GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Ist die gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen

Weissenrieder, Caprice Oona; Graml, Regine; Hagen, Tobias; Ziegler, Yvonne

2017

https://doi.org/10.25595/2725

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weissenrieder, Caprice Oona; Graml, Regine; Hagen, Tobias; Ziegler, Yvonne: *Ist die gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 9 (2017) Nr: 1, 115–132. DOI: https://doi.org/10.25595/2725.

Erstmalig hier erschienen / Initial publication here: https://doi.org/10.3224/gender.v9i1.08

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Caprice Oona Weissenrieder, Regine Graml, Tobias Hagen, Yvonne Ziegler

Ist die gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen

Zusammenfassung

Das Thema der geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Karrierechancen ist aktuell und wird nach wie vor kontrovers diskutiert. Verschiedene Studien belegen, dass im europäischen Vergleich in Deutschland das Potenzial, insbesondere bei gut ausgebildeten Frauen, nicht signifikant ausgeschöpft wird. Die vorgestellte Studie gibt Aufschluss darüber, wie Frauen und Männer unternehmenskulturelle Aspekte – Beziehungen und Netzwerke, MitarbeiterInnenförderung, Stellenbesetzung und Rekrutierung sowie Präsenz am Arbeitsplatz – in Bezug auf ihre Karriereperspektiven wahrnehmen. Die Studie basiert auf einer Online-Befragung von Personen in Führungspositionen oder mit Führungspotenzial eines deutschen Großunternehmens.

Schlüsselwörter
Karriere, Frauen, Führungspositionen, Unternehmenskultur, gläserne Decke

Summary

Is the Glass Ceiling still There? A Study of Perceived Aspects of Corporate Culture and Gender-Specific Differences in Career Prospects

The issue of gender-specific differences as regards career opportunities is still relevant and a matter for controversial debate. Various studies confirm that, in a European comparison, well-educated women's potential in Germany is still not being fully exploited. The study presented here provides an insight into how women and men perceive corporate cultural aspects such as relationships and networks, employee development, staffing and recruitment as well as the presence of women in the workplace with regard to their career prospects. The study is based on an online survey of (potential) managers in a large German company.

Keywords
career, women, management, corporate culture, glass ceiling

1 Einleitung

Frauen besetzen 29 % der ArbeitnehmerInnen-Sitze in den Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten Aktiengesellschaften in Deutschland (Europäische Kommission 2014). Damit bewegt sich Deutschland im europaweiten Vergleich im Mittelfeld. Mit 22,4 % sind Frauen im Top- und Mittelmanagement vertreten (Bürgel 2015). Im Vergleich zu den unteren Führungsetagen ist die Unterrepräsentanz im Mittel- und Topmanagement (Hoppenstedt 2010; Kohaut/Möller 2010) sowie in Vorständen und Aufsichtsräten (Weckes 2015; Holst/Schimeta 2012; Schulz-Strelow/Falkenhausen 2015) ausgeprägter. Offenbar waren die bisherigen Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils wenig effektiv (Brumlop 1994; Statistisches Bundesamt 2012).

https://doi.org/10.3224/gender.v9i1.08

Die Barrieren, auf die Frauen stoßen, sowie die Empfehlungen, diese abzumildern bzw. zu verhindern, sind Gegenstand verschiedener empirischer Studien (Achatz et al. 2010; Krell/Ortlieb/Sieben 2011). Um das Phänomen zu beschreiben, dass Frauen eine bestimmte Ebene des Managements nicht erreichen, hat sich der Begriff *Glass Ceiling* etabliert (Morrison et al. 1987; Morrison/Glinow 1990; U. S. Glass Ceiling Commission 1995b; Cotter et al. 2001). Danach gibt es sichtbare und unsichtbare Barrieren, die den Aufstieg von Frauen hemmen. Dazu zählen Prozesse und Vorgehensweisen im Unternehmen, die Rekrutierung, Förderung und Entlohnung regeln, sowie verhaltens- und kulturell bedingte Barrieren in Form von Stereotypen, Vorurteilen, informellen Netzwerken, Führungsverhalten und Beziehungen innerhalb der Geschlechter (U. S. Glass Ceiling Commission 1995a; Oakley 2000). Studien verweisen hierbei auf einen möglichen Zusammenhang zwischen der gläsernen Decke und der vorherrschenden Unternehmenskultur (Wippermann 2010). So stellt Woodward (1998) fest, dass die gläserne Decke aus Normen, Werten und Annahmen heraus entwickelt wird und sich diese in der Philosophie, Kultur und den Leitsätzen eines Unternehmens widerspiegeln. Diese werden als Unternehmenskultur wahrgenommen. Unternehmenskultur wird häufig definiert als

> „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird." (Schein 1985: 25)

Die Daten der vorliegenden Studie stammen aus einem einzigen Unternehmen. Somit liegt keine Variation der Unternehmenskultur vor, die zur Identifikation ihres Effektes genutzt werden könnte. Dennoch ist es wichtig zu berücksichtigen, dass sich Karrierechancen auch aus verschiedenen Aspekten der Unternehmenskultur ergeben. Deshalb werden hier Frauen und Männer befragt, wie sie die Relevanz dieser Aspekte für ihre Karriere einschätzen.

Der Zusammenhang zwischen (wahrgenommener) Unternehmenskultur und gläserner Decke wurde bisher im deutschsprachigen Raum ausschließlich mittels qualitativer Methoden untersucht. Die vorliegende Untersuchung füllt diese Forschungslücke durch einen quantitativen Ansatz: In einem großen deutschen Unternehmen der Logistikbranche wurden 433 Personen in Führungspositionen oder mit Führungspotenzial befragt. Die zugrunde liegende Hypothese lautet, dass Frauen und Männer unternehmensinterne Werte, Normen, Einstellungen und Prozesse in Bezug auf ihre Karriereperspektiven unterschiedlich wahrnehmen. Darauf aufbauend lautet die zentrale Forschungsfrage: Welche Aspekte der wahrgenommenen Unternehmenskultur haben einen fördernden oder hemmenden Einfluss auf die wahrgenommenen Karrierechancen von Frauen im Vergleich zu Männern? Dass die Daten aus einem einzigen Unternehmen stammen, ist einerseits, wie bereits dargestellt, mit einem methodischen Nachteil verbunden. Andererseits bietet es den Vorteil, dass sich alle MitarbeiterInnen im selben System „bewegen" und somit auch die Fragen ähnlicher interpretieren dürften, als das der Fall wäre, wenn sie in verschiedenen Unternehmen beschäftigt wären.

Der Beitrag ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst werden der Stand der Forschung und die theoretischen Überlegungen dargestellt. Methodik und Datenerhe-

bung werden in Abschnitt 3 vorgestellt. Die Darstellung und die Diskussion der Ergebnisse erfolgt in Abschnitt 4. Der Beitrag schließt in Abschnitt 5 mit einem Fazit.

