entwickelt sich aus dem Erleben einer Barriere, strukturschaffendes Handeln, das über die eigene Person hinaus auf organisationale Strukturen einwirkt.

Die **letzte Unterfrage** thematisiert nationale Rahmenbedingungen und die Frage, ob diese als Barriere oder Ressource dargestellt werden. Die Ergebnisse deuten auf ein regimespezifisches Muster hin: nationale Rahmenbedingungen wirken nicht willkürlich, sondern entlang der Wohlfahrtsregime. Im liberalen US-Kontext wird Vereinbarkeit von Beruf und Familie primär über den Markt und den privaten Bereich verantwortet. Institutionelle Absicherungen sind dort gegeben, wo Unternehmen diese aus eigener Initiative anbieten, nicht jedoch durch staatliche Vorgaben. Im konservativen deutschen Kontext werden institutionelle Strukturen wie Kinderbetreuung und Elternzeit als Ressource und auch Barriere (bei unzureichender Ausgestaltung) gerahmt. Für den nicht-westlichen nigerianischen Kontext stehen insbesondere politisch-strukturelle Rahmenbedingungen im Vordergrund anstelle staatlicher Infrastrukturen. Diese politischen Machtverhältnisse wirken sich auch auf Gleichstellungsfortschritte in Nigeria aus und können diese auch umkehren. Festzuhalten ist, dass informelle Netzwerke, die für das nigerianische Regime theoretisch zentral sind (Wood & Gough, 2006), in den Biografien kaum explizit beschrieben werden.

In allen sechs Biografien wird von geschlechtsbezogenen Barrieren berichtet; zugleich zeigt sich ein Bezug zu den nationalen Rahmenbedingungen der jeweiligen Länder. Dieser Zusammenhang ist jedoch nicht durchgehend gleich präsent und hängt auch von der jeweiligen Barriere ab, die genannt wird. Normative und wahrnehmungsbezogene Hürden (beispielsweise Rollenerwartungen, Impostor-Phänomen) treten in allen drei Ländern auf und scheinen keine direkte Verbindung zu nationalen Rahmenbedingungen zu haben. Strukturelle Barrieren und Strategien unterscheiden sich hingegen deutlich zwischen den jeweiligen Regimen.

Erkenntnis 6: Nationale Rahmenbedingungen stehen weniger mit der Frage „**ob Frauen auf Barrieren treffen**“ in Verbindung als mit der Frage, „**auf welche Barrieren Frauen treffen und welche Mittel ihnen für die Überwindung dieser zur Verfügung stehen**“.

8.2. Limitationen und Ausblick auf weitere Forschungen

In der vorliegenden Arbeit sind mehrere Limitationen vorhanden, die insbesondere hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Eine Einschränkung ergibt sich durch die herangezogenen Quellen für die biografische Analyse. Für die Analyse wurde ausschließlich bereits vorhandenes, nicht eigens erhobenes Material herangezogen. Die Qualität und Dichte der Aussagen sind somit an das verfügbare Material gebunden und auch vor dessen Hintergrund zu interpretieren. Für diese Arbeit wurde ein bewusst breit gefasstes Verständnis von „Biografien“ herangezogen, das Autobiografien, autobiografisch geprägte Ratgeberliteratur, Podcasts sowie gesprochene und schriftliche Interviews aus diversen Zeitschriften und Transkripten umfasst. Diese Heterogenität erhöht die inhaltliche Reichweite, schränkt jedoch die unmittelbare Vergleichbarkeit der Aussagen ein. Insbesondere bei Autobiografien ist ein Selbstdarstellungseffekt hervorzuheben, da die Frauen Einfluss auf die Rahmung und Auswahl der dargestellten Lebens- und Karrierephasen sowie der geschilderten Erfahrungen nehmen können. Kritisch ist auch zu reflektieren, dass sich einige der Frauen noch in aktiven Beschäftigungsverhältnissen befinden, wodurch eine kritische Selbst- und auch Fremdrelexion (beispielsweise zum Schutz der eigenen Reputation) „milder“ ausfallen kann. Zudem sind die Darstellungen vor dem Hintergrund der jeweiligen Professionen der Frauen und des Anlasses (etwa eine Rede im Wahlkampf oder eine retrospektive autobiografische Erzählung) zu interpretieren. Eine weitere Limitation stellt die ungleiche Materialdichte zwischen den Ländern dar. Die Datenbasis fällt für die US-amerikanischen Fälle am dichtesten aus, gefolgt von den deutschen und zuletzt den nigerianischen Fällen. Diese abweichende Datenlage wurde durch die Verwendung von relativen Häufigkeiten (Anteil je Fall) berücksichtigt. Eine vollkommene Beseitigung ist jedoch nicht möglich.

Methodisch ist anzumerken, dass die Kodierung von der Autorin vorgenommen wurde und die Zuordnung von Kategorien auf interpretativen Entscheidungen basiert. Zur Sicherstellung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit dienen daher ein Kodierleitfaden mit festgelegten Kodierregeln, ein zweiter Kodierdurchgang bei Unsicherheiten und eine durchgehende Dokumentationspflicht. Hervorzuheben ist auch eine inhaltliche Limitation, die sich auf die ausgewählten Frauen bezieht. Es wurden ausschließlich Frauen in Spitzenpositionen untersucht. Dadurch werden insbesondere jene Barrieren sichtbar, die von den Frauen überwunden wurden. Barrieren, die einen Aufstieg verhindern, geraten hingegen in den Hintergrund. Es ist auch anzumerken, dass die vorliegende Arbeit Barrieren von Frauen in Führungspositionen untersucht. Die

Forschungsarbeit ist daher von einer Analyse oder Einbeziehung anderer Geschlechter abzugrenzen. Diese sind nicht Teil der Untersuchung und werden daher nicht behandelt.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus der Zusammensetzung der ausgewählten Fallprofile innerhalb der Länder. Die Fallauswahl erfolgt kriteriengeleitet nach Führungsposition, Herkunftsland und Verfügbarkeit des Datenmaterials (vgl. Kapitel 5.2.3 und 6), nicht jedoch nach Lebensphase, Elternschaft oder beruflichen Kontexten. Unterschiede zwischen den Fällen eines Landes können daher auch auf biografische Merkmale zurückzuführen sein.

Für weitere Forschungen ergeben sich unterschiedliche Anknüpfungspunkte: Die im Zuge der induktiven Erweiterung identifizierten Kategorien könnten in nachfolgenden Studien aufgegriffen und anhand von primär erhobenem Material oder Führungspositionen im mittleren Management überprüft werden. Zudem könnte das in dieser Arbeit nicht untersuchte sozialdemokratische Wohlfahrtsregime einbezogen werden oder eine vergleichende Untersuchung von Barrieren über das Geschlecht hinweg erfolgen. Ein inhaltlicher Anknüpfungspunkt ergibt sich aus dem Einzelbefund zum AI-Gender Gap (vgl. Tabelle 11). Dieser ist im untersuchten Material nur einmal belegt und könnte in nachfolgenden Studien untersucht werden. Zuletzt könnte eine leitfadengestützte Primärerhebung das Material über die Fälle hinweg vergleichbarer machen.

8.3. Implikationen für Frauen, Unternehmenspraxis (insbesondere Personalmarketing und Employer Branding) und Gleichstellungspolitik

Ausgehend von den Ergebnissen dieser Arbeit und den Erzählungen der Frauen lassen sich mehrere Implikationen ableiten. Barrieren sind individuell und hängen von persönlichen Voraussetzungen sowie sozialen und strukturellen Rahmenbedingungen ab. Sie stehen im Zusammenhang mit familiären Prägungen, persönlichen Überzeugungen und gesellschaftlich-institutionellen Strukturen und können sich auf Karriereverläufe auswirken.

Auf einer strukturellen und organisationalen Ebene sind insbesondere Organisationen und HR gefordert. Zentral sind transparente, objektive Bewertungs- und Beförderungskriterien sowie eine geschlechtsunabhängige Bezahlung. Organisationen und HR sind als aktive verantwortliche Akteure zu sehen. Diese Aspekte zeigen sich auch in der aktuellen Debatte um das Entgelttransparenzgesetz der EU (Rat der Europäischen Union, 2026). Frauen benötigen zudem

gleichen Zugang zu Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Hierbei sind auch neu entstehende Ungleichheiten hervorzuheben, etwa der von Sandberg genannte AI-Gender Gap. Zuletzt darf die Besetzung einer Führungsposition mit einer Frau nicht als „formal-erfüllte Vorgabe“ gesehen werden; heranzuziehen sind objektive Bewertungsstandards und kein „Checkbox-Denken“, das die Förderung weiterer Frauen verhindern kann. Über die organisationale Ebene hinaus ist auch der Staat gefordert (vgl. Erkenntnis 6). Bestehende Maßnahmen müssen real wirksam werden. Darüber hinaus sind Strukturen erforderlich, die diese Wirksamkeit überhaupt erst ermöglichen.

Für das Employer Branding können zwei relevante Aspekte abgeleitet werden. Zum einen wirken normative Zuschreibungen bereits vor Eintritt in ein Unternehmen: Stellenausschreibungen und Karriereseiten, die agentisch geprägte Anforderungsprofile enthalten, können Bewerbungsentscheidungen von Frauen beeinflussen. Verstärkt wird dies durch internalisierte Normen und eine Selbstzensur, die als Selbstbremse wirken können. Employer Branding kann durch geschlechtersensible Formulierungen von Anforderungsprofilen sowie bewusste Bildauswahl ansetzen und die Schwelle der Selbstselektion senken, bevor eine Bewerbung überhaupt abgesendet wird. Zum anderen zeigt die mehrfach thematisierte Vorbildwirkung, dass die Sichtbarkeit weiblicher Führungskräfte nach innen das organisationale Bild von Führung erweitert und nach außen als Beleg für tatsächliche Aufstiegsmöglichkeiten wirken kann.

Auf individueller Ebene zeigen die Fälle unterschiedliche wiederkehrende Muster. Die frühkindliche Prägung ist für die Entwicklung von Ambition und Selbstbewusstsein von Relevanz. Ungleichheiten können sich bereits in frühem Alter bei Jungen und Mädchen entwickeln, wenn diese unterschiedlich behandelt werden und unterschiedliche Erwartungen bestehen. Die analysierten Fälle zeigen auch, dass bestehende Barrieren überwunden werden können und nicht zu einer vorzeitigen Selbstbegrenzung führen sollten. Eine entscheidende Rolle nimmt dabei auch die innere Haltung ein. Das eigene Mindset und die Einstellung können prägen, wie mit Barrieren umgegangen wird und ob diese zu Selbsteinschränkungen führen. Reale Barrieren zu erkennen, sich dieser bewusst zu sein und sich von diesen nicht „entmutigen“ zu lassen, ist dabei entscheidend.

