

Die gläserne Decke

Warum schaffen es wenig Frauen
in Führungspositionen?

Vorwissenschaftliche Arbeit

Bianca Rose

Februar 2017

Betreuungslehrer: Herr Prof. Mag. G. Froneberg

BG9 Bundesgymnasium, 1090 Wien, Wasagasse 10

I. Abstract

Betrachtet man die Vorstände der Wiener Börse, so findet man hier mehr mit dem Namen Peter als Frauen insgesamt. Auch die Geschäftsführungen der Top 200 Unternehmen Österreichs vermerken mit einem Männeranteil von 92,8 Prozent eine eklatante Unterrepräsentanz an weiblichen Führungskräften. Trotz Maßnahmen von Betrieben und Bundesregierung erhöhten sich die Frauenanteile in den letzten Jahren nur überaus schleppend. Die sogenannte gläserne Decke, ein nicht greifbares Aufstiegshindernis für Frauen, scheint undurchdringbar.

Doch weshalb erreichen karriereambitionierte Frauen nur selten die Spitzengremien? Zur Beantwortung dieser Frage versucht die vorliegende Arbeit, Erklärungsansätze und Gründe für die geringe Anzahl von weiblichen Führungskräften anzuführen und zu thematisieren, um damit zur Dekonstruktion der gläsernen Decke beizutragen.

Als größtes Hindernis für den beruflichen Aufstieg von Managerinnen stellten sich unter anderem (Rollen-) Stereotype und Vorurteile, sowie informelle männliche Netzwerke heraus. Es zeigt sich, dass die Ursachen für den geringen Anteil an Führungsfrauen aufeinander einwirken und sich gegebenenfalls sogar verstärken. Maßnahmen zur Beendigung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen können daher nur dann erfolgreich sein, wenn sämtliche aufstiegshemmende Faktoren gleichermaßen abgebaut werden.

II. Inhaltsverzeichnis

I.	Abstract.....	I
II.	Inhaltsverzeichnis	II
III.	Abbildungsverzeichnis	IV
1	Einleitung	1
2	Definitionen und begriffliche Erläuterungen	3
2.1	Sex / Gender.....	3
2.2	Führungskraft + Führungsposition	3
2.3	Gläserne Decke	5
3	Zur aktuellen Situation in Österreich	6
3.1	Ab welchem Wert spricht man von Unterrepräsentanz?	7
3.2	Das aktuelle Ausmaß der Unterrepräsentanz	8
3.3	Frauenanteile in den Führungspositionen der Top 200 Unternehmen Österreichs.....	8
3.3.1	Geschäftsführung	8
3.3.2	Aufsichtsrat.....	9
3.3.3	EU-Vergleich	10
3.4	Zusammenfassung.....	12
4	Ursachenanalyse	13
4.1	Stereotype und Vorurteile	13
4.1.1	Definitionen	13
4.1.2	Beispiele für Geschlechterstereotype	14
4.1.3	Think Manager - Think Male	15
4.1.4	Führungsfrauen und Stereotype	16

4.2	Statistische Diskriminierung	17
4.2.1	Definition	17
4.2.2	Der Teufelskreis der statistischen Diskriminierung von Frauen....	18
4.3	Eigengruppenfavorisierung	20
4.3.1	Begriffserklärung	20
4.3.2	Soziale Schließung durch Distinktion	21
4.4	Homosoziale Reproduktion	22
4.5	Old Boys Network	24
4.5.1	Definition und Ursachen	24
4.5.2	Auswirkungen auf den beruflichen Aufstieg von Frauen.....	25
4.6	Karriere <i>kindemisse</i>	25
4.6.1	Teilzeit und Kinderbetreuung.....	26
4.6.2	Doppelbelastung von Frauen in Spitzenpositionen.....	27
4.6.3	Führen in Teilzeit?	27
4.6.4	(Weitere) Auswirkungen möglicher Elternschaften auf den beruflichen Erfolg.....	29
4.6.5	Fazit zur (Un-) vereinbarkeit von Mutterrolle und Führungspositionen	30
5	Conclusio	32
5.1	Resümee.....	32
5.2	Ausblick.....	33
6	Literaturverzeichnis	34