2 Theoretische Überlegungen

Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist seit Jahren ein diskutiertes gesellschaftspolitisches Ziel. Überraschend ist dennoch, dass trotz der Einführung einer Frauenquote insbesondere im Topmanagement in Unternehmen in Deutschland immer noch ein relativ geringer Frauenanteil vorzufinden ist (Schulz-Strelow/Falkenhausen 2015) – und das trotz gleicher oder besserer Qualifikation der Frauen (Albert/Hurrelmann/Quenzel 2010). So argumentiert auch der Zukunftsforscher Matthias Horx, dass Frauen zu den sogenannten „Bildungsgewinnern" gehören (AKTIV Frauen in Baden-Württemberg 2004). Dies legt die Vermutung nahe, dass nach wie vor Barrieren den Zugang zu Führungspositionen in Unternehmen in Deutschland regeln. Aktuelle Studien bestätigen die Existenz einer gläsernen Decke (Busch/Holst 2011; Wippermann 2010). Im Gegensatz dazu verweist Ochsenfeld (2012) in seiner Untersuchung des HIS-AbsolventInnenpanels darauf, dass keine gläserne Decke in Deutschland existiert, sondern die Unterrepräsentanz der Frauen aus der Selbstselektion der Studiengänge sowie der Familiengründung resultiere.

Der Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur, dem Geschlecht und Zugang zu Führungspositionen wurde bereits in verschiedenen Studien adressiert. Diese basieren auf der Hypothese, dass Voreingenommenheit und Ungleichbehandlungen in den Unternehmen aus dem Geschlecht resultieren. Betrachtet werden auch institutionelle Vorgehensweisen und Strukturen, die Diskriminierungen im Unternehmen fördern. Es wird argumentiert, dass privatwirtschaftliche Unternehmen meist männlich dominiert und chiffriert sind. Der „Mann" gilt als Maßstab, die „Frau" als divergent (Alvesson/Billing 1992; Martin 1994; Müller 1998; Aulenbacher/Riegraf 2010). Bereits Kanter (1977) identifizierte informelle Prozesse in Unternehmen, die zur Unterrepräsentanz von Frauen in Managementpositionen führen. Diese sind kulturell geprägt und zeigen sich in Form von Stereotypisierungen.

Mills (1998) untersucht ebenfalls ein Unternehmen aus der Logistikbranche. Es zeigen sich unterschiedlich männlich geprägte Stereotype, die durch Assoziation zum Ausschluss von Frauen führen können. Darüber hinaus identifizieren Maddock/Parkin (1993, 1996) unterschiedliche Typen der Unternehmenskultur, in denen Frauen jeweils auf unterschiedliche Weise Diskriminierungen erfahren können. Als Hauptursache der Diskriminierung und des Nichtaufstiegs wurden Stereotype und Vorurteile genannt. Kaiser et al. (2012) finden für Deutschland, dass es noch nicht ausreichend Maßnahmen in den Unternehmen gibt, um den Karrierehindernissen entgegenzuwirken. Eine weitere Studie für Deutschland identifiziert Maßnahmen einer Unternehmenskultur, die sich positiv auf die Gleichheit der Aufstiegschancen auswirken. Dazu gehören der Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle, die Personalentwicklung sowie die Verwendung von entsprechenden Managementinstrumenten (Haber et al. 2011).

Basierend auf der zitierten Literatur lassen sich in den zu untersuchenden Daten die folgenden Aspekte einer Unternehmenskultur identifizieren, die eine gläserne Decke verstärken oder abschwächen:

(1.) *Beziehungen und Netzwerke* in einem Unternehmen können einen Einfluss auf die Karrieren haben. Verfolgt man die „Leader-member exchange theory" (LMX), gibt es zwischen den Akteuren „Führungskraft" und „MitarbeiterIn" zwei Beziehungsgruppen: die In-Group und die Out-Group. Mitglieder der In-Group erhalten von ihrer Führungskraft hohes Vertrauen, Respekt und verbindliche Zusagen. Sie bekommen mehr Wunschaufgaben und Möglichkeiten sich zu profilieren, was wiederum eine größere Motivation erzeugt. Hingegen wird den Mitgliedern der Out-Group kaum zugestanden, über die Stellenbeschreibung hinaus zu agieren (Covey 2004). Die Wahrscheinlichkeit, in den Kreis der In-Group zu gelangen, hängt u. a. von Übereinstimmung in Normen, Werten und Geschlecht der Personen ab (Lussier/Achua 2004; Bowler/Halbesleben/Paul 2010). Darüber hinaus zeigen Studien, dass Führungspositionen mehrheitlich über persönliche Netzwerke besetzt werden. Aufgrund von Vorbehalten und Stereotypen könnte Frauen der Zugang zu Netzwerken erschwert werden (Ibarra 1993; Harris 1998; Linehan/Scullion 2001; Doppler 2002; Eagly/Carli 2007). Sogenannte Old-Boys-Netzwerke können Frauen am Zugang zu höheren Managementpositionen hindern (Lipman-Blumen 1976). Stereotype Annahmen, geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen und damit verbundene Barrieren für Frauen können u. a. durch das Rollenkongruenzmodell von Eagly/Karau (2002) erklärt werden. Basierend auf der sozialen Rollentheorie beschreiben Eagly/Karau mit diesem Modell Ungleichbehandlungen, die Frauen erfahren können. Dabei können diskriminierende Verhaltensweisen dadurch erfolgen, dass die Rolle, welche der Frau zugeschrieben wird, nicht mit der Führungsrolle und dem eher männlich geprägten Muster übereinstimmt. Somit kann eine wahrgenommene Inkongruenz zu einer sinkenden Rate von Frauen in und auf dem Weg zu Führungspositionen führen (Eagly/Karau 2002; Koenig et al. 2011; Garcia-Retamero/Lopez-Zafra 2009).

Die (2.) *Förderung der MitarbeiterInnen* hängt mit dem Führungsverständnis und -verhalten der Führungskräfte zusammen. Die Auswahl der zu fördernden MitarbeiterInnen ergibt sich u. a. aus unternehmensinternen Vorgaben, aber auch unbewussten Annahmen der EntscheidungsträgerInnen. Larwood/Blackmore (1978) stellen eine Geschlechterdiskriminierung im Bereich der „Förderung" fest. So werden Personen des eigenen Geschlechts beruflich mehr gefördert. Zudem ist dieses Phänomen bei Männern stärker ausgeprägt als bei Frauen. Bezugnehmend auf die „Similarity-Attraction-Theorie" wird das Streben nach Förderung des eigenen Geschlechts ebenfalls deutlich. Topmanager bilden häufig eine nach Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft und Humankapital homogene Gruppe und tendieren dazu, ihresgleichen zu fördern (Daily 1995).