Führungspositionen stehen häufig in Verbindung mit Druck, Verantwortung und verschiedenen Belastungen. Die Biografien zeigen, dass Karriere- und Lebensplanung nur begrenzt lang-

fristig möglich ist. Eine zu frühe und/oder starre Planung, beispielsweise im Hinblick auf Familien- und Kinderplanung, kann Karrierechancen einschränken. Zudem sind Risikobereitschaft, Flexibilität, die Akzeptanz von Scheitern und das Ergreifen von Chancen in mehreren Biografien ein wesentlicher Bestandteil der beruflichen Entwicklung. Zudem sind auch Netzwerke von Relevanz. Ein stabiles Netzwerk sowie Mentor*innen, Sponsor*innen und Vorbilder können sich positiv auf Karriereentwicklungen auswirken. Da Führungspositionen oftmals strukturell limitiert sind, kommt auch der gegenseitigen Unterstützung unter Frauen eine wichtige Bedeutung zu. Erfolge sollen sichtbar gemacht werden und Frauen, die bereits Führungspositionen ausführen, können ihre Rolle aktiv nutzen, um als Mentorinnen und Vorbild zu wirken. So wird auch nach außen hin deutlich, dass der Weg in eine Führungsposition für Frauen möglich ist. Konkurrenzdenken zwischen Frauen steht dieser Dynamik entgegen. Aus dem biografischen Material lassen sich auch wiederkehrende, übertragbare Strategien ableiten. Dazu zählen unter anderem: „Einen Platz am Tisch“ einnehmen und die eigene „Daseinsberechtigung“ als gleichwertig anerkennen. Auch ein bewusster Umgang mit dem äußeren Erscheinungsbild kann eine Ressource darstellen. Der eigene Kleidungsstil kann, wie im Fall von Onaran, Okonjo-Iweala und Nooyi, das Selbstbewusstsein und die von außen wahrgenommene Autorität stärken.

Abschließend ist festzuhalten, dass Barrieren von Frauen in Führungspositionen real sind und nicht ignoriert werden dürfen, zugleich aber nicht als absolute Grenze darzustellen sind. Entscheidend ist das Zusammenspiel aus dem Bewusstsein für strukturelle Barrieren, der persönlichen Entscheidungskraft, der aktiven Nutzung von Chancen und dem Zugang zu unterstützenden (informellen) Netzwerken sowie einer resilienzorientierten Einstellung. Die untersuchten Biografien zeigen, dass ein Aufstieg trotz Hürden möglich ist. Individuelle Haltungen allein sind jedoch nicht ausreichend. Strebt eine Frau eine Führungsrolle an, sind auch institutionelle Rahmenbedingungen und reale Chancengleichheit von Bedeutung.

Literaturverzeichnis

- Amanpour (Host), C. (2018, 22. November). *Bring Back our Girls* activist Oby Ezekwesili vows to disrupt 'Nigeria's politics of failure'. CNN. <https://edition.cnn.com/2018/11/22/africa/nigeria-oby-ezekwesili-politics>
- Archer, E. M. (2021). Gender-Based Inequality in the Modern American Society. In J. Marques (Hrsg.), *Exploring Gender at Work* (S. 45–63). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64319-5_3
- Auer-Srnka, K. J. (2009). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Gabler-Lehrbuch. Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (2., überarb. Aufl., S. 159–172). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_10
- Baur, N. & Blasius, J. (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8>
- Beattie, A. & Okonjo-Iweala, N. (2025, 3. Februar). Transcript: Can the WTO stay relevant? With Ngozi Okonjo-Iweala: Alan Beattie talks to Ngozi Okonjo-Iweala, director-general of the World Trade Organization. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/9c99e5b1-a4e8-41b2-8a26-ec1409280f27?syn-25a6b1a6=1>
- Becker, R. & Kortendiek, B. (Hrsg.). (2010). *Geschlecht und Gesellschaft: Band 35. Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (3., erweiterte und durchgesehene Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <http://www.blickinsbuch.de/item/dc068f39f898a658d94dc3611b6d32a9>
- Beckwith, A. L. P., Carter, D. R. D. & Peters, T. P. (2016). The Underrepresentation of African American Women in Executive Leadership: What's Getting in the Way? *Journal of Business Studies Quarterly (JBSQ)*, 115–134. <https://www.proquest.com/docview/1807470842?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Berger-Grabner, D. (2022). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39586-5>
- Bevan, P. (2004). The Dynamics of Africa's In/security regimes. In *Insecurity and welfare regimes in Asia, Africa, and Latin America: Social policy in development contexts* (S. 1–38). Cambridge Univ. Press.
- Blome, A., Keck, W. & Alber, J. (2008). *Generationenbeziehungen im Wohlfahrtsstaat: Lebensbedingungen und Einstellungen von Altersgruppen im internationalen Vergleich*

- (1. Aufl.). VS Verl. für Sozialwissenschaften. <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-531-15660-6>
- Boerner, S. (2023). *Female Leaders - Führen Frauen anders?* Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41546-4>
- Boorstin (Host), J. (2025, 16. Dezember). Sheryl Sandberg on why AI could widen the gender gap 12/16/25. CNBC Changemakers and Power Players, *CNBC Changemakers and Power Players*. <https://podcasts.apple.com/us/podcast/sheryl-sandberg-on-why-ai-could-widen-the-gender-gap-12-16-25/id1840209228?i=1000741514830>
- Business Punk (2026, 24. März). Kill them with Kindness: Das Erfolgsmodell Williams-Stecher Judith Williams & Alexander-Klaus Stecher: Erfolgsmodell. https://www.business-punk.com/business/kill-them-with-kindness/#google_vignette
- Campbell (Host), R. (2021). *Dr Ngozi Okonjo-Iweala and Julia Gillard on women and leadership*. A Podcast of One's Own with Julia Gillard. <https://shows.acast.com/a-podcast-of-ones-own/episodes/drngoziokonjo-iwealaandjuliagillardandonwomenandleadership>
- Center for Teaching and Learning. (2026, 20. Juni). *Imposter Syndrome*. Stanford. <https://ctl.stanford.edu/students/imposter-syndrome>
- Chen, C., Lai, I. K. W. & Kuang, T. (2025). A Systematic Literature Review of Female Leadership in Business (2014–2023). *Sage Open*, 15(2), Artikel 21582440251340140. <https://doi.org/10.1177/21582440251340140>
- Choi, M., Han, M., Choi, S., Bae, E., Kim, D. J., Jun, B. G. & Kim, L. (2026). Greedy leadership roles: why modern organizations struggle to retain women leaders. *Asian Journal of Business Ethics*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1007/s13520-025-00250-y>
- Clance, P. R. & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Dannecker, P., Grubner, J., Kreissl, K. & Zwiener-Collins, N. (2026). Intersektionalität in der Geschlechterforschung: Annäherungen, Herausforderungen, Potenziale – eine Einleitung. *Journal für Entwicklungspolitik*, 32(42), 4–17. <https://doi.org/10.20446/JEP-2414-3197-42-1-4>

- Degele, N. (2019). Intersektionalität: Perspektiven der Geschlechterforschung. In B. Kortendiek, B. Riegraf & K. Sabisch (Hrsg.), *Geschlecht und Gesellschaft. Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0_32
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C. & Groot, K. de (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *The British journal of social psychology*, 50(3), 519–535.
<https://doi.org/10.1348/014466610X525280>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 1–9. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>
- EBSCO. (2026, 21. Mai). Sheryl Sandberg | Biography | Research Starters | EBSCO Research. <https://www.ebsco.com/research-starters/biography/sheryl-sandberg>
- Ehimuan-Chiazor (Host), J. (2016, 25. März). *Smashing the Glass Ceiling* | Oby Ezekwesili + More | Talks at Google. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=GYA_ZUXEqmU
- Emmenegger, P., Kvist, J., Marx, P. & Petersen, K. (2015). Three Worlds of Welfare Capitalism: The making of a classic. *Journal of European Social Policy*, 25(1), 3–13.
<https://doi.org/10.1177/0958928714556966>
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Polity Press.
- European Commission. (2026, 13. März). *Gender equality strategy*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en
- Ezekwesili, O. (2018a, 25. Oktober). Building the Future Episode 16 - Oby Ezekwesili [Transcript], 2018. <https://oby Ezekwesili.com/2018/10/25/building-future-episode-16-oby-ezekwesili-transcript/>
- Ezekwesili, O. (2018b, November). *Dr. Oby Ezekwesili: Divergent Thinking*. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/dr_oby_ezekwesili_divergent_thinking
- Ezekwesili, O. (2018c, 29. November). *Profile & Record*. <https://oby Ezekwesili.com/profile/>

- Gillard, J. & Okonjo-Iweala, N. (2020). *Julia Gillard and Ngozi Okonjo-Iweala: 6 essential lessons for women leaders*. TED Conferences.
https://www.ted.com/talks/julia_gillard_and_ngozi_okonjo_iweala_6_essential_lessons_for_women_leaders
- Glass, C. & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Graham (Host), M. (2026, 25. Mai). *ReThinking: Indra Nooyi wants us to reimagine the return to work*. Worklife with Molly Graham. <https://podcasts.apple.com/mx/podcast/rethinking-indra-nooyi-wants-us-to-reimagine-the/id1346314086?i=1000539774996>
- Grant, M. J. & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health information and libraries journal*, 26(2), 91–108.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hanna, T., Meisel, C. & Moyer, J. (2023). Forecasting women in leadership positions: Technical brief, 1–18. <https://wilanglobal.org/resource/un-women-2050-report-forecasting-women-in-leadership-positions>
- Heuer (Host), K. (2024, 27. Mai). *Tijen Onaran über Frauen in Führungspositionen: Erfolge, Hürden, Praxis-Tip*. KPMG on air. <https://open.spotify.com/episode/4ntyOSym-iJJyw3e7F3Opmq>
- Horcher, N. (2024, 27. November). Tijen Onaran: „Leadership erfordert eine klare Haltung“. <https://www.woman.at/karriere/tijen-onaran>
- Huber, E. & Stephens, J. D. (2005). Welfare State and the Economy. In N. J. Smelser (Hrsg.), *The Handbook of Economic Sociology* (2. ed., S. 552–575). Princeton Univ. Press.
<http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0654/2004050524-b.html>
- Ignatius (Host), A. (2013, 14. März). *Sheryl Sandberg: The HBR Interview: Sheryl Sandberg, Facebook COO and author of "Lean In: Women, Work, and the Will to Lead."*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/podcast/2013/03/sheryl-sandberg-the-hbr-interv>
- International Labour Organization. (2025a). *Women in business and management: Building on the legacy of the Beijing Declaration*. <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-building-legacy-beijing-declaration>
- International Labour Organization. (2025b). *Women in leadership roles*.
<https://www.ilo.org/bureau-employers-activities/areas-work/women-business-and-management/women-leadership-roles>

- Judith Williams Cosmetics. (2026, 4. Juni). *Über Judith Williams | Live your dream*.
<https://www.judithwilliams.com/pages/uber-judith-williams?srsId=Afm-BOoqJFGlgH337KS8rOqErd2V5CyGAgzHTI-dAmmYOLEt3tzJEZZB>
- Junkersdorf (Host), T. (2023, 13. März). *Die Kunst, sich richtig zu präsentieren - mit Judith Williams*. <https://open.spotify.com/episode/6C26dDoIEL0Lm5hhhJFSon?si=K0UJPvMCS-a0J62LOGMhZQ>
- Kamann-Holt, M. (2026). *Du bist, was du siehst?* Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-49626-5>
- König, T. (2019). Eliten: geschlechtertheoretische Perspektiven. In B. Kortendiek, B. Riegraf & K. Sabisch (Hrsg.), *Geschlecht und Gesellschaft: Band 65. Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 865–870). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0_168
- Kotter, J. P. (2009). What leaders really do. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 1–42. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>
- Krivkovich, A., Field, E., Yee, L., Mcconnell, M. & Smith, H. (2024, 17. September). Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report. *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-2024>
- Krivkovich, A., Goldstein, D. & Mcconnell, M. (2025, 9. Dezember). Women in the Workplace 2025. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/women-in-the-workplace>
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Materialien* (5. Auflage). Beltz.
<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1128233>
- Liden, R. C., Wang, X. & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 1–18.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Linehan, M. & Scullion, H. (2008). The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 29–40.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9657-0>
- Manzi, C., Sorgente, A., Reverberi, E., Tagliabue, S. & Gorli, M. (2020). Double Jeopardy- Analyzing the Combined Effect of Age and Gender Stereotype Threat on Older Workers. *Frontiers in psychology*, 11, 1–12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.606690>