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Arbeitsteilung innerhalb von betrieblichen Hierarchien	4
Abbildung 2:	Ordentlich Studierende an öffentlichen Universitäten	6
Abbildung 3:	Geschäftsführung nach Männern und Frauen der Top 200 Unternehmen (in Prozent) 2006–2016.....	8
Abbildung 4:	Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat der Top 200 Unternehmen 2006-2016	9
Abbildung 5:	Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten, Europavergleich	11
Abbildung 6:	Der Teufelskreis der statistischen Diskriminierung	20
Abbildung 7:	Berufserfolg von Frauen und Männern mit und ohne Kindern über mehrere Jahre	29

1 Einleitung

"Alle Bundesbürger sind vor dem Gesetz gleich"¹ heißt es in der österreichischen Bundesverfassung von 1920, erstmals waren Frauen eingeschlossen. Alle Vorrechte aufgrund des Geschlechts wurden untersagt. Die rechtliche Gleichstellung der Frau war erreicht, der Weg für die tatsächliche geebnet. Das allgemeine und gleiche Wahlrecht für Frauen setzte erste Schritte zur Ausräumung von Ungleichheiten - Die alte Geschlechterordnung dauerte jedoch noch Jahrzehnte fort.

Das aktualisierte Bundesverfassungsgesetz widmet der Gleichheit der Geschlechter einen eigenen Paragraf und macht die Rechtslage noch deutlicher: "*Bund, Länder und Gemeinden bekennen sich zur tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau.*"² Die gesellschaftliche und politische Gleichstellung soll zwar durch die Verfassung garantiert werden, doch fast 100 Jahre nach dem Inkrafttreten des Gleichheitssatzes ist die Situation der weiblichen Bevölkerung, insbesondere im Erwerbsleben, noch immer durch erschwerte Bedingungen gekennzeichnet. Ungleiche Bezahlung ("Lohnschere"), niedrigere Erwerbseinkommen (im Jahresdurchschnitt 2013 verdienten Frauen um 39,1 Prozent weniger als Männer³) und weniger Aufstiegsmöglichkeiten legen Zeugnis ab, wie weit Österreich von der Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Beruf entfernt ist.⁴

Dieser Umstand zeigt sich besonders deutlich bei einem Blick auf die Führungsetagen, in denen Frauen bis heute eklatant unterrepräsentiert sind. Der "Frauen.Management.Report", ein Bericht der Wiener Arbeiterkammer, der

¹ Gleichheitssatz der österreichischen Bundesverfassung von 1920, zitiert nach Jarosch Monika, Frauenquoten in Österreich: Grundlagen und Diskussion, Innsbruck u.a., StudienVerlag 2001, S.60

² Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramts (RIS), Bundesverfassungsgesetz Artikel 7(2), Wien 2013
www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=1000138&Artikel=70&Paragraf=&Anlage=&Uebergangsrecht (Zugegriffen: 16.08.2016)

³ Vgl. Papouschek Ulrike, Mairhuber Ingrid, Saupe Bernhard u.a., Bericht der Bundesregierung betreffend den Abbau von Benachteiligungen von Frauen, Berichtszeitraum 2013-14, BMBF, Wien, 2015, S.14

⁴ Vgl. Naderer Ruth, Sauer Petra, Wieser Christina, Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat, Studie der Arbeiterkammer, Wien, 2010, S.3

seit über 10 Jahren die Repräsentanz von Frauen in den Top 200 und börsennotierten Unternehmen Österreichs untersucht, veröffentlichte dazu im Februar 2016 unter anderem folgende Zahlen: *"Nach wie vor sind in den Geschäftsführungen etwa 13 Mal so viele Männer wie Frauen vertreten (..), der Frauenanteil liegt Anfang Jänner bei 7.2 Prozent."*⁵ In den letzten Jahren führten weitreichende mediale und öffentliche Diskussionen über die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu einem erhöhten Bewusstsein in der Bevölkerung⁶, vereinzelt Maßnahmen von Betrieben und Regierung⁷ und der politischen Debatte über Frauenquoten. Dennoch scheint es für die Mehrheit der Frauen noch immer unmöglich, die sogenannte "Gläserne Decke" zu durchbrechen. Vergleicht man die aktuellen Zahlen mit jenen der Vorjahre, so zeigen sie nur einen marginal kleinen Anstieg der Frauenanteile in Geschäftsführung und Aufsichtsrat. Doch woran liegt es, dass vielen Frauen der Weg in die Spitzengremien verwehrt bleibt? Wieso scheiterten bisherige Bestrebungen zur Förderung der Chancengleichheit weitgehend?