Als einen weiteren unternehmenskulturellen Aspekt, der einen Einfluss auf die Karrierechancen haben kann, wird (3.) die *Stellenbesetzung und Rekrutierung* identifiziert. Viele Unternehmen haben Prozesse mit definierten Auswahlkriterien entwickelt. Allerdings sind in der Praxis für Einstellungen und Beförderungen implizite Faktoren, wie beispielsweise Netzwerke und Sympathien, ausschlaggebend, die sich nicht in den formalen Strukturen wiederfinden (Kirchmeyer 2002). Die Auswahl von Führungskräften

erfolgt demnach nicht nur durch festgeschriebene Kriterien, wie Zielvorgaben, Leistungsbereitschaft und Abdeckung der Stellenkriterien, sondern auch durch subjektive Eindrücke und Stereotypisierungen, was die Diskriminierung von Frauen wahrscheinlicher macht (Deppe 2004).

Der „Brauch der langen Arbeitstage" wird meist von männlich dominierten Unternehmenskulturen gepflegt, um Engagement und Einsatzbereitschaft sichtbar zu machen, indem die MitarbeiterInnen möglichst lange im Büro bleiben, was Simpson (1998) als männlichen Widerstand gegen weibliche Führungskräfte interpretiert. Insbesondere von Führungskräften wird erwartet, dass private Belange den beruflichen unterzuordnen sind.

Die (4.) *Präsenz am Arbeitsplatz* wird als Zeichen des Engagements und der Leistung gesehen. Zusätzlich wird ein hohes Maß an Mobilität vorausgesetzt (Linehan/Scullion 2001). Mit der Präsenz und Mobilität verbunden ist der Einsatz flexibler Arbeitsmodelle, die den Bedürfnissen nach Flexibilität der MitarbeiterInnen und den Anforderungen des Unternehmens Rechnung tragen sollen. Teilzeit und alternierende Arbeitsmodelle werden vorwiegend von Frauen genutzt (Statistisches Bundesamt 2013). In Unternehmen, die Work-Life-Balance-Angebote zur Verfügung stellen, kann deren Nutzung die individuellen Aufstiegschancen reduzieren (Schwartz 1992; Drew/Murtagh 2005).

Aus diesen vier ausgewählten Aspekten der Unternehmenskultur (Beziehungen und Netzwerke, Förderung der MitarbeiterInnen, Stellenbesetzung und Rekrutierung, Präsenz am Arbeitsplatz) ergeben sich die folgenden Hypothesen, welche empirisch untersucht werden:

H 1: Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen werden als wichtiger für den beruflichen Aufstieg wahrgenommen als fachliche Kompetenz.

H 2: Frauen erfahren bei gleicher Qualifikation weniger häufig eine Förderung durch ihre Vorgesetzten als Männer.

H 3: Die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen bei gleicher Qualifikation von ihrem Vorgesetzten für eine Führungsposition vorgeschlagen werden, ist geringer als bei Männern.

H 4: Die Präsenz am Arbeitsplatz hat einen positiven Einfluss darauf, wie die Leistung der Führungskräfte wahrgenommen wird.

3 Methodik und Datenerhebung

Untersucht wurde ein Unternehmen aus der Logistikbranche. Die Anzahl der MitarbeiterInnen beläuft sich in etwa auf 4 000 Personen. Der Frauenanteil des Unternehmens lag zum Untersuchungszeitpunkt bei insgesamt 26 %. Es wurde eine Befragung mittels eines standardisierten Online-Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen beinhaltet insgesamt 64 Items, wobei offene, halboffene und geschlossene Fragen gestellt wurden (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009; Porst 2009). Für die Befragung wurden 678 Personen in Führungspositionen oder mit Führungspotenzial ausgewählt. Der befragte Personenkreis umfasste Führungskräfte der ersten Führungsebene (FE 1), die direkt an den

Vorstand berichten, und Führungskräfte der zweiten Ebene (FE 2), wie beispielsweise (Haupt-)AbteilungsleiterInnen. Des Weiteren wurden Team-/Gruppen- und ProjektleiterInnen sowie ReferentInnen mit Führungsverantwortung und potenzielle Nachwuchsführungskräfte befragt. Insgesamt haben 479 MitarbeiterInnen an der Befragung teilgenommen (Rücklaufquote 71 %). Nach Bereinigung der Daten können 433 Fragebögen verwertet werden.

Tabelle 1: Sample der Befragung – Häufigkeitsverteilungen

	Frauen	Männer	Alle
Variable	rel. in %	rel. in %	rel. in %
Alter in Jahren			
≤ 25	2,0	1,1	1,4
26–30	8,7	7,3	7,8
31–35	13,4	11,7	12,3
36–40	20,1	17,6	18,5
41–45	24,8	18,3	20,6
46–50	17,5	21,3	19,9
51–55	8,1	13,9	11,9
> 56	5,4	8,8	7,6
Summe	100 (N=149)	100 (N=273)	100 (N=422)
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p-Wert: 0,357			
Bildung			
Hauptschulabschluss	0,7	0,7	0,7
Mittlere Reife	6,0	10,1	8,7
Abitur	15,4	16,7	16,2
Studium	70,5	64,9	66,8
Promotion	4,0	3,3	3,5
Sonstiges	3,4	4,4	4,0
Summe	100,0 (N=149)	100,0 (N=276)	100,0 (N=425)
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p-Wert: 0,721			
Kinderanzahl			
0	59,9	41,6	48,0
1	15,8	26,3	22,6
2	18,4	23,5	21,7
3	5,3	7,5	6,7
4	0,0	0,7	0,5
Mehr als 4	0,7	0,4	0,5
Summe	100,0 (N=152)	100,0 (N=281)	100,0 (N=433)
Stat. Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p-Wert: 0,006			
Position			
ProjektleiterIn	2,0	5,2	4,1
ReferentIn	68,2	55,2	59,8
Team-/GruppenleiterIn	24,3	25,9	25,4
Führungskraft (FE 2)	4,7	11,1	8,9
Führungskraft (F 1)	0,7	2,6	1,9
Summe	100,0 (N=148)	100,0 (N=270)	100,0 (N=418)
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p-Wert: 0,022			

Anmerkungen: Bei den statistischen Tests handelt es sich um den Fisher's Exakt-Test, der eine „Small-Sample"-Version eines Pearson's Chi^2-Tests ist. Dieser ist dann anzuwenden, wenn die absoluten Werte in den Zellen kleiner als 6 sind.