- May (Host), T. (2026, 24. Januar). *Unternehmerin Judith Williams: Ein gutes Mindset ist der beste Ratgeber*. May Way - Promi Deep Talk. <https://open.spotify.com/episode/0MoJO2PNz9yGUvDNgBjDJ8?si=1b25b681edeb41ee>
- McKenna (Host), J. (2015). *2015 Global Women's Forum - Part 6 featuring PepsiCo CEO Indra Nooyi [Video]* [Keynote]. <https://www.youtube.com/watch?v=SopcJT1iaTs>
- McKinsey & Company. (2021). *Author Talks: Indra Nooyi on leadership, life, and crafting a better future: The trailblazing former CEO of PepsiCo discusses the events that shaped her life and offers a blueprint for work–family conundrums*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-indra-nooyi-on-leadership-life-and-crafting-a-better-future>
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). (2010). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwiss. <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-531-16726-8>
- Mrinal, S. & Latha, K. L. (2025). From Exclusion to Gender Equity in IT: Exploring Queen Bee Dynamics and Leadership Transformation. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 1–8. <https://doi.org/10.1007/s42943-025-00130-z>
- Nkomo, S. M. (2011). A postcolonial and anti-colonial reading of ‘African’ leadership and management in organization studies: tensions, contradictions and possibilities. *Organization*, 18(3), 1–22. <https://doi.org/10.1177/1350508411398731>
- Nooyi, I. (2021). *My Life in Full: Work, Family, and Our Future*. Penguin Publishing Group. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6721864>
- Nooyi, I. (2022). *Leadership Lessons with Trailblazer Indra Nooyi*. <https://www.conferences-forwomen.org/leadership-lessons-with-trailblazer-indra-nooyi/>
- OECD. (2025). *Gender Equality in a Changing World: Taking Stock and Moving Forward, Gender Equality at Work*. https://www.oecd.org/en/publications/gender-equality-in-a-changing-world_e808086f-en/full-report/women-still-lag-behind-men-in-reaching-leadership-roles_8367265b.html#boxsection-d1e23791-e30178c4a9
- OECD. (2026a, 12. März). *Gender parity in central administrations: Government at a Glance 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/gender-parity-in-central-administrations_e178593c.html
- OECD. (2026b, 12. März). *Women still lag behind men in reaching leadership roles: Gender Equality in a Changing World*. https://www.oecd.org/en/publications/gender-equality-in-a-changing-world_e808086f-en/full-report/women-still-lag-behind-men-in-reaching-leadership-roles_8367265b.html#boxsection-d1e23791-e30178c4a9

- [in-a-changing-world_e808086f-en/full-report/women-still-lag-behind-men-in-reaching-leadership-roles_8367265b.html](https://www.in-a-changing-world_e808086f-en/full-report/women-still-lag-behind-men-in-reaching-leadership-roles_8367265b.html)
- Okoli, C. (2022). Developing Theory With Theoretical Concept Reviews. *SSRN Electronic Journal*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3452134>
- Okonjo-Iweala, N. (2018). *Fighting corruption is dangerous: The story behind the headlines*. The MIT Press.
- Okonjo-Iweala, N. & Gillard, J. (2021). *Women and Leadership: Lessons from some of the world's most powerful women*. Penguin Random House.
- Onaran, T. (2020). *Nur wer sichtbar ist, findet auch statt: Werde deine eigene Marke und hol dir den Erfolg, den du verdienst* (Originalausgabe). Goldmann.
- Onaran, T. (2024). *Die Netzwerkbiel: 10 Gebote für erfolgreiches Networking* (1. Auflage, aktualisierte Taschenbuchausgabe). Goldmann.
- Onaran, T. (2026, 29. Mai). *About | Tijen Onaran*. <https://www.tijen-onaran.de/about>
- Onaran, T. & Zimmermann, D. (2023). *Be your own f*cking hero: Trau dich - weil du es kannst* (1. Auflage, Originalausgabe). Goldmann.
- Orloff, A. S. (1993). Gender and the Social Rights of Citizenship: The Comparative Analysis of Gender Relations and Welfare States. *American Sociological Review*, 58(3), 303. <https://doi.org/10.2307/2095903>
- Pandit, N. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1996.2054>
- Pirktl (Host), K. (2026, 19. März). *S5 #4 Mut beginnt bei dir - was wir von Tijen Onaran lernen können*. <https://open.spotify.com/episode/2QlXJ4yeTskNzM90VmtcHO>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for Creating Better Concept Definitions in the Organizational, Behavioral, and Social Sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159–203. <https://doi.org/10.1177/1094428115624965>
- Rao, M. S. (2021). Strategies to Build Women Leaders Globally: Think Managers, Think-Men; Think Leaders, ThinkWomen. In J. Marques (Hrsg.), *Exploring Gender at Work* (S. 275–300). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64319-5_15
- Rat der Europäischen Union. (2026, 1. Juli). *Entgelttransparenz in der EU*. Europäischer Rat. <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/pay-transparency/>

- Rosette, A. S., Koval, C. Z., Ma, A. & Livingston, R. (2016). Race matters for women leaders: Intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 429–445. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.008>
- Rubbin' Minds (2020). *Oby Ezekwesili: We are all feminists! #IWD #RubbinMinds special powered by Lipton*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=IJehK-e9oKA>
- Sachweh, P. (2016). Social Justice and the Welfare State: Institutions, Outcomes, and Attitudes in Comparative Perspective. In C. Sabbagh, M. Schmitt & K. Sabag (Hrsg.), *Handbook of Social Justice Theory and Research* (S. 293–315). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3216-0_16
- Sagebiel, F. (2019). Netzwerke: soziales Kapital und Macht(unterschiede) von Frauen und Männern. In B. Kortendiek, B. Riegraf & K. Sabisch (Hrsg.), *Geschlecht und Gesellschaft: Band 65. Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 951–959). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0_170
- Sandberg, S. (2015). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. WH Allen.
- Scheele, A. (2019). Arbeit und Geschlecht: Erwerbsarbeit, Hausarbeit und Care. In B. Kortendiek, B. Riegraf & K. Sabisch (Hrsg.), *Geschlecht und Gesellschaft. Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (Bd. 65, S. 754–761). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0_49
- Sott, M. K., Bender, M. S., dos Santos, R. E., Da Baum, K. S., Schwambach, G. C. d. S. & Schwambach, R. E. (2026). Intersectionality in the Labor Market: An Integrative Review of Race, Gender, and Class-Based Inequalities. *Merits*, 6(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits6010002>
- Srnka, K. J. (2007). Integration qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden. *Marketing ZFP*, 29(4), 247–260. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2007-4-247>
- Srnka, K. J. & Koeszegi, S. T. (2007). From Words to Numbers: How to Transform Qualitative Data into Meaningful Quantitative Results. *Schmalenbach Business Review*, 59(1), 29–57. <https://doi.org/10.1007/BF03396741>
- StepStone (2022, 8. Dezember). *Mehr Diversity, Role Models und Frauen in Führungspositionen auf dem Arbeitsmarkt (mit Tijen Onaran, Unternehmerin, Investorin und Autorin): (mit Tijen Onaran, Unternehmerin, Investorin, Autorin)*. snackbar - Arbeit, Leadership, People & Culture. <https://open.spotify.com/episode/3w8A9fCyfB2w0iSBehvD9V>

- Tonuchi, J., Chinedu, N. & Chinyere, N. (2022). Informal Economy and Gender Inequality in Africa. *African Economic and Management Review*, 2(1), 1–12.
<https://doi.org/10.53790/aemr.v2i1.25>
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Ullmann (Host), J. (2024, 5. Juni). *Judith Williams - über Finanzen und Karriere als Frau mit Kindern*. <https://open.spotify.com/episode/3FxxIW4HC8EvgqEAuk6o2k?si=b52edd7df54249c0>
- UN Women - Headquarters. (2026a, 13. März). *Facts and figures: Women's leadership and political participation* | UN Women – Headquarters. UN Women. <https://www.unwomen.org/en/articles/facts-and-figures/facts-and-figures-womens-leadership-and-political-participation>
- UN Women - Headquarters. (2026b, 13. März). *Women in politics: 2025*. UN Women. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/03/women-in-politics-map-2025>
- UN Women Knowledge portal. (2026, 23. Juli). *Facts and figures: Women's leadership and political participation* | UN Women Knowledge portal. UN Women. <https://knowledge.unwomen.org/en/articles/facts-and-figures/facts-and-figures-womens-leadership-and-political-participation>
- United Nations. (2026, 13. März). *Gender equality and women's empowerment* | Department of Economic and Social Affairs. <https://sdgs.un.org/topics/gender-equality-and-womens-empowerment>
- van 't Foort-Diepeveen, R. A., Argyrou, A. & Lambooy, T. (2021). Holistic and integrative review into the barriers to women's advancement to the corporate top in Europe. *Gender in Management: An International Journal*, 36(4), 464–481.
<https://doi.org/10.1108/GM-02-2020-0058>
- Vaubel, V. (2024, 11. Januar). Judith Williams: „Bequemlichkeit ist die Eintrittskarte zur Bedeutungslosigkeit.“. *Vaubel Medienberatung*. <https://vaubel.de/judith-williams-interview/>
- Williams, J. (2013). *Stolpersteine ins Glück: Die Queen des Teleshoppings und ihr Weg an die Spitze* (1. Aufl.). Eden Books Edel Germany.
- Williams, J., Bär, A. & Bähr, A. (2018). *Wie Träume fliegen lernen*. Ariston.

- Wood, G. & Gough, I. (2006). A Comparative Welfare Regime Approach to Global Social Policy. *World Development*, 34(10), 1696–1712.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.02.001>
- World Bank. (2026). *Women, Business and the Law 2026: Benchmarking Laws for Jobs and Inclusive Growth*. <https://wbl.worldbank.org/en/publications/flagship-report>
- World Bank Gender Data Portal. (2026, 15. April). *Leadership | World Bank Gender Data Portal*. <https://genderdata.worldbank.org/en/topics/leadership>
- World Economic Forum. (2025). *Gender Gap Report 2025*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/digest/>
- World Economic Forum. (2026, 21. Mai). *Sheryl Sandberg*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/people/sheryl-sandberg/>
- World Trade Organization. (2026, 20. Januar). *WTO Director-General: Ngozi Okonjo-Iweala*. https://www.wto.org/english/thewto_e/dg_e/dg_e.htm
- Wu, J., Elliott O'Dare, C. & Greene, J. (2025). Ageism and Intergenerational Dynamics in the Workplace: A Scoping Review with Implications for Gender and Sustainable Human Resource Management (HRM). *Gender and Sustainability in the Global South*, 2(1), 281–308. <https://doi.org/10.1515/gsgs-2024-0010>
- Youth engage Programme (2024). *Interview Session with Dr. Obiageli Katryn Ezekwesili - Part 1*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GlFVB452-SM>
- Yukl, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, global edition). Pearson. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5892731>
- Zingl, M. (2026, 4. Juni). „Ich stehe erst am Anfang“ – Judith Williams über Self-Leadership & Growth Mindset. *WOMEN.AT*. <https://www.woman.at/karriere/ich-stehe-erst-am-anfang-judith-williams>
- Zinner, C. (2026, 5. März). „Resilienz lernt man nur durch Herausforderungen“. Die Unternehmerin Tijen Onaran setzt sich als erfolgreiche Rednerin und Autorin für Female Empowerment ein. Im Gespräch erklärt sie, warum ihre soziale Herkunft ihre „Superpower“ ist – und weshalb Deutschland wieder positiver über Leistung sprechen muss. *Cicero Online*, 2026. <https://www.cicero.de/wirtschaft/das-interview-mit-tijen-onaran-resilienz-lernt-man-nur-durch-herausforderungen>

Anhang

Der Anhang umfasst zwei Teile: Anhang A1 dokumentiert die methodische Nachvollziehbarkeit der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse; Anhang A2 enthält eine kompakte Übersicht der zentralen Begriffe dieser Arbeit.

A1 Detaillierter Kodierleitfaden und Beispiele.....	S.129
A2 Übersicht der zentralen Begriffsdefinitionen.....	S.158

A1 Detaillierter Kodierleitfaden und Beispiele

Anhang 1 dokumentiert die methodische Grundlage der Analyse. Er umfasst den Kodierleitfaden mit allen deduktiv abgeleiteten und induktiv ergänzten Haupt- und Subkategorien (K1-K7) inklusive der zugehörigen Definition, Kodierregel, Abgrenzungsregel und Ankerbeispiele, die Kodierregeln für die Wohlfahrtsdimensionen (D1-D4) sowie die Beschreibung des Aufbaus der Kodiervorlage. Anhang A1 dient der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der in Kapitel 6 und 7 dargestellten Zuordnungen.

Kodierleitfaden: Der Kodierleitfaden dient als Nachschlagewerk bei der Auswertung der biografischen Inhalte und wurde auf Basis der theoretischen Grundlagen (deduktive Kategorienbildung auf Basis der Inhalte der Masterarbeit zum Stand: 18.05.2026) erstellt. Alle Schritte, die während der Analyse erfolgen, werden in der Kodiervorlage festgehalten und dokumentiert.

Kodiervorlage: Die Kodiervorlage stellt das Arbeitsdokument für die Analyse der Biografien dar. In diesem Dokument wird die Anleitung des Kodierleitfadens (überblicksmäßig), die Versionen der Kodiervorlage, die ausgewählten Fälle, das Kategoriensystem inklusive Ankerbeispiele aus der Theorie und den Biografien sowie die induktive Erweiterung und Auswertung des Materials festgehalten.

Der folgende Kodierleitfaden bildet die methodische Grundlage für die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Kapitel 5.3). In dem Leitfaden werden alle Hauptkategorien (K1-K7) und Subkategorien mit Definitionen, Kodierregeln, Ankerbeispielen und Abgrenzungsregeln angeführt. Die Kategorien wurden in einem ersten Schritt deduktiv aus dem Theorieteil der Masterarbeit (Kapitel 3 und 4) abgeleitet. In einem zweiten Schritt wurden die deduktiven Kategorien, induktiv anhand des biografischen Materials erweitert. Neben dem Kodierleitfaden wird als Arbeitsdokument ein Excel (Kodiervorlage) herangezogen.

Analyseeinheiten

Für die Analyse wurden drei Ebenen festgelegt, nach denen die qualitativen Materialien eingeordnet werden:

- **Kleinste kodierbare Einheit:** Ein vollständiger Satz oder eine inhaltlich abgeschlossene Sinneinheit

- **Mittlere kodierbare Einheit (Regelfall):** Thematisch zusammenhängender Abschnitt, der eine beschriebene Erfahrung abbildet
- **Maximal kodierbare Einheit:** Ein ganzes Kapitel oder eine beschriebene Lebensphase in der Biografie

Kodierregeln (R1-R9)

Für diese Arbeit wurden neun Kodierregeln erstellt. Regel eins bis drei beziehen sich dabei auf die Analyseeinheiten. Regel vier erlaubt eine Mehrfachkodierung des Materials und legt fest, dass jede Mehrfachkodierung auch begründet werden muss. Regel fünf bezieht sich auf Unsicherheiten bei identifizierten Fallbeispielen und Kategorien. Sind diese nicht eindeutig zuordenbar, werden diese mit „Ja“ (Unsicherheit) markiert und in einem zweiten Durchgang erneut geprüft. Regel sechs schließt Textstellen ohne Bezug zur Forschungsfrage aus, diese werden nicht kodiert. Regel sieben legt fest, dass die Kodierung auf Basis der Originalsprache (Deutsch oder Englisch) erfolgt. Regel acht legt fest, dass vor dem Start der Analyse einer Biografie, diese in der Falldokumentation eingetragen wird. Regel neun legt fest, dass die Kodierung inhaltlich am Material erfolgt und nicht anhand von Merkmalen des Falls.

- **R1 Analyseeinheit:** Satz
- **R2 Kodiereinheit:** Abschnitt (thematisch zusammenhängend)
- **R3 Kontexteinheit:** Kapitel
- **R4 Mehrfachkodierung:** Erlaubt und methodisch erwünscht. Alle Codes eintragen, Begründung in Spalte „Begründung Mehrfachkodierung“
- **R5 Unsicherheit:** Bei Zweifel „Ja“ in Spalte „Unsicherheit“, Entscheidung beim 2. Durchgang
- **R6 Kein Bezug:** Textstellen ohne Bezug zur Forschungsfrage werden nicht kodiert
- **R7 Sprache:** Kodierung im Original (DE oder EN); Paraphrase immer auf Deutsch
- **R8 Quellen:** Vor Kodierstart in Falldokumentation eintragen (Autobiografie, Fremdbiografie, Podcast usw.)
- **R9 Inhaltliche Kodierung:** Ein Code wird dann vergeben, wenn die Textstelle der Definition der Subkategorie entspricht. Merkmale eines Falls, wie beispielsweise das Herkunftsland, lösen für sich keine Zuordnung aus.

Wohlfahrtsdimensionen D1-D4 und Länderkürzel

Das Ziel der Arbeit ist, mögliche Wechselwirkungen zwischen identifizierten Barrieren und nationalen Rahmenbedingungen zu erforschen. Es wird festgelegt, dass bei den Kategorien K3 und K7 immer die zugehörige Wohlfahrtsdimension in der Kodiervorlage (Spalte „Wohlfahrtsdimension“) festgehalten wird. Eine Wohlfahrtsdimension (D1–D4) wird dann dokumentiert, wenn eine Textstelle mit einer strukturellen Bedingung (K3) und/oder im Zusammenhang mit nationalen Rahmenbedingungen (K7) sichtbar wird. Mögliche Wechselwirkungen werden über D in Kombination mit K7 identifiziert.

- **D1:** Dekommodifizierung & Marktzugang (Erwerbsquote, informelle Beschäftigung)
- **D2:** Staat-Markt-Familie / De-Familisierung (Elternzeit, Care-Infrastruktur)
- **D3:** Stratifizierung & Geschlechterhierarchien (Lohnungleichheit, Führungsquote)
- **D4:** Institutionelle Stabilität & politische Teilhabe

Zudem werden auch Kürzel für die jeweiligen Länder festgelegt. Sie benennen den inhaltlich zu erwartenden Code, ersetzen aber nicht die Prüfung am Material (vgl. R9): Länderkürzel für K7

- **USA:** USA als liberales Wohlfahrtsmodell → K7.4
- **NIG:** Nigeria als „nicht-westliches“ / „informelles Sicherheitsregime“ → K7.3
- **DE:** Deutschland als konservatives Wohlfahrtsmodell → K7.5

Kodierablauf deduktiv / induktiv

Das deduktive Kategoriensystem (K1-K7) bildet den Ausgangspunkt der Analyse, wird jedoch bewusst offengehalten und durch die biografische Analyse induktiv erweitert. Die Vorgehensweise orientiert sich an den Kodierschritten der Grounded Theory nach Pandit (1996), wobei die deduktiven Kategorien als Start-Codes dienen.

Bevor die Kodierung des biografischen Materials pro Fall in der Kodiervorlage erfolgt, wird das Material in einem ersten Durchgang gesichtet und mögliche relevante Erzählungen gekennzeichnet. Zudem werden die Fälle schrittweise vor der Analyse in der „Falldokumentation“ festgehalten. In der Falldokumentation werden alle relevanten Informationen zu dem jeweiligen Fall dargestellt: Name der Frau, Herkunftsland, Quellen, Originalsprache, Wohlfahrtsmodell, Skizzierung der beschriebenen Lebensphasen und Notizen/Anmerkungen. Dieser Vorgang wird einmal pro Fall durchgeführt. Anschließend werden die biografischen Materialien

erneut analysiert und relevante Textstellen/Aussagen den bestehenden deduktiven Kategorien zugeordnet (Prozess unter Berücksichtigung der Kodierregeln). Schilderungen und Aussagen, die keiner deduktiven Kategorie zugeordnet werden können, werden als „Open Code“ markiert und zu einem späteren Zeitpunkt (nach Auswertung aller Biografien) auf eine induktive Erweiterung geprüft.

Die induktive Erweiterung erfolgt in drei Schritten: Der erste Schritt ist das „Open Coding“, dieser Schritt erfolgt parallel zur ersten Auswertung der Biografien. Bei der Analyse der Biografien wird jede Textstelle auf die bestehenden Codes (K1-K7) geprüft und erfasst, ob sie mit einem der Codes übereinstimmt. Wenn nicht, dann erfolgt im Excel ein Vermerk „Offener Code“ mit einem vorläufigen (deskriptiven) Label. Es wird noch keine Entscheidung getroffen, ob der Code zu einer neuen Kategorie wird. Im zweiten Schritt erfolgt das „Axial Coding“. Nachdem alle Biografien analysiert wurden, werden die „offenen Codes“ im Tabellenblatt „Induktive Codes“ gesammelt und verglichen. Es wird geprüft, ob mehrere offene Codes dasselbe Phänomen beschreiben (mit anderen Worten). Es wird gefragt: Hängt der „neue Code“ mit einer bestehenden Kategorie zusammen (als Ergänzung, Gegenstück oder Vertiefung). In der Excel-Spalte „Verknüpfung“ wird festgehalten, welche Verbindungen zu bestehenden Codes bestehen. Im letzten Schritt erfolgt das „Selective Coding“. In diesem Schritt wird entschieden, ob ein offener Code in eine neue Subkategorie oder eigenständige Kategorie überführt werden kann. Wenn ein neuer Code in mindestens zwei Fällen auftritt, klar von bestehenden Kategorien abgegrenzt werden kann und für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist, wird dem Code eine neue Nummer zugeordnet sowie eine Definition und Abgrenzungsregel vergeben. Neue Subkategorien oder eigenständige Kategorien werden im Exceltabellenblatt „induktive Codes“ und in der Masterarbeit (überarbeitetes Kategoriensystem) festgehalten.