Tabelle 1 zeigt eine Häufigkeitsverteilung für die soziodemografischen Merkmale Alter, Bildung und Kinderzahl. Da sich diese zwischen den Geschlechtern unterscheiden (wenn auch bei Alter und Bildung nicht statistisch signifikant) und anzunehmen ist, dass dies wiederum das Antwortverhalten beeinflusst, müssen diese Unterschiede methodisch (mithilfe von Regressionsanalysen) berücksichtigt werden. So können Frauen bspw. häufiger ein Studium oder eine Promotion nachweisen als Männer, sind im Durchschnitt etwas jünger und haben weniger Kinder. Aus Platzgründen werden die ausführlichen Ergebnisse der Regressionsanalysen im Folgenden nicht ausgewiesen, sondern die Ergebnisse werden nur verbal zusammengefasst. Die Details können in Weissenrieder et al. (2015) nachgelesen werden.

Bei der Frage nach der beruflichen Position konnten mehrere Antworten gegeben werden, was bei 16 Personen vorkommt. Darüber hinaus geben 15 Personen (4 Frauen und 11 Männer) an, dass sie eine „sonstige Position" innehaben. Da diese Antwortkategorien keine Information zur erreichten Karrierestufe beinhalten, wird sie ausgeschlossen, wodurch sich die Anzahl der Beobachtungen auf 418 verringert.

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse – relative Häufigkeiten nach Geschlecht und zugehörige Pearson's Chi^2-Tests auf Unabhängigkeit dieser Werte vom Geschlecht – sind in Tabelle 2 zu finden. Die Ergebnisse in Tabelle 2 werden nachfolgend detailliert diskutiert.

Tabelle 2: Ergebnisse der Befragung – relative Häufigkeiten nach Geschlecht und zugehörige Tests auf Unabhängigkeit vom Geschlecht

	Frauen	Männer	Alle	Test, p-Wert
	rel. in %	rel. in %	rel. in %	
1. Die vier wichtigsten Faktoren für das berufliche Fortkommen im Unternehmen sind …?				
Beziehungen & Netzwerke im Unternehmen	79,0	75,1	76,4	0,366
Einen einflussreichen Förderer haben	69,7	67,3	68,1	0,598
Sichtbar sein für einflussreiche Personen	77,0	61,9	67,2	0,001
Persönlicher Auftritt	50,7	46,6	48,0	0,422
Leistung in der aktuellen Aufgabe	30,3	33,1	31,1	0,547
Fachliche Kompetenz	25,0	33,8	30,7	0,058
Persönlicher Ehrgeiz	29,6	30,3	30,0	0,889
Durchhaltevermögen	5,9	12,8	10,4	0,025
Berufliche Erfahrung	8,6	8,9	8,8	0,904
2. Teil eines Netzwerks im Unternehmen, welches für das berufliche Fortkommen wichtig ist?				
Ja	46,1	52,0	49,9	0,241
3. Ermutigung zur Übernahme von mehr Verantwortung und/oder neuen Herausforderungen?				
Ja	55,3	65,1	61,7	0,044
4. Wie intensiv werden Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung von Ihrem Vorgesetzten gefördert?				
stark	12,5	13,2	12,9	
mittel	36,2	44,5	41,6	0,331
schwach	29,0	24,2	41,6	
gar nicht	22,4	18,2	19,6	
5. Bereits vom Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen?				
Ja	24,3	39,9	34,4	
Nein	53,3	38,1	43,4	0,002
Weiß ich nicht	22,4	22,1	22,2	
6. In unserem Unternehmen können:				
Frauen und Männer gleich gut Karriere machen	15,9	61,0	45,1	
Männer leichter Karriere machen	84,1	29,6	48,8	0,000
Frauen leichter Karriere machen	0,0	9,4	6,1	
7. Wie würden Sie es finden, wenn Ihr Vorgesetzter in Teilzeit arbeiten würde?				
sehr gut	22,4	10,4	14,6	
gut	33,6	28,0	29,9	0,000
akzeptabel	32,9	38,0	36,2	
nicht akzeptabel	11,2	23,7	19,3	
8. Wie würden Sie es finden, wenn Ihr Vorgesetzter sich ihre/seine Stelle mit einer anderen Führungskraft teilen würde (Jobsharing)?				
sehr gut	23,8	7,2	13,0	
gut	28,5	17,9	21,6	0,000
akzeptabel	19,9	29,8	26,3	
nicht akzeptabel	27,8	45,2	39,1	
9. Wie würden Sie es finden, wenn Ihr Vorgesetzter ortsunabhängig, d. h. einen Teil der Zeit von zu Hause arbeiten würde?				
sehr gut	26,5	22,6	24,0	
gut	32,5	27,2	29,1	0,159
akzeptabel	35,8	39,4	38,1	
nicht akzeptabel	5,3	10,8	8,8	

Anmerkungen: siehe Anmerkungen zu Tabelle 1.

4.1 Geschlechterverteilung in Führungspositionen: Gibt es eine gläserne Decke in dem betrachteten Unternehmen?

Bevor die Hypothesen analysiert werden, wird überprüft, ob sich überhaupt eine gläserne Decke in dem betrachteten Unternehmen nachweisen lässt. Dies ist dann gegeben, wenn Frauen nur aufgrund ihres Geschlechts eine geringere Chance haben, in obere Leitungsebenen zu gelangen. Wie ist es um die Geschlechterverteilung in den verschiedenen Führungsebenen in dem hier untersuchten Unternehmen bestellt? Tabelle 1 („Position") gibt einen ersten Eindruck: Ein deutlich höherer Anteil der Männer ist in höheren Positionen zu finden. Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und beruflicher Position ist statistisch signifikant (p-Wert: 0,022). Es stellt sich somit die Frage, ob und inwieweit dieser Zusammenhang auf einen kausalen Effekt geschlechtsspezifischer Diskriminierung und nicht auf Unterschiede in Alter, Bildung und ggf. Dauer der Auszeit zurückzuführen ist. Um Letzteres auszuschließen, wurden im Rahmen einer Regressionsanalyse die genannten Faktoren kontrolliert. Danach haben Frauen bei gleicher Bildung, Alter, Auszeitdauer und Arbeitszeit eine ca. 5 Prozentpunkte geringere Wahrscheinlichkeit für eine Position in der Leitungsebene oder in der Team-/Gruppenleitung.

Dieses Ergebnis deckt sich mit der Wahrnehmung der Frauen, befragt nach Karrierechancen im Unternehmen (Tabelle 2): So vertreten fast 85 % der Frauen die Ansicht, dass Männer bessere Karrierechancen haben. Männer (61 %) hingegen gehen wesentlich häufiger von Chancengleichheit aus. Die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Angaben sind quantitativ bedeutsam und statistisch hoch signifikant (p-Wert: 0,000).