Hinweis: Wenn ein offener Code nur in einer Biografie vorkommt und sehr kontextspezifisch ist, bleibt er als offener Code **in der Kodiervorlage** stehen und wird in der Auswertung als Besonderheit des Falls vermerkt, aber nicht als eigenständige Kategorie aufgenommen. Die Entscheidung wird in Spalte „Zuordnung“ vermerkt und dokumentiert. Abschließend, wenn alle Biografien kodiert sind, wird im Tabellenblatt „Auswertung je Fall“ analysiert, welche Kategorien bei welcher Person dominieren, welche Muster sich länderspezifisch zeigen und wo Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zwischen den Fällen liegen. Das ist die Grundlage für Kapitel 6 der Masterarbeit.

Inhalt der Kodiervorlage:

Die Kodiervorlage unterteilt sich in mehrere Tabellenblätter, die folgendes beinhalten:

- **Anleitung:** Die Anleitung dient als kompakte Übersicht der im Kodierleitfaden festgelegten Arbeitsschritte und Kodierregeln.
- **Versionierung:** In der Versionierung werden die unterschiedlichen Änderungen und Aktualisierungen während der Auswertung und Analyse festgehalten.
- **Falldokumentation:** In der Falldokumentation werden die Fallprofile der zu untersuchenden Frauen in Führungspositionen kurz dargestellt.
- **Kategoriensystem:** Im Tabellenblatt „Kategoriensystem“ werden die deduktiven und induktiv erweiterten Kategorien kurz dargestellt.
- **Ankerbeispiele (K1-K7):** Die Ankerbeispiele enthalten die Ableitung der deduktiven und induktiven Kategorie aus der Theorie und dem biografischen Material und werden auch durch konkrete Beispiele belegt.
- **Kodierung:** Im Tabellenblatt sind alle Fallprofile inklusive gefundenen Fällen/Belegen aus dem biografischen Material der Frauen in Führungspositionen dokumentiert.
- **Induktive Codes:** Die „Induktiven Codes“ dokumentieren die Herleitung, Abwägung und Überführung neuer induktiver Subkategorien.
- **Induktive Codes Übersicht:** Das Tabellenblatt „Induktive Codes Übersicht“ enthält eine Übersicht von allen induktiven Erweiterungen und zeigt auch Einzelbefunde, die nicht in eigenen Subkategorien überführt wurden, jedoch für die Arbeit von Relevanz sind.
- **Auswertung je Fall:** Im Tabellenblatt „Auswertung je Fall“ werden die vergebenen Kategorien (K1-K7) und D1-4 summiert dargestellt. Dabei wurden die Kategorien jeweils pro Fall ausgewertet und zusätzlich eine Summe gebildet.
- **relative Häufigkeiten:** In dem Tabellenblatt „relative Häufigkeiten“ werden die ausgewerteten Fälle anhand von relativen Häufigkeiten dargestellt. Diese Vorgehensweise wird herangezogen, da die Materialdichte zwischen den Fällen und Ländern variiert - absolute Häufigkeiten könnten zu verzerrten Ergebnissen führen.
- **Heatmap Subkategorien:** Im Tabellenblatt „Heatmap“ werden die relativen Häufigkeiten der Subkategorien der Hauptkategorien (K1-7) dargestellt.
- **Grafische Darstellung:** im Tabellenblatt „grafische Darstellungen“ werden die ausgewerteten relativen Häufigkeiten grafisch dargestellt.

Kategoriensystem

Im folgenden Abschnitt werden die deduktiven Kategorien dargestellt: K1 Normative Barrieren: Gesellschaftliche Normen, Rollenerwartungen und Stereotype - explizit und implizit. Umfasst Fremd- und Selbstwahrnehmungen von Frauen. K1 wird nicht kodiert, wenn die beschriebene Barriere primär aus Organisationsstrukturen stammt.

K1.1 Geschlechterstereotype & Role Incongruity

Code	K1.1
Subkategorie	Geschlechterstereotype & Role Incongruity
Definition	Widerspruch zwischen kommunalen und agentischen Attributen. Führungstereotype werden agentisch konnotiert und widersprechen dem kommunalen Frauenbild („think manager - think male“).
Kodierregel	Kodiere K1.1, wenn Stereotype die Wahrnehmung der Frau als Führungskraft beeinflussen - ob durch andere oder durch sie selbst. Stereotype, die auch den Work-Family-Konflikt verstärken.
Ankerbeispiele	Kommunale und agentische Attribute stehen im Widerspruch: Frauen werden als weniger geeignet für Führungspositionen empfunden (Boerner, 2023; Eagly & Karau, 2002). Frauen in Führungspositionen werden häufig anders beurteilt als Männer, insbesondere in traditionell männlichen Positionen (Archer, 2021; Boerner, 2023). Perfektionszwang: Frauen in Führungspositionen stehen unter Druck, keine „Fehler zu begehen“ - auch in Bezug auf Äußerlichkeiten (Glass & Cook, 2016).
Abgrenzung / Mehrfachkodierung	Mehrfachkodierung (K1.1 und K2.3), wenn Stereotype auch Beförderungsprozesse beeinflussen. Mehrfachkodierung (K1.1 und K3.1), wenn Work-Family-Konflikt durch Stereotype verstärkt wird.

K1.2 Backlash-Effekt

Code	K1.2
Subkategorie	Backlash-Effekt
Definition	Ablehnung von Frauen, deren Verhalten von geschlechtsstereotypen Erwartungen abweicht. Erfolge werden externen Umständen und nicht den Fähigkeiten der Frau zugeschrieben; kann auch positiv wirken.
Kodierregel	Kodiere K1.2, wenn eine tatsächliche Ablehnung durch andere beschrieben wird.
Ankerbeispiele	Frauen, deren Verhalten von Stereotypen abweicht, werden weniger akzeptiert und abgelehnt - unabhängig von Kompetenz (Boerner, 2023). Erfolge werden eher externen Umständen zugeschrieben, nicht den Fähigkeiten der Frau selbst (Boerner, 2023). Gegenteiliger Effekt möglich: Frauen werden als effektivere Führungskräfte empfunden (Boerner, 2023).
Abgrenzung	K1.3 = Angst vor negativer Bewertung bereits im Voraus z.B. wenn eine Frau beschreibt, sich zurückgehalten zu haben aus Angst. Angst besteht, bereits vor der tatsächlichen Bewertung.

K1.3 Stereotype Threat

Code	K1.3
Subkategorie	Stereotype Threat
Definition	Angst, aufgrund von Stereotypen negativ bewertet oder behandelt zu werden. Tritt besonders in männerdominierten Branchen auf. Kann sich auch motivierend auswirken.
Kodierregel	Kodieren, wenn die Frau beschreibt, dass sie sich aus Angst vor stereotypisierender Bewertung zurückgehalten oder ihr Verhalten angepasst hat.

Ankerbeispiele	Angst, aufgrund von Stereotypen negativ bewertet zu werden - insbesondere in männerdominierten Umfeldern mit Wettbewerbskultur (Kamann-Holt, 2026). Frauen, die in ihre Führungsfähigkeiten vertrauen, sind weniger anfällig für Stereotype Threat (Boerner, 2023; Kamann-Holt, 2026). Ambivalente Wirkung: Kann Frauen auch darin bestärken, Führungspositionen anzunehmen (Boerner, 2023).
Abgrenzung / Mehrfachkodierung	K1.2 = tatsächliche Ablehnung Wenn Frau trotz erlebter Bedrohung eine Führungsposition anstrebt, dann auch K5.3 prüfen.

K1.4 Führungsanspruch & Self-Promotion

Code	K1.4
Subkategorie	Führungsanspruch & Self-Promotion
Definition	Zurückhaltung beim Äußern von Ambitionen oder beim Anstreben von Führungspositionen trotz gleicher Qualifikation. Frauen schätzen ihre Fähigkeiten kritischer ein und sehen sich stärker von äußeren Bedingungen abhängig.
Kodierregel	Kodiere K1.4, wenn die Frau beschreibt, Ambitionen nicht geäußert oder eine Führungsposition nicht angestrebt zu haben - trotz Qualifikation.
Ankerbeispiele	Frauen entwickeln seltener Führungsansprüche, obwohl sie über gleiche Qualifikationen verfügen (Boerner, 2023). Mangelndes Mentoring und Sponsoring, Care-Belastung und ungleiche Chancen hemmen den Führungsanspruch (Krivkovich et al., 2025). Strukturelle Unterstützung (Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeit) stärkt den Führungsanspruch - Effekt bei Frauen tendenziell größer als bei Männern (Boerner, 2023).

Mehrfachkodierung	K1.4 und K2.2 und K3.1, wenn Führungsanspruch durch mehrere Faktoren (fehlendes Mentoring, Care-Belastung) gehemmt wird. Kodierung von K1.4 und K3.1, wenn strukturelle Unterstützung als Gegenstrategie beschrieben wird.
--------------------------	--

K1.5 Tokenism

Code	K1.5
Subkategorie	Tokenism
Definition	Frauen stellen in Führungspositionen eine Minderheit dar. Damit verbunden: erhöhte Sichtbarkeit, gesteigerter Leistungsdruck, Gefühl als „Außenseiterin im Inneren“.
Kodierregel	Kodieren von K1.5, wenn Minderheitsstatus aufgrund des Geschlechts und damit verbundener Leistungsdruck beschrieben werden.
Ankerbeispiele	Frauen in Führungspositionen als Minderheit, besonderer Status, erhöhte Beobachtung und Leistungsdruck (Glass & Cook, 2016). Anpassungsstrategien an dominante (männliche) Gruppen sowie Widerstand als gegensätzliche Reaktionen (Boerner, 2023).
Abgrenzung	K2.5 Queen Bee: aktive Distanzierung von anderen Frauen als Bewältigungsstrategie.
Mehrfachkodierung	K1.1 und K1.5, wenn Stereotype und Tokenism gleichzeitig genannt werden.

K2 Organisationale Dynamiken & Netzwerke

Unternehmenskulturen, -strukturen, Netzwerke und organisationale Phänomene - positiv wie negativ. Abgrenzung zu K3: Nicht kodieren, wenn staatliche Rahmenbedingungen (Gesetze, Elternzeit) in den Schilderungen als primäre Gründe genannt werden.

K2.1 Ausschluss aus informellen Netzwerken

Code	K2.1
-------------	------

Subkategorie	Ausschluss aus informellen Netzwerken
Definition	Fehlender Zugang zu informellen Netzwerken („Old-Boys-Networks“) und fehlende „schwache Bindungen“. Netzwerke bieten Vorteile bei Informationsaustausch, Kooperationen, Sichtbarkeit und Support.
Kodierregel	Kodiere K2.1, wenn die Frau beschreibt, von informellen Netzwerken ausgeschlossen zu sein oder keinen Zugang zu relevanten Netzwerken hat.
Ankerbeispiele	Frauen fehlen soziale Verbindungen, die Männern in Führungspositionen zugutekommen (Hanna et al., 2023). Ausschluss von „Old-Boys-Networks“ durch Ähnlichkeits- und Vertrauensprinzip sowie hegemoniale Strukturen (Cook & Glass, 2014, Sagebiel, 2019).
Abgrenzung	K5.1: aktiver Aufbau eigener Netzwerke als Strategie; mögliche Mehrfachkodierung: K2.1 beschreibt die Barriere, K5.1 die Gegenstrategie.

K2.2 Fehlendes Sponsoring & Mentoring

Code	K2.2
Subkategorie	Fehlendes Sponsoring & Mentoring
Definition	Keine aktiv fördernden Personen vorhanden, die das berufliche Vorankommen der Frau unterstützen oder Möglichkeiten schafft.
Kodierregel	Kodieren von K2.2, wenn fehlende Förderung durch Vorgesetzte oder Sponsor*innen als Hindernis beschrieben wird.
Ankerbeispiele	Frauen verfügen seltener über Personen, die sie aktiv in ihrer Karriere unterstützen (Krivkovich et al., 2025). Frauen in Führungspositionen erhalten häufig weniger Unterstützung durch Vorgesetzte bei Weiterbildungsmöglichkeiten (Krivkovich et al., 2025).

Mehrfachkodierung	Fehlende Mentoren, Rollenbilder und Netzwerke als eigenständige Barriere (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021).
	K2.2 und K5.2(aktive Suche nach Sponsor*innen als Gegenstrategie).

K2.3 Beförderungs- & Bewertungsprozesse

Code	K2.3
Subkategorie	Beförderungs- & Bewertungsprozesse
Definition	Unklare Beförderungskriterien, Homophilie in Rekrutierungsprozessen, Bias bei Leistungsbewertungen. Männernetzwerke basieren auf dem Ähnlichkeits- und Vertrauensprinzip; das kann auch Empfehlungen beeinflusst.
Kodierregel	Kodiere K2.3, wenn strukturelle Aspekte von Beförderungs- oder Bewertungsprozessen (unklare Kriterien, Homophilie) im Vordergrund stehen.
Ankerbeispiele	Hegemoniale Strukturen beeinflussen Recruiting-Prozesse: Empfehlungen erfolgen aufgrund demografischer Merkmale und Ähnlichkeiten (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021). Männliche Arbeitskulturen wirken abschreckend (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021). Psychologische Prozesse: Geschlechterstereotype, Homophilie, unklare Beförderungskriterien (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021).
Abgrenzung	Von K1.1 umfasst stereotypisierende Aspekte, keine strukturellen Aspekte (unklare Kriterien, Homophilie).
Mehrfachkodierung	K2.3 und K2.7: wenn männliche Arbeitskultur und Beförderungsprozesse gleichzeitig beschrieben werden. K3.1 wenn Work-Life-Konflikt als erschwerender Faktor genannt wird.

K2.4 Glass Ceiling

Code	K2.4
Subkategorie	Glass Ceiling
Definition	Unsichtbare Barrieren, die Frauen daran hindern, Senior-Management- oder obere Führungspositionen zu erreichen - trotz gleicher Leistung.
Kodierregel	Kodiere K2.4, wenn die Frau auf unsichtbare Aufstiegshindernisse in höheren Hierarchieebenen hinweist.
Ankerbeispiele	Unsichtbare Barrieren verhindern Aufstieg ins Senior Management trotz gleicher Leistung (ILO, 2025; Scheele, 2019). Strukturelle Voreingenommenheit, informelle Netzwerke und begrenzter Zugang zu sichtbaren Aufgaben als Ursachen (Choi et al., 2026). Genderstereotype verstärken Glass Ceiling zusätzlich (Choi et al., 2026).
Abgrenzung	von K6.5 abzugrenzen, bezieht sich auf das tatsächlich erreichte Führungsniveau.
Mehrfachkodierung	K2.4 und K1.1 Glass Ceiling wird durch normative Stereotype verstärkt.

K2.5 Queen Bee

Code	K2.5
Subkategorie	Queen Bee
Definition	Frauen in männerdominierten Umfeldern passen sich bewusst an männliche Verhaltensweisen an und distanzieren sich von anderen Frauen. Bewältigungsstrategie zur Anpassung an bestehende Unternehmenskultur.
Kodierregel	Kodiere K2.5, wenn aktive Distanzierung von anderen Frauen oder Anpassung an männliche Verhaltensweisen beschrieben wird.

Ankerbeispiele	Frauen fördern sich untereinander weniger, bestehende Geschlechterhierarchien werden reproduziert (Kamann-Holt, 2026; Rao, 2021). Queen Bee als Reaktion auf „Bedrohung der sozialen Identität“ - keine individuelle Charaktereigenschaft (Derks et al., 2011). Distanzierung von Geschlechteridentität als Versuch, negativen Bewertungen durch Stereotype zu entgehen (Derks et al., 2011).
Abgrenzung	Von K1.5 Tokenism: bezieht sich auf einen strukturellen Minderheitsstatus.

K2.6 Glass Cliff

Code	K2.6
Subkategorie	Glass Cliff
Definition	Frauen werden überdurchschnittlich oft in Managementpositionen besetzt, die riskant oder prekär sind - insbesondere in Krisenzeiten („think crisis - think female“).
Kodierregel	Kodiere K2.6, wenn das Unternehmen gezielt eine Frau in eine prekäre Führungsposition besetzt. Wird eine Position von einer Frau selbst als „Glass Cliff“ gerahmt, ohne gezielte Fremdeinwirkungen, wird K2.6 als Selbstbeschreibung vergeben (Vermerk auf nur teilweise Erfüllung der theoretischen Definition).
Ankerbeispiele	Unternehmen bevorzugen weibliche Führungskräfte in Krisenzeiten - durch zugeschriebene Führungskompetenzen (Empathie, Kommunikation) und zur Signalwirkung an Stakeholder (Boerner, 2023; Glass & Cook, 2016). Für Frauen oft als Chance gesehen, überhaupt eine Top-Management-Position zu erlangen (Boerner, 2023). Weniger Konkurrenz durch Männer, die solche Positionen als weniger attraktiv sehen (Kamann-Holt, 2026).

Abgrenzung	K6.2 = die Frau beschreibt einen persönlichen Karriere-Wendepunkt. Mehrfachkodierung K2.6 und K6.2 möglich, wenn beides gleichzeitig beschrieben wird (in Zusammenhang steht).
-------------------	--

K2.7 Glass Walls / Flexibility Stigma

Code	K2.7
Subkategorie	Glass Walls / Flexibility Stigma
Definition	Eingeschränkte laterale Mobilität: Frauen besetzen Positionen (z.B. Personalwesen, Administration), die weniger als „Sprungbrett“ in Top-Management-Positionen gesehen werden. Annahme, dass Personen mit flexiblen Arbeitsmodellen als weniger engagiert gelten.
Kodierregel	Kodiere K2.7, wenn laterale Mobilitätseinschränkungen oder Stigmatisierung durch Teilzeit / flexible Arbeit im organisationalen Kontext beschrieben werden.
Ankerbeispiele	Glass Walls: Frauen besetzen Positionen, die weniger als Sprungbrett dienen (ILO, 2025). Flexibility Stigma: Nutzung flexibler Arbeitsmodelle wird als geringes Engagement interpretiert (Krivkovich et al., 2025). Anforderungen an „total dedication“ orientieren sich an männlichen Top-Managern (König, 2019).
Abgrenzung / Mehrfachkodierung	K3.4 = staatliche Gesetze fehlen oder werden nicht realisiert. Mehrfachkodierung von K2.7 und K3.4, wenn sich beide gegenseitig verstärken.

K3 Strukturelle Bedingungen, Work-Life & wohlfahrtsstaatlicher Kontexte

Gesetze, staatliche Infrastruktur, gesellschaftliche Arbeitsteilung. Bei K3 wird auch die Wohlfahrtsdimension D1-D4 dokumentiert. Abgrenzung zu K2: K3 nicht kodieren, wenn Unternehmensmaßnahmen im Vordergrund stehen.

K3.1 Care-Arbeit & Karriereunterbrechung

Code	K3.1
Subkategorie	Care-Arbeit & Karriereunterbrechung
Definition	Strukturelle Aspekte von Kinderbetreuung, Pflege und Karriere- pausen - fehlende Infrastruktur, ungleiche Verteilung unbezahlter Sorgearbeit, Doppelbelastung.
Kodierregel	Kodiere K3.1, wenn strukturelle Aspekte von Care-Arbeit be- schrieben/genannt werden.
Ankerbeispiele	Frauen leisten auch in Doppelverdiener-Haushalten überproporti- onal Haushaltsarbeit, die Folge können eingeschränkte Aufstiegs- möglichkeiten sein (Choi et al., 2026; Krivkovich et al., 2025). Karriereunterbrechungen: Frauen nehmen global 55,2% öfter Auszeiten als Männer, Dauer durchschnittlich 19,6 Monate (World Economic Forum, 2025). Pausen wirken sich nicht nur auf Erfahrung, sondern auf Auf- stiegschancen in C-Suite aus (World Economic Forum, 2025).
Abgrenzung	K6.3 bezieht sich auf biografische Entscheidungssituationen.
Mehrfachkodierung	Kodieren von K1.4 und K3.1, wenn Care-Belastung den Füh- rungsanspruch hemmt. K3.1 und K7.3/K7.4/K7.5 je nach Länder- kontext (und D2). Wenn Frauen eine bewusste biografische Ab- wägung zwischen Familie und Karriere beschreiben dann auch K6.3 kodieren.

K3.2 Broken Rungs

Code	K3.2
Subkategorie	Broken Rungs
Definition	Barrieren beim ersten Schritt auf die Karriereleiter - Übergang in die erste Managementebene. Legt auch den Grundstein für spätere Ungleichheiten.

Kodierregel	Kodiere K3.2, wenn Barrieren beim Einstieg in die erste Managementebene beschrieben werden.
Ankerbeispiele	Barrieren treten bereits beim ersten Schritt auf die Karriereleiter auf (ILO, 2025). Frauen fehlen Aufstiegschancen gleich zu Beginn der Karriere; Grundstein für spätere Ungleichheiten (Kamann-Holt, 2026; Krivkovich et al., 2025).
Abgrenzung	Mehrfachkodierung K3.2

K3.3 Leaky Pipeline / Drop-to-the-top

Code	K3.3
Subkategorie	Leaky Pipeline / Drop-to-the-top
Definition	Rückgang des Frauenanteils in höheren Hierarchiestufe. Je höher die Position, desto eher verlassen Frauen das Unternehmen oder werden seltener befördert.
Kodierregel	Kodiere K3.3, wenn das Phänomen des abnehmenden Frauenanteils mit steigender Hierarchieebene beschrieben wird.
Ankerbeispiele	Leaky Pipeline: Mit höheren Hierarchieebenen nimmt Repräsentanz von Frauen ab (ILO, 2025; van 't Foort-Diepeveen et al., 2021). Drop-to-the-top: Frauen steigen entlang der Karriereleiter zunehmend aus - besonders in MINT-Branchen (World Economic Forum, 2025).

K3.4 Gesetze & Umsetzungslücken

Code	K3.4
Subkategorie	Gesetze & Umsetzungslücken
Definition	Diskrepanz zwischen gleichstellungsorientierten Gesetzen und Umsetzung in der Praxis. Auch in Hocheinkommensländern fehlen oft Ressourcen und Infrastrukturen zur Umsetzung.

Kodierregel	Kodiere K3.4, wenn die Frau auf Abweichungen zwischen rechtlichem Rahmen und gelebter Praxis hinweist.
Ankerbeispiele	Fortschrittliche Gesetze ohne ausreichende Budgets und Infrastrukturen, keine reale Gleichstellung (World Economic Forum, 2025). Umsetzungslücken bestehen auch in Volkswirtschaften mit fortschrittlichen rechtlichen Rahmenbedingungen (World Bank, 2026). Historisch patriarchisch geprägte Unternehmensstrukturen: Vollzeitarbeit und lange Arbeitszeiten als Loyalitätssignal (van 't Foort-Diepeveen et al., 2021).
Abgrenzung	von K2.7 - bezieht sich auf Unternehmensregeln/-normen („total dedication“) abzugrenzen. Mehrfachkodierung K2.7 und K3.4 möglich, wenn beide sich gegenseitig bedingen.