4.2 Beziehungen und Netzwerke (H 1)

H 1 lautet, dass Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen als wichtiger für den beruflichen Aufstieg wahrgenommen werden als fachliche Kompetenz. Befragt nach den wichtigsten Faktoren für das berufliche Fortkommen im Unternehmen gibt die große Mehrheit aller Befragten „Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen" (76 %) an (siehe Tabelle 2). Fachliche Kompetenz und Leistung in der aktuellen Aufgabe werden jeweils nur zu 31 % genannt. Dieser Unterschied ist statistisch hoch signifikant. Statistisch signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede in den Antworten gibt es bei den Kategorien „Sichtbar sein für einflussreiche Personen" (Frauen im Vergleich zu Männern: +15 Prozentpunkte), „Fachliche Kompetenz (-9 Prozentpunkte) sowie „Durchhaltevermögen" (-7 Prozentpunkte). Darüber hinaus geben 52 % der Männer und 46 % der Frauen an, ein Netzwerk im Unternehmen zu haben, das nützlich für das berufliche Fortkommen ist (siehe Tabelle 2). Dieser Unterschied ist jedoch nicht statistisch signifikant.

Entsprechend den Ergebnissen kann H 1 nicht abgelehnt werden: Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen werden als wichtiger für den beruflichen Aufstieg wahrgenommen als fachliche Kompetenz, wobei diese Wahrnehmung bei den Frauen noch stärker ausgeprägt ist als bei den Männern. Dies könnte eine Barriere für Frauen darstellen, da diese möglicherweise über weniger Beziehungen und Netzwerke verfügen.

4.3 Förderung der MitarbeiterInnen (H 2)

H 2 gibt an, dass Frauen bei gleicher Qualifikation weniger häufig eine Förderung durch ihre Vorgesetzten erfahren als Männer. Dies wurde mit der Frage „*Wurden Sie ermutigt, in Ihrem beruflichen Umfeld mehr Verantwortung und/oder neue Herausforderungen zu übernehmen*?" untersucht. So geben 62 % der Befragten an, Ermutigung zur Übernahme von mehr Verantwortung in ihrem beruflichen Umfeld erfahren zu haben (siehe Tabelle 2). Frauen (55 %) erleben Ermutigungen statistisch signifikant (p-Wert: 0,044) weniger häufig als Männer (65 %).

Um den potenziellen Effekt der Qualifikation zu eliminieren, wurde ein Regressionsmodell geschätzt. Danach liegt die Wahrscheinlichkeit dafür, durch die/den Vorgesetzte/n ermutigt zu werden, bei den befragten Frauen um 11–12 Prozentpunkte niedriger als bei den Männern. Nach der Kontrolle für Arbeitszeit und der beruflichen Stellung ist der geschätzte Effekt allerdings kleiner und nicht mehr statistisch signifikant.

Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Intensität der Förderung durch die Vorgesetzten wird durch die Analyse der Frage „*Wie intensiv werden Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung von Ihrem Vorgesetzen gefördert?*" deutlich. Bei dieser Frage gibt es vier verschiedene Antwortmöglichkeiten (von „stark" bis „gar nicht"; siehe Tabelle 2). Danach fühlen Frauen sich häufiger weniger intensiv gefördert. Allerdings weist der Pearson's Chi^2-Test darauf hin, dass die Unterschiede nicht statistisch signifikant sind.

Die Frage nach der wahrgenommenen Intensität der Förderung durch die/den Vorgesetzte/n wurde ebenfalls im Rahmen eines Regressionsmodells untersucht. Die geschätzten Effekte deuten darauf hin, dass sich Frauen – auch nach der Kontrolle von Bildung, Alter, Auszeiten, Arbeitszeit und beruflicher Stellung – deutlich weniger gefördert fühlen als Männer. So ist die Wahrscheinlichkeit dafür, dass Frauen eine starke Förderung durch ihre Vorgesetzten erfahren, um 4–4,6 Prozentpunkte geringer.

Somit kann H 2 nicht abgelehnt werden: Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Frauen ihrer Wahrnehmung nach bei gleicher Qualifikation weniger häufig eine Förderung durch ihre Vorgesetzten erfahren als Männer.

4.4 Stellenbesetzung und Rekrutierung (H 3)

H 3 besagt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen bei gleicher Qualifikation von ihrer/ihrem Vorgesetzten für eine Führungsposition vorgeschlagen werden, geringer ist als bei Männern. In Tabelle 2 wird der Zusammenhang zwischen wahrgenommener Förderung durch die/den Vorgesetzte/n in Bezug auf das Geschlecht sichtbar. 24 % der Frauen und 40 % der Männer beantworten die Frage „*Wurden Sie in der Vergangenheit von Ihrem Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen*?" mit „Ja". Die Unterschiede sind statistisch signifikant (siehe Tabelle 2).

Diese Frage wurde im Rahmen einer Regressionsanalyse genauer untersucht. Demnach ist – nach der Kontrolle für diverse Charakteristika – die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen angeben, von ihrer/ihrem Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen worden zu sein, um 11–17 Prozentpunkte niedriger als bei Männern.

Somit kann H 3 nicht abgelehnt werden. Zumindest die wahrgenommene Förderung ist bei gleicher Qualifikation bei den Frauen geringer.

4.5 Präsenz am Arbeitsplatz (H 4)

H 4 lautet, dass die Präsenz am Arbeitsplatz einen positiven Einfluss darauf hat, wie die Leistung der Führungskräfte wahrgenommen wird. „Präsenz am Arbeitsplatz" wird in dem untersuchten Unternehmen eine große Rolle zugeschrieben. Auf die Frage „*Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach Ihre Präsenz am Arbeitsplatz auf die Einschätzung Ihrer Leistung durch Ihre Mitarbeiter*?" antworten 76 % der Führungskräfte, dass die Präsenz einen sehr großen oder einen bedeutsamen Einfluss hätte.[1]

Befragt nach „*Wie würden Sie es finden, wenn Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter …"* in Teilzeit arbeiten oder sich eine Stelle mit einer anderen Führungskraft teilen oder von zu Hause aus arbeiten würde, werden geschlechtsspezifische Unterschiede sichtbar (siehe Tabelle 2). Frauen finden es signifikant häufiger „sehr gut", wenn die/der Vorgesetzte in Teilzeit arbeitet, Männer hingegen tendieren signifikant häufiger zu der Antwort „nicht akzeptabel" (p-Wert: 0,000).

35 % der Befragten finden es sehr gut bis gut, wenn die/der Vorgesetzte sich die Stelle mit einer anderen Führungskraft teilen würde. 65 % der befragten MitarbeiterInnen finden es akzeptabel bis nicht akzeptabel, wenn die/der Vorgesetzte sich die Stelle mit einer anderen Führungskraft teilt. Das Ergebnis zeigt ebenfalls einen Geschlechtereffekt auf. Frauen finden es signifikant häufiger „sehr gut", wenn sich die/der Vorgesetzte eine Stelle teilen würde, Männer hingegen wählen signifikant häufiger die Antwort „nicht akzeptabel". Weniger deutlich sind die geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Frage nach ortsunabhängigem Arbeiten (siehe Tabelle 2).

H 4 kann nicht abgelehnt werden: Die Präsenz am Arbeitsplatz hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Leistung der Führungskräfte. Jedoch scheinen Frauen die Nicht-Präsenz (Teilzeit) von Führungskräften weniger negativ zu sehen als Männer. Da die Mehrzahl der Erwerbstätigen und insbesondere der Führungskräfte Männer sind, wirkt sich das negativ auf Frauen aus, die relativ häufiger auf flexible Arbeitsmodelle angewiesen sind.

6 Fazit

In diesem Beitrag wurden die MitarbeiterInnen eines Unternehmens aus der Logistikbranche hinsichtlich der Wahrnehmung unternehmenskultureller Aspekte und Karrierechancen befragt. Bevor die Hypothesen untersucht wurden, wurde zunächst überprüft, ob überhaupt eine gläserne Decke in dem untersuchten Unternehmen existiert. Eine gläserne Decke ist dann gegeben, wenn Frauen nur aufgrund ihres Geschlechts eine geringere Chance haben, in obere Leitungsebenen zu gelangen. Analog zu bereits existierenden Studien wurde auch hier festgestellt, dass Frauen bei gleicher formaler Qualifikation und gleichem Alter wie Männer mit geringerer Wahrscheinlichkeit eine Führungsposition innehaben. Demnach liegt die Vermutung nahe, dass eine gläserne Decke in dem hier untersuchten Unternehmen vorhanden ist, was im Gegensatz zu den Ergebnissen und der Schlussfolgerung von Ochsenfeld (2012) stehen würde. Darüber

1 Die Ergebnisse dieser Frage sind nicht in Tabelle 2 enthalten, da es hier nicht um eine geschlechtsspezifische Auswertungen geht.

hinaus geht die Wahrnehmung zwischen den Geschlechtern stark auseinander: So gehen Frauen wesentlich häufiger davon aus, dass Männer bessere Karrierechancen im Unternehmen haben, wohingegen Männer eher eine Chancengleichheit vermuten. Die vier untersuchten Aspekte einer Unternehmenskultur, welche die gläserne Decke verstärken oder abschwächen, können im Prinzip bestätigt werden:

Der erste untersuchte Aspekt *Beziehungen und Netzwerke* wurde als ein wichtiger Faktor hinsichtlich der Karriereentwicklung identifiziert. Beziehungen werden häufiger als Karrierefaktor als Kompetenz und Leistung einer Person gesehen. Es liegt die Vermutung nahe, dass Frauen nicht oder nur in geringem Maße in den karriererelevanten Netzwerken (Ragins/Townsend/Mattis 1998) sowie in der In-Group einer Führungskraft (Covey 2004) vertreten sind. Dies kann ein Problem für Frauen darstellen, da diese nach der hier offenbarten eigenen Wahrnehmung weniger gut vernetzt sind als Männer.

Verhaltensweisen und Prozesse im Bereich *Förderung der MitarbeiterInnen* können ebenfalls einen hemmenden Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen haben. Die Tendenz von Führungskräften, nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit die MitarbeiterInnen auszuwählen bzw. diejenigen zu fördern, die ihnen am ähnlichsten sind, wurde bereits durch verschiedene Studien belegt (Daily 1995; van Knippenberg/De Dreu/Homan 2004). Die Auswertung ergab, dass sich Frauen weniger durch ihre Vorgesetzten gefördert sehen als Männer. Unter der Annahme, dass es sich hierbei nicht nur um verzerrte Wahrnehmungen handelt, könnte das Phänomen darauf zurückzuführen sein, dass Vorgesetzte eher das gleiche Geschlecht bevorzugen (Holst/Wiemer 2010; Alemann 2007). Dies ist deshalb ein Nachteil für Frauen, da bisher relativ wenig Frauen in den oberen Führungsetagen vorzufinden sind.

Auch *Stellenbesetzung und Rekrutierung* als ein weiterer Aspekt der Unternehmenskultur könnte einen Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen und Männern haben: Frauen geben signifikant weniger häufig als Männer an, von ihren Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen zu werden. Die Ergebnisse zum Aspekt der Stellenbesetzung und Rekrutierung weisen ein ähnliches Bild auf: So nehmen Frauen wahr, dass sie weniger häufig durch ihre Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen werden. Dies entspricht früheren Ergebnissen zur Wichtigkeit impliziter Faktoren für Einstellung und Beförderung (Kirchmeyer 2002; Deppe 2004).

Die *Präsenz am Arbeitsplatz* kann auch einen Einfluss auf die Karrierechancen haben. Die hier befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass ihre Präsenz am Arbeitsplatz einen Einfluss auf die Einschätzung ihrer Leistung durch MitarbeiterInnen hat. Linehan und Scullion (2001) bestätigen, dass die Präsenz als Zeichen des Engagements und der Leistung angesehen wird. Auch dieser Aspekt verstärkt die gläserne Decke, da Frauen häufiger in Teilzeit arbeiten und kinderbedingte Erwerbsunterbrechungen haben. Darüber hinaus bestätigen weitere Untersuchungen, dass sich bei Personen, die Work-Life-Balance-Angebote in Anspruch nehmen, die individuellen Aufstiegschancen reduzieren können (Schwartz 1992; Drew/Murtagh 2005). Allerdings kann man davon ausgehen, dass mit steigender Erwerbstätigkeit von Frauen und somit steigendem Frauenanteil an den Beschäftigten die Akzeptanz flexibler Arbeitszeitmodelle steigt und sich die gläserne Decke abmildern lässt. Wenn dies dann dazu führt, dass es mehr Frauen gelingt, in obere Führungspositionen aufzusteigen, kann vermutet werden, dass mehr

Frauen gefördert und für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen werden.

Zwar wurde nur ein Unternehmen in der Logistikbranche untersucht. In Bezug auf seine Unternehmenskultur und den Frauenanteil dürfte dieses Unternehmen jedoch stellvertretend für viele Großunternehmen in Deutschland stehen. Vergleicht man den Frauenanteil in Führungspositionen in Großbetrieben in Deutschland mit einer MitarbeiterInnenanzahl zwischen 1 001 bis 5 000 Personen, ergibt sich folgendes Bild: 12,9 % Frauen sind in den unterschiedlichen Managementebenen der Unternehmen vorzufinden (Bürgel 2015). Demnach ist das untersuchte Unternehmen mit einem Frauenanteil in Führungspositionen von 9,4 % im unteren Durchschnitt. Vergleicht man allerdings die Zahlen mit der Logistikbranche, so bewegt sich der Frauenanteil in Führungspositionen des betrachteten Unternehmens im oberen Bereich (Bundesvereinigung Logistik 2012).

Literaturverzeichnis

Achatz, Juliane; Beblo, Miriam; Bothfeld, Silke; Fuchs, Tatjana; Gartner, Hermann; Höyng, Stefan; Hübers, Sebastian; Klenner, Christina; Kohaut, Susanne; Krell, Gertraude; Maschke, Manuela; Rouault, Sophie; Tondorf, Karin; Wolf, Elke & Ziegler, Astrid (2010). *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*. Berlin: edition sigma.