K3.5 Nationaler Kontext (D/USA/NIG)

Code	K3.5
Subkategorie	Nationaler Kontext (D/USA/NIG)
Definition	Staatlich, marktlich oder familiär abgesicherte Kontexte. Umfasst länderspezifische Wohlfahrtsdimensionen in Bezug auf Karriereverläufe von Frauen.
Kodierregel	Kodieren von K3.5, wenn länderspezifische Rahmenbedingungen (Elternzeit, Care-Infrastruktur, Erwerbsbeteiligung) karriererelevant beschrieben werden. Zusätzlich K7 und D1-D4 vermerken.
Ankerbeispiele	Deutschland: 300 Tage bezahlte Elternzeit (Shared Days). Trotz Regelung: wirtschaftliche Parität hinter Bildungsparität - strukturelle Hürden bei der Umsetzung (World Economic Forum, 2025). USA: 0 Tage bezahlter Elternzeit (Shared Days). unbezahlte Care-Arbeit: Frauen 15,08%, Männer 10,08% (World Economic Forum, 2025).

Abgrenzung	Nigeria: 96,58% informelle Beschäftigung ohne soziale Absicherung. Vereinbarkeit über familiäre Netzwerke und Gemeinschaften (Informal Security Regime) (World Economic Forum, 2025; Wood & Gough, 2006).
	Bei K3.5 zusätzlich die Wohlfahrtsdimension D1-D4 eintragen, K7 zusätzlich, wenn ein Bezug zur Karriere gegeben ist.

K4 Intersektionelle Perspektive

Beschreibt das Zusammenspiel, die Wechselwirkung von unterschiedlichen Formen der Diskriminierung: Geschlecht, Ethnizität, soziale Klasse, Religion und Alter. Abzugrenzen von K1, bezieht sich nur auf das Geschlecht ohne das Einwirken anderer Faktoren wie Ethnizität, soziale Klasse, Religion und Alter.

K4.1 Ethnizität & Führungswahrnehmung

Code	K4.1
Subkategorie	Ethnizität & Führungswahrnehmung
Definition	Unterschiedliche Stereotypzuschreibungen in Bezug auf Führungskompetenzen je nach ethnischer Zugehörigkeit. Zwei Dimensionen: agentische Kompetenz (Fähigkeit/Intellekt) und agentische Dominanz (Kontrollverhalten).
Kodierregel	Kodiere K4.1, wenn ethnische Zugehörigkeit die Führungswahrnehmung der Frau beeinflusst.
Ankerbeispiele	„Weiße Frauen“: kommunal, aber als weniger kompetent empfunden; „agentisches Defizit“ (Rosette et al., 2016). „Schwarze Frauen“: Dominanz wird erwartet, aber Kompetenz weniger zugeschrieben (Rosette et al., 2016). „Asiatisch-amerikanische Frauen“: als kompetent, aber zu „passiv“ für Führung wahrgenommen - Dominanz löst Backlash aus (Rosette et al., 2016).
Abgrenzung	Abgrenzung von K1.1

K4.2 Concrete Ceiling

Code	K4.2
Subkategorie	Concrete Ceiling
Definition	Doppelbarriere aus Geschlecht und Ethnizität (insbesondere für afroamerikanische Frauen). Stellt nicht nur den Aufstieg, sondern auch die Existenzberechtigung und Akzeptanz in der Organisation infrage.
Kodierregel	Kodiere K4.2, wenn die Kombination aus Geschlecht und Ethnizität als Doppelbarriere beschrieben wird.
Ankerbeispiele	„Concrete Ceiling“: Nicht nur gläserne, sondern Betondecke die, die Existenzberechtigung in der Organisation infrage stellt (Beckwith et al., 2016). Afroamerikanische Frauen: Kombination aus Geschlechterstereotypen und rassistischer Diskriminierung (Sott et al., 2026). Isolation durch Andersartigkeit: Erhöhte Beobachtung als einzige Vertreterin der Identitätsgruppe (Beckwith et al., 2016).
Abgrenzung	K1.5 = eine Dimension (Geschlecht) und Leistungsdruck. Mehrfachkodierung K1.5 und K4.2 möglich.

K4.3 Koloniale & postkoloniale Strukturen

Code	K4.3
Subkategorie	Koloniale & postkoloniale Strukturen
Definition	Postkoloniale Prägungen, die westliche Führungsmodelle als universell normieren und afrikanische Ansätze abwerten. Ubuntu als alternatives Managementkonzept (kollektive Moral, Gemeinschaft über Individualismus).
Kodierregel	Kodiere K4.3, wenn koloniale Geschichte, kulturelle Prägungen oder kollektive/gemeinschaftsorientierte Managementkonzepte beschrieben werden - vor allem in Nigeria-Fällen.

Ankerbeispiele	Koloniale Geschichte schuf Strukturen, die westliche Führungsmodelle als universell normieren (Nkomo, 2011). Ubuntu: kollektive Moral und Menschlichkeit als Managementphilosophie - Gemeinschaft über westlichen Individualismus (Nkomo, 2011).
-----------------------	--

K4.4 Klasse, Alter & sozialer Hintergrund

Code	K4.4
Subkategorie	Klasse, Alter & sozialer Hintergrund
Definition	Einfluss von sozialer Herkunft, ökonomischem Status und Alter auf Karriereverläufe - als intersektionelle Faktoren in Wechselwirkung mit Geschlecht. Alter: z.B. zu jung/zu alt für Führungsposition (Generationskonflikte).
Kodierregel	Kodiere K4.4, wenn Klasse, Alter oder sozialer Hintergrund in Kombination mit Geschlecht als Barriere beschrieben werden. Kodieren bei altersbedingten Stereotypen in Kombination mit Geschlecht, der soziale Hintergrund oder die soziale Klasse als Aufstiegsbarriere genannt werden.
Ankerbeispiele	Frauen sind stärker altersbedingten Stereotypen ausgesetzt als Männer, insbesondere in männerdominierten Organisationen wirken alters- und geschlechtsbezogene Stereotype gleichzeitig (Manzi et al., 2020, S. 9; Wu et al., 2025, S. 282); Ageism tritt in Recruiting-Prozessen, bei Beförderungsentscheidungen und interpersonellen Beziehungen auf (Wu et al., 2025, S. 282)
Abgrenzung /Hinweis	Klasse und sozialer Hintergrund bleiben induktiv offen und werden durch Biografien ggf. konkretisiert, Abgrenzung: wenn nur allgemeine Erfahrungen als junge/ältere Frau dann K1.1 kodieren.

K5 Individuelle Strategien & Bewältigungsformen

Wenn Frauen über den Umgang mit erlebten Barrieren erzählen und mögliche Strategien als Gegenmaßnahmen setzen. Kategorie 5 wird kodiert, wenn eine explizite Gegenmaßnahme oder

Strategie genannt wird, die sich gegen eine Barriere (K1-4) richtet als Mehrfachcode zu dokumentieren, K5 kann auch als eigene Strategie ohne dazugehörige Barriere erfasst werden.

K5.1 Netzwerkaufbau & Sichtbarkeit

Code	K5.1
Subkategorie	Netzwerkaufbau & Sichtbarkeit
Definition	Aktiver Aufbau eigener Netzwerke, bewusste Strategien zur „Sichtbarkeitserhöhung“ als Reaktion auf den Ausschluss bestehender Netzwerke.
Kodierregel	Kodieren von K5.1, wenn die Frau aktiv Netzwerke aufbaut oder explizit auf Sichtbarkeit setzt.
Ankerbeispiele	Kein Ankerbeispiel aus dem Theorietext ableitbar: Der Text beschreibt den Ausschluss von Netzwerken (K2.1) ausführlich, nicht den aktiven Aufbau als Bewältigungsstrategie. K5.1 wird erst mit dem biografischen Material ergänzt.
Abgrenzung	von K2.1: ist eine Barriere (Ausschluss von Netzwerken); K5.1 bezieht sich hingegen auf eine Strategie (aktiver Aufbau von Netzwerken).
Mehrfachkodierung	K5.1 und K2.1 (Barriere und Gegenstrategie gleichzeitig)

K5.2 Mentoring/Sponsoring aktiv suchen

Code	K5.2
Subkategorie	Mentoring/Sponsoring aktiv suchen
Definition	Proaktive Suche nach fördernden Personen und Mentor*innen als Reaktion auf fehlendes Sponsoring/Mentoring.
Kodierregel	Kodiere K5.2, wenn die Frau aktiv nach Mentor*innen oder Sponsor*innen sucht oder entsprechende Netzwerke nutzt.
Ankerbeispiele	Kein Ankerbeispiel aus dem Theorietext ableitbar: K5.2 wird erst mit dem biografischen Material ergänzt.

Mehrfachkodierung	K2.2 und K5.2 Barriere fehlendes Mentoring und die Strategie der aktiven Suche.
--------------------------	---

K5.3 Anpassung vs. Widerstand

Code	K5.3
Subkategorie	Anpassung vs. Widerstand
Definition	Anpassung an bestehende (männliche) Normen oder bewusste Ablehnung und Einschlagen neuer Wege als Reaktion auf normative Barrieren.
Kodierregel	Kodiere K5.3, wenn die Frau zwischen Normanpassung und Widerstand abwägt oder sich für einen dieser Wege entscheidet.
Ankerbeispiele	In der Theorie → Tokenism: Anpassung an dominante (männliche) Gruppen vs. Widerstand - bewusste Ablehnung bestehender Normen und neuer Wege (Boerner, 2023). Hinweis: K5.3 wird noch mit dem biografischen Material ergänzt.
Abgrenzung / Mehrfachkodierung	Die Strategie ist immer mit der dazugehörigen Barriere zu kodieren: z.B. K5.3 und K5.5 als Gegenstrategie zu K1.4 und K1.3.

K5.4 Karrierepfad-Gestaltung

Code	K5.4
Subkategorie	Karrierepfad-Gestaltung
Definition	Bewusste Gestaltung nicht-linearer Karrierewege: Branchenwechsel, Umwege, Nutzung alternativer Karrierepfade.
Kodierregel	Kodiere K5.4, wenn die Frau bewusst Umwege oder Branchenwechsel als Strategie für den Karriereweg beschreibt.
Ankerbeispiele	Frauen weisen häufiger branchenübergreifende Erfahrungen auf - nicht-lineare Karriereverläufe als Strategie (World Economic Forum, 2025).

Mehrfachkodierung	Von K5.4 und K6.1: nicht-linearer Karriereverlauf als Strategie und Verlaufsmuster.
--------------------------	---

K5.5 Selbstpositionierung & Framing

Code	K5.5
Subkategorie	Selbstpositionierung & Framing
Definition	Konstruktion der eigenen Erfolgsgeschichte, bewusste Selbstvermarktung in Bezug auf die eigene Karriere.
Kodierregel	Kodieren von K5.5, wenn die Frau aktiv ihr Bild/ ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit oder im Unternehmen gestaltet.
Ankerbeispiele	In der Theorie keine konkreten Ankerbeispiele, Hinweis: K 5.5 wird mit dem biografischen Material ergänzt.
Mehrfachkodierung	K5.3 und K5.5 Gegenstrategie zu K1.4 und K1.3.