AKTIV Frauen in Baden-Württemberg (Hrsg.). (2004). Interview mit Matthias Horx, „Das 21. Jahrhundert ist das Jahrhundert der Frauen“. Zugriff am 25. Mai 2016 unter www.frauen-aktiv.de/aktiv/24/seite7.php.

Albert, Mathias; Hurrelmann, Klaus & Quenzel, Gudrun (Hrsg.). (2010). *Jugend 2010 – 16. Shell Jugendstudie*. Frankfurt/Main: Fischer.

Alemann, Annette von (2007). Chancenungleichheit im Management. Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), 30*(1), 21–38.

Alvesson, Mats & Billig, Yvonne Due (1992). Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies, 13*, 73–103. http://dx.doi.org/10.1177/017084069201300107

Aulenbacher, Brigitte & Riegraf, Birgit (2010). Geschlechterdifferenzen und -ungleichheiten in Organisationen. In Brigitte Aulenbacher, Michael Meuser & Birgit Riegraf (Hrsg.), *Soziologische Geschlechterforschung* (S. 157–171). Wiesbaden: VS Verlag. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92045-0_9

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner & Ellenrieder, Peter (2009). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (12. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8267-4

Bowler, Matthew; Halbesleben, Jonathon & Paul, Jeff (2010). If you’re close with the leader, you must be a brownnose. *Human Resource Management Review, 20*, 309–316. http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.04.001

Brumlop, Eva (1994). Betriebliche Frauenförderung – Bisherige Konzepte, Umsetzungserfahrungen, notwendige Neuorientierungen. *Gewerkschaftliche Monatshefte: Zeitschrift für soziale Theorie und Praxis, 45*(7), 458–474.

Bultemeier, Anja (2011). Neue Spielregeln in modernen Unternehmen: Wie können Frauen davon profitieren? In Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf & Rainer Trinczek (Hrsg.), *Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauenkarrieren bedeuten (können)* (Arbeitspapier 2 des Projekts Frauen in Karriere) (S. 45–81). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.

Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.). (2012). *Frauen in der Logistik – Fokusgruppenbefragung zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Wirtschaftsbereich Logistik*. Zugriff am 4. Juni 2016 unter www.bvl.de/thema/frauen-in-der-logistik.

Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG (Hrsg.). (2015). *Führungspositionen in Deutschland*. Pressemeldung vom 07.05.2015. Zugriff am 28. Oktober 2016 unter https://www.buergel.de/de/aktuelles/studien/fuehrungspositionen-in-deutschland.

Busch, Anne & Holst, Elke (2011). *Gender-Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions: Results of a Fixed Effects* (Discussion Papers of DIW Berlin, Nr. 1101). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Commission of the European Communities (2009). *Equality between women and men 2009* (Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (2009) 77 final Commission staff working document). Brüssel.

Cotter, David A.; Hermsen, Joan M.; Ovadia, Seth & Vanneman, Reeve (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces, 80*(2), 655–682. http://dx.doi.org/10.1353/sof.2001.0091

Covey, Stephen R. (2004). *The 7 habits of highly effective people*. New York u. a.: Free Press.

Daily, Catherine M. (1995). An Empirical Examination of the Relationship between CEOs and Directors. *The Journal of Business Strategies, 12*(1), 60–68.

Deppe, Alexandra (2004). *Management – Karrieren – Geschlecht. Soziale Wirklichkeit der Gleichberechtigung von Frauen in führenden Positionen der Wirtschaft* (Schriften des Feministischen Instituts Nr. 8, Management – Karrieren – Geschlecht. Soziale Wirklichkeit der Gleichberechtigung von Frauen in führenden Positionen der Wirtschaft). Zugriff am 28. Oktober 2016 unter www.gwi-boell.de/sites/default/files/assets/gwi-boell.de/images/downloads/FI8_Management_Karrieren_Geschlecht_Endf_2004.pdf.

Doppler, Doris (2002). Männerbund Management. Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte. *Zeitschrift für Personalforschung, 21*(4), 482–486.

Drew, Eileen & Murtagh, Eamonn M. (2005). Work/Life Balance: Senior Management Champions or Laggards? *Women in Management Review, 20*(4), 262–278. http://dx.doi.org/10.1108/09649420510599089

Eagly, Alice H. & Carli, Linda L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review.* Zugriff am 28. Oktober 2016 unter https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership.

Eagly, Alice H. & Karau, Steven J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review, 109*(3), 573–598. http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Europäische Kommission (Hrsg.). (2014). *Mitglieder des Aufsichtsrats oder Verwaltungsrats*. Zugriff am 21. Mai 2015 unter http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm.

Garcia-Retamero, Rocio & Lopez-Zafra, Esther (2009). Causal Attributions About Feminine and Leadership Roles. A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 40*(3), 492–509. http://dx.doi.org/10.1177/0022022108330991

Haber, Isabel; Keindorf, Sophie; Angst, Trix; Baitsch, Christof; Droß, Patrick & Lammert, Julia (2011). *ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur*. Zugriff am 20. Juni 2016 unter www.enter-spitzenfrauen.net/meldung/items/26.html.

Harris, Hilary (1998). Women's Role in (International) Management. In Anne-Wil Harzing & Joris Van Ruyseveldt (Hrsg.), *International Human Resource Management* (S. 229–251). London: Sage Publications.

Hogg, Michael A. & Terry, Deborah J. (2000). Social Identity and self-categorization process in organizational contexts. *Academy of Management Review, 25*(1), 121–140.

Holst, Elke & Schimeta, Julia (2012). Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. *Wochenbericht des DIW Berlin*, *3*, 3–12.

Holst, Elke & Wiemer, Anita (2010). *Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft: Ursachen und Handlungsansätze* (Discussion papers/German Institute for Economic Research, Nr. 1001). Zugriff am 24. Mai 2016 unter www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.356535.de/dp1001.pdf.

Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH (Hrsg.). (2010). *Frauen in Führungspositionen*. Pressemitteilung vom 05.03.2010. Zugriff am 23. August 2016 unter www.pressebox.de/pressemitteilung/hoppenstedt-firmeninformationen-gmbh-2/Hoppenstedt-Studie-Frauen-in-Fuehrungspositionen-Frauenanteil-im-Management-steigt-weiter-an-der-Spitze-sind-Frauen-aber-weiterhin-rar/boxid/328254.

Ibarra, Herminia (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Frame work. *Academy of Management Review, 18*(1), 56–81.

Joy, Lois (2008). *Advancing women leaders: The connection between women board directors and women corporate officers*. New York: Catalyst.

Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena & Schraudner, Martina (2012). *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Stuttgart: Fraunhofer.

Kanter, Rosabeth M. (1977). *The Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kirchmeyer, Catherine (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Business Ethics, 37*(1), 5–24. http://dx.doi.org/10.1023/A:1014721900246

Koenig, Anne M.; Eagly, Alice H.; Mitchell, Abigail A. & Ristikari, Tiina (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin, 137*(4), 616–642. http://dx.doi.org/10.1037/a0023557

Kohaut, Susanne & Möller, Iris (2010). *Führungspositionen in der Privatwirtschaft – Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran* (IAB-Kurzbericht Nr. 6). Bielefeld: Bertelsmann Verlag. Zugriff am 25. August 2016 unter http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0610.pdf.

Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate & Sieben, Barbara (Hrsg.). (2011). *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8

Larwood, Lauri & Blackmore, John (1978). Sex Discrimination in Managerial Selection. Testing Predictions of the Vertical Dyad Linkage Model. *Sex Roles, (4)*3, 359–367. http://dx.doi.org/10.1007/BF00287288

Linehan, Margaret & Scullion, Hugh (2001). European Female Expatriate Careers: Critical Success Factors. *Journal of European Industrial Training, 25*(8), 392–418. http://dx.doi.org/10.1108/03090590110407191

Lipman-Blumen, Jean (1976). Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An explanation of the Sex Segregation of Social Institutions. In Martha Blaxall (Hrsg.), *Women and the Workplace: The Implications of Occupational Segregation* (S. 15–31). Chicago: University of Chicago Press. http://dx.doi.org/10.1086/493272

Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F. (2004). *Leadership: Theory, Application and Skill Development* (2. Aufl.). Thomson/South-Western: Mason.

Maddock, Su & Parkin, Di (1993). Gender Cultures. Women's choices and strategies at work. *Women in Management Review, 8*(2), 3–9. http://dx.doi.org/10.1108/09649429310028094

Maddock, Su & Parkin, Di (1996). Gender Cultures: women's choices and strategies at work. In Jon Billsberry (Hrsg.), *The effective manager* (S. 101–118). London: Sage.

Martin, Joanne (1994). Inequality, Gendered Faculty Jobs and Gendered Knowledge in Organizational Theory and Research. *Organization, 1*(2), 401–431.

Mills, Albert J. (1998). Cockpits, Hangars, Boys and Galleys: Corporate Masculinities and the Development of British Airways. *Gender, Work and Organization, 5*(3), 172–188. http://dx.doi.org/10.1111/1468-0432.00055

Morrison, Ann M.; White, Randall P.; van Velsor, Ellen & The Center for Creative Leadership (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading/Massachusetts: Addison-Wesley.

Morrison, Ann M. & Glinow, Mary A. von (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist, 45*, 200–208. http://dx.doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.200

Müller, Ursula (1998). Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. *Zeitschrift für Personalforschung, 12*(2), 123–142.

Oakley, Judith G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics, 27*(4), 321–334. http://dx.doi.org/10.1023/A:1006226129868

Ochsenfeld, Fabian (2012). Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 64*, 507–534. http://dx.doi.org/10.1007/s11577-012-0178-1

Porst, Rolf (2009). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: VS Verlag. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91840-2

Ragins, Belle R.; Townsend, Bickley & Mattis, Mary (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive, 12*(1), 28–42. http://dx.doi.org/10.5465/ame.1998.254976

Reinders, Heinz (2011). Interview. In Heinz Reinders, Hartmut Ditton, Cornelia Gräsel & Burkhard Gniewosz (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung. Strukturen und Methoden* (S. 85–98). Wiesbaden: VS Verlag. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-93015-2_7

Schein, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schulz-Strelow, Monika & Falkenhausen, Jutta von (2015). *Women-on-board-index. Aktuelle Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen*. Berlin: FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. Zugriff am 25. August 2016 unter www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/150611_Studie_WoB-Index_XX_end.pdf.

Schwartz, Felice N. (1992). Women as a Business Imperative. *Harvard Business Review, 70*(2), 105–114.

Simpson, Ruth (1998). Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers (Special Issue). *British Journal of Management, 9*, 37–50. http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.9.s1.5

Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2012). *Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa*. Zugriff am 24. August 2016 unter www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereFrauenMaennerArbeitsmarkt0010018129004.pdf?__blob=publicationFile.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2013). *EU-weit arbeiten Frauen nur in den Niederlanden häufiger Teilzeit als in Deutschland*. Pressemitteilung Nr. 086 vom 07.03.2013. Zugriff am 25. Juli 2016 unter www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/03/PD13_086_132.html.

Tajfel, Henri (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American, 223*, 96–102. http://dx.doi.org/10.1038/scientificamerican1170-96

U. S. Glass Ceiling Commission (1995a). *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Washington/D. C.: U.S. Government Printing Office. Zugriff am 12. Mai 2016 unter http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/116.

U. S. Glass Ceiling Commission (1995b). *A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital* (Final Report of the Commission). Washington/D. C.: U.S. Government Printing Office. Zugriff am 12. Mai 2016 unter http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/120/.

van Knippenberg, Daan; De Dreu, Carsten K. W. & Homan, Astrid C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1008–1022. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008

Weckes, Marion (2015). *Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten* (Report Nr. 10, Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Mitbestimmungsförderung). Düsseldorf.

Weissenrieder, Caprice; Graml, Regine; Hagen, Tobias & Ziegler, Yvonne (2015). *Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen* (Working Paper, 07, Frankfurt University of Applied Sciences). Frankfurt/Main.

Wippermann, Carsten (2010). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Heidelberg: Publikationsversand der Bundesregierung.

Woodward, Alison (1998). *Vertical Segregation: The Last Mountain Peak or the first frontier of the new century?* (NOW: European Social Funds, expert report. Commissioned by European Social Funds, NOW, European Commission).

Zu den Personen

Caprice Oona Weissenrieder, wissenschaftliche Mitarbeiterin Personalmanagement und Organisation sowie Forschungskoordinatorin. Frankfurt University of Applied Sciences. Arbeitsschwerpunkte: Frauen in Führungspositionen, Leadership.
E-Mail: weissenrieder@fb3.fra-uas.de

Regine Graml, Prof. Dr., Professorin für BWL, Personalmanagement und Organisation. Frankfurt University of Applied Sciences. Arbeitsschwerpunkte: Frauen in Führungspositionen, Leadership.
E-Mail: graml@fb3.fra-uas.de

Tobias Hagen, Prof. Dr., Professor für VWL und quantitative Methoden. Frankfurt University of Applied Sciences. Arbeitsschwerpunkt: Angewandte Ökonometrie.
E-Mail: thagen@fb3.fra-uas.de

Yvonne Ziegler, Prof. Dr., Professorin für BWL, Luftverkehr. Frankfurt University of Applied Sciences. Arbeitsschwerpunkte: Frauen in Führungspositionen, Aviation Management.
E-Mail: ziegler@fb3.fra-uas.de