K5.6 Motive & Sinnzuschreibungen

Code	K5.6
Subkategorie	Motive & Sinnzuschreibungen
Definition	Persönliche Werte, Zielsetzungen und Beweggründe hinter Karriereentscheidungen. Erfasst die Frage nach dem „Warum?“.
Kodierregel	Kodiere K5.6, wenn die Frau beschreibt, welche Werte, Überzeugungen oder Sinnzuschreibungen ihre Karriereentscheidungen beeinflussen und leiten.
Ankerbeispiele	Kein Ankerbeispiel aus dem Theorietext vorhanden, K5.6 wird durch die Analyse der Biografien ergänzt.
Abgrenzung	von anderen K5 abzugrenzen, bezieht sich auf allgemeine Strategien/Handlungen (wie). K5.6 bezieht sich auf die Motivation dahinter. Mehrfachkodierung K5.6 und andere K5 Subkategorien, möglich.

K6 Karriereverläufe & Wendepunkte

Karrierepfade, Entscheidungsmomente und Wendepunkte. Übergreifende Strukturkategorie - K1-K5 beschreiben Inhalte innerhalb dieses Verlaufs.

K6.1 Nicht-linearer Karriereverlauf

Code	K6.1
Subkategorie	Nicht-linearer Karriereverlauf
Definition	Branchen- oder Rollenwechsel, Umwege als Kennzeichen des Karriereverlaufs.
Kodierregel	Kodieren von K6.1, wenn der Karriereverlauf durch Branchen- oder Rollenwechsel geprägt ist.
Ankerbeispiele	Kein konkretes Ankerbeispiel in der Theorie, wird daher mit dem biografischen Material ergänzt.
Mehrfachkodierung	Von K5.4 und K6.1: nicht-linearer Pfad als Strategie und Verlaufsmuster.

K6.2 Wendepunkte & Krisen

Code	K6.2
Subkategorie	Wendepunkte & Krisen
Definition	Entscheidende Momente, die die Karriererichtung verändert haben (positiv und/oder negativ). Subjektiv erlebte Wendepunkte der Frauen.
Kodierregel	Kodieren von K6.2, wenn die Frau einen konkreten Moment beschreibt, der ihre Karriererichtung verändert hat.
Ankerbeispiele	Kein konkretes Ankerbeispiel in der Theorie, wird daher mit dem biografischen Material ergänzt.

Abgrenzung / Mehrfachkodierung	K6.2: subjektiv erlebter Wendepunkt der Frau ist von K2.6 (Glass Cliff; externes Handeln des Unternehmens) abzugrenzen. Mehrfachkodierung K2.6 und K6.2 möglich, wenn beides in Zusammenhang beschrieben wird.
---------------------------------------	--

K6.3 Familiäre Entscheidungen & Karriere

Code	K6.3
Subkategorie	Familiäre Entscheidungen & Karriere
Definition	bewusste Abwägung zwischen Familie und Karriere, Mutterschaft, Pflege, Work-Life-Balance.
Kodierregel	Kodiere K6.3, wenn die Frau eine biografische Entscheidungssituation rund um Familie und Karriere beschreibt.
Ankerbeispiele	Mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie und normative Erwartung, Frauen wählen Familie über Karriere (Choi et al., 2026, van 't Foort-Diepeveen et al., 2021).
Abgrenzung	Abzugrenzen von K3.1 (strukturelle Care-Aspekte).
Mehrfachkodierung	K6.3 und K1.1 und K3.1 familiäre Entscheidung sind normativ geprägt und auch strukturell bedingt.

~~K6.4 Einstiegsphase – nach Auswertung/Überarbeitung verworfen~~

Code	K6.4 (gestrichen)
Subkategorie	Einstiegsphase
Definition	Erfahrungen beim Einstieg in die erste Managementebene, subjektiv erlebte Broken-Rungs-Erfahrungen.
Kodierregel	Kodieren von K6.4, wenn die Frau subjektive Erfahrungen beim Einstieg in Managementpositionen beschreibt.

K6.5 Erreichtes Führungsniveau & Einflussbreite

Code	K6.5
Subkategorie	Erreichtes Führungsniveau & Einflussbreite
Definition	Tatsächlich erreichtes Führungsniveau (C-Suite, CEO, Aufsichtsrat, mittleres Management, Gründerin, Ministerin), Breite und Tiefe des Einflussbereichs.
Kodierregel	Kodieren von K6.5, wenn beschrieben wird, welches Führungsniveau die Frau erreicht hat und wie breit ihr Einflussbereich ist
Ankerbeispiele	Kein Ankerbeispiel aus dem Theorietext vorhanden, K6.5 wird durch biografisches Material ergänzt.
Abgrenzung	Von K2.4: ist die Barriere, die den Aufstieg erschwert/verhindert. Mehrfachkodierung K6.5 und K2.4 möglich, wenn im Zusammenhang davon berichtet wird.

K7 Wechselwirkungen: nationale Rahmenbedingungen und Barrieren

Nationale Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit Karriereerfahrung (Barrieren), die explizit oder implizit genannt/beschrieben werden. K7 wird zusätzlich zu K1-K6 vergeben; zusätzlich wird die jeweilige Wohlfahrtsdimension (D1-D4) dokumentiert. Die Länderzuordnung bei K7.3 bis K7.5 benennt den inhaltlich zu erwartenden Code; relevant ist die Definition der jeweiligen Subkategorie (vgl. R9). Abgrenzung: nicht kodieren bei reinen Länderbeschreibungen ohne Bezug zur Karriere.

K7.1 Nationale Rahmenbedingungen & Entscheidungen

Code	K7.1
Subkategorie	Nationale Rahmenbedingungen & Entscheidungen
Definition	Direkte Verbindung zwischen Herkunftsland / nationalen Rahmenbedingungen und Karriereentscheidungen der Frau.

Kodierregel	Kodieren von K7.1, wenn die Frau in der Biografie explizit auf ihr Herkunftsland oder dessen Rahmenbedingungen als Einflussfaktor auf ihre Karriere Bezug nimmt. Immer auch D1-D4 erfassen.
Ankerbeispiele	Deutschland (konservativ), USA (liberal) und Nigeria (informelles Sicherheitsregime / nicht-westlich) als sich strukturell unterscheidende Kontexte (World Economic Forum, 2025; Kap. 5.2.2).

K7.2 Wohlfahrtsdimension D1-D4

Code	K7.2
Subkategorie	Wohlfahrtsdimension D1-D4
Definition	Wenn eine der vier Wohlfahrtsdimensionen im Text sichtbar wird, in der Excel-Spalte „Wohlfahrtsdimension“ eintragen.
Kodierregel	Es handelt sich um keine eigenständige Kodierregel sondern um eine Vorgehensweise der Dokumentation. Für die Excel-Spalte „Wohlfahrtsdimension“ bei K3 und K7.
Ankerbeispiele	D1: Marktzugang und Erwerbsquote. D2: Elternzeit und Care-Infrastruktur. D3: Lohnungleichheit und Führungsquote. D4: Politische Teilhabe und institutionelle Stabilität.

K7.3 Informelle Netzwerke (Nigeria)

Code	K7.3
Subkategorie	Informelle Netzwerke (Nigeria)
Definition	Familie und Gemeinschaft als Ersatz für staatliche Sicherungssysteme in Nigeria (Informal Security Regime).
Kodierregel	Kodiere K7.3, wenn familiäre oder gemeinschaftliche Netzwerke als Ersatz für staatliche Infrastruktur beschrieben werden - vor allem in Nigeria-Fällen.

Ankerbeispiele	Vereinbarkeit als Frage familiärer Netzwerke und Gemeinschaften statt staatlicher Infrastruktur (Wood & Gough, 2006).
Mehrfachkodierung	K3.1 und K7.3 und D2 Kinderbetreuung durch Familie/Gemeinschaft in Nigeria.

K7.4 Marktmechanismen (USA)

Code	K7.4
Subkategorie	Marktmechanismen (USA)
Definition	Privat statt staatlich: Kinderbetreuung, Sozialleistungen über Markt abgesichert in den USA (liberales Wohlfahrtsmodell).
Kodierregel	Kodiere K7.4, wenn fehlende staatliche Infrastruktur und marktliche Lösungen in den USA als karriererelevante Rahmenbedingung beschrieben werden.
Ankerbeispiele	USA: 0 Tage bezahlter Elternzeit (Shared Days) (World Economic Forum, 2025).
Mehrfachkodierung	K3.1 und K7.4 und D2.

K7.5 Institutionelle Strukturen (Deutschland)

Code	K7.5
Subkategorie	Institutionelle Strukturen (Deutschland)
Definition	Staatliche Rahmenbedingungen in Deutschland als Ressource oder Hürde für Karriereverläufe (konservatives Wohlfahrtsmodell).
Kodierregel	Kodiere K7.5, wenn staatliche Strukturen in Deutschland als karriererelevant beschrieben werden - als Unterstützung oder als Hürde.
Ankerbeispiele	Deutschland: 300 Tage bezahlte Elternzeit, aber wirtschaftliche Parität hinter Bildungsparität (World Economic Forum, 2025).

Mehrfachkodierung

K3.1 und K7.5 und D2.

A2 Übersicht der zentralen Begriffsdefinitionen

Anhang A2 enthält eine tabellarische Kurzübersicht der in dieser Arbeit verwendeten zentralen Begriffe mit der jeweils etablierten Definition und den herangezogenen Quellen. Die Übersicht dient als kompakte Darstellung der definierten Begriffe. Die ausführliche Herleitung der Konzepte ist in Kapitel 2 erfolgt.

Konzept	Definition	Quelle
Führung	Führung ist ein Prozess des „sozialen Einflusses“, bei dem Individuen oder Gruppen auf zwischenmenschlicher Ebene beeinflusst werden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Er umfasst die Koordination und Förderung gemeinsamer Anstrengungen und ist auf die strategische Zukunftsgestaltung gerichtet. Um zu „führen“, braucht es nicht zwingend eine formale Position. Führung ist auch nicht mit dem Begriff Management gleichzusetzen.	Chen et al., 2025; Kotter, 2009; Dinh et al., 2014; Liden et al., 2025; Yukl & Gardner, 2020
Führungsposition	Eine Führungsposition ist eine formelle Position innerhalb einer hierarchischen Organisation oder Institution und mit Entscheidungsbefugnis verbunden. Eine Position kann vom mittleren Management bis zur C-Suite reichen. Davon abzugrenzen sind informelle Positionen ohne strukturelle Macht /Weisungsbefugnis.	International Labour Organization, 2025b; OECD, 2025, 2026a; World Economic Forum, 2025; Liden et al., 2025, S. 2-3; Kotter, 2009, S.3
Biografie	Biografien sind qualitative Falldaten in Form von Texten oder Multimedia-Daten, die den objektiven Lebenslauf sowie die subjektive Lebensgeschichte einer Person im Kontext sozialer Strukturen erfassen. Eine Biografie grenzt sich durch ihren Realitätsbezug und individuellen Sinngehalt von Fiktionen und rein statistischen und biologischen Daten ab.	Baur & Blasius, 2022, S. 502-505, Becker & Kortendiek, 2010, S. 352–356