Um Einsicht zu bekommen, weshalb aktuelle Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen nicht den gewünschten oder zu geringen Erfolg zeigen, müssen erst die Ursachen für die signifikante Unterrepräsentanz analysiert und verstanden werden. Soziale, kulturelle, psychologische, ökonomische und politische Einflussfaktoren sollen Aufschluss geben, was eine vollkommene Gleichstellung verhindert.

Ziel der Arbeit ist daher eine detaillierte Darstellung mehrerer Faktoren und Gründe, die zwar in unterschiedlichem Maße gewichtig sind, aber alle dazu beitragen, dass weniger Frauen die Führungsebene besetzen.

⁵ Abd El Mawgoud Rasha, Wieser Christina, Frauen.Management.Report.2016, Studie der Arbeiterkammer, Wien 2016, S.4

⁶ Vgl. Ochsenfeld, 2012, zitiert nach Kaup Julia, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, Eine Ursachenanalyse, Wiesbaden, Springer Fachmedien 2015, S.1

⁷ Vgl. Papouschek, Mairhuber, Saupe u.a., 2015, S.30ff

2 Definitionen und begriffliche Erläuterungen

2.1 Sex / Gender

Die World Health Organisation unterscheidet beim Beschreiben des Begriffs "Frau" zwischen biologischen und physiologischen Merkmalsausprägungen ("Sex") und einem Geflecht an Rollenbildern, Wesens- und Verhaltensmerkmalen, die von einer Gesellschaft geschaffen werden. Innerhalb dieser Gesellschaft wird von Frauen und Männern erwartet, diesen Erwartungen zu entsprechen. ("Gender")⁸ Die Kategorie "Sex" ist demnach angeboren und bleibt unverändert, während das soziale Geschlecht je nach Gesellschaftskreis, Kultur und Umständen variiert. Letzteres ist also durch Eingliederung in eine Gruppe erlernt und daher wandelbar.⁹

*Aspects of sex will not vary substantially between different human societies, while aspects of gender may vary greatly.*¹⁰

2.2 Führungskraft + Führungsposition

Bevor analysiert werden kann, wo und weshalb ein Mangel an weiblichen Führungskräften vorherrscht, ist es notwendig, den Begriff Führung zu definieren. Fassbender charakterisiert eine Führungskraft beispielsweise als

*"eine Person, die unternehmerische, organisatorische und leitende Funktionen in sich vereint und die Aufgabe (und Fähigkeit) hat, ein Team zu motivieren und die Leistung einer Arbeitsgruppe maßgebend zu beeinflussen".*¹¹

Anforderungen an Führungskräfte, welche synonym auch als Manager bezeichnet werden, variieren unter anderem je nach Größe und Art des von ihnen zu leitenden Unternehmens. Entscheidend für ihren Aufgabenbereich ist auch die Hierarchieebene, in der sich eine Führungskraft befindet. Die in

⁸ Vgl. WHO, What do we mean by "sex" and "gender"? <http://apps.who.int/gender/whatisgender/en> (Zugegriffen: 21.01.2017)

⁹ Vgl. Kaup, 2015, S.3

¹⁰ WHO, 2017

¹¹ Fassbender, 1975, zitiert nach Hegemann Joana, Frauen und Führung. Warum sind Frauen in Führungspositionen in Deutschland unterrepräsentiert?, Passau, GRIN Verlag 2009, S.5

wissenschaftlicher Literatur am häufigsten benützte Zuordnung teilt Führungskräfte in drei Managementebenen ein: untere, mittlere und obere Führungspositionen. (auch Lower-, Middle- und Top-Management)¹² Die Zuständigkeitsbereiche jeder dieser Managementkategorien werden unter anderem in folgender Grafik aus Beckers "Grundlagen der Unternehmensführung" beschrieben:

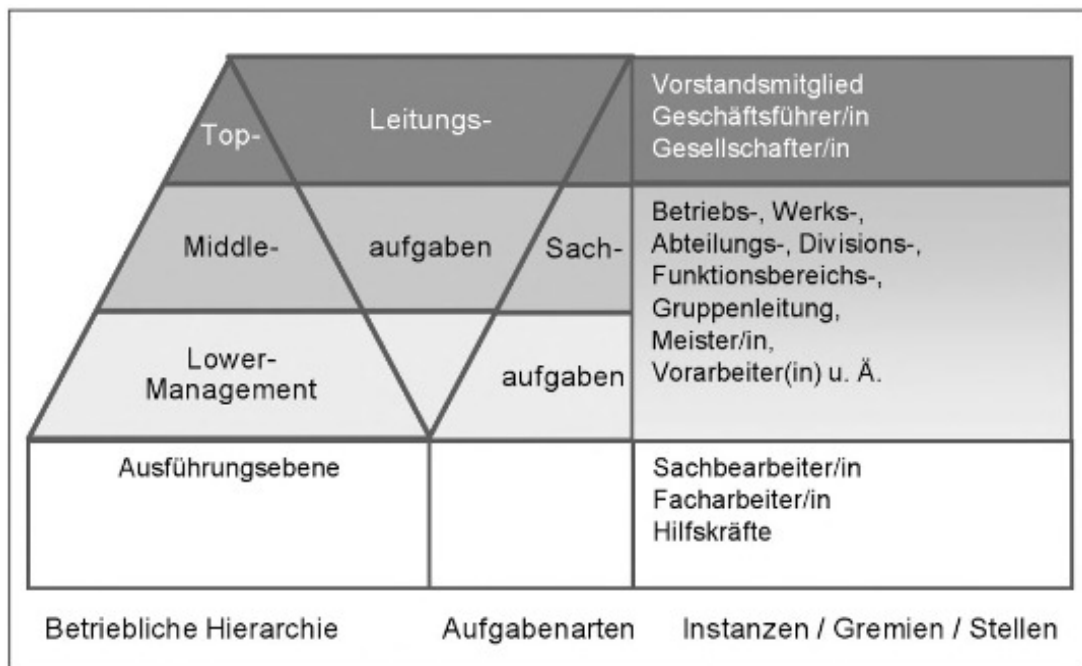


Abbildung 1: Arbeitsteilung innerhalb von betrieblichen Hierarchien
Quelle: Becker 2011, S.26

Dem Top- Management, zu dem unter anderem Geschäftsführer und Aufsichtsräte zählen, ist demnach das gesamte Unternehmen unterstellt. Führungskräfte in diesen Spitzenpositionen sind Verantwortungs- und Entscheidungsträger und haben fast ausschließlich Leitungsaufgaben. Je tiefer die Managementebene, desto mehr werden Aufgaben zur Unternehmensleitung durch Sachaufgaben ersetzt.¹³

¹² Vgl. u. a. Becker Fred, Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG., 2011, S.26,
 Welge, Martin, Al-Laham Andreas, Planung: Prozesse - Strategien - Maßnahmen, Dortmund, Gabler 1992, Sp.938,
 Hüfner Katja, Anreizsysteme für Führungskräfte in multinationalen Unternehmungen: eine Konzeptualisierung unter Berücksichtigung multinational-relevanter Einflussfaktoren, Bielefeld, EUL Verlag 2003, S.17

¹³ Vgl. Becker, 2011, S. 26f, Kaup, 2015, S.9

2.3 Gläserne Decke

Das Konzept der gläsernen Decke beschreibt die Tatsache, dass weibliche Führungskräfte zwar sowohl in unterer als auch mittlerer Managementebene zu finden sind, die Top- Positionen aber nur sehr selten erreichen.¹⁴ Bildlich verstanden scheint es, als würden die Frauen beim beruflichen Aufstieg gegen eine unsichtbare "gläserne Decke" stoßen, die ihnen den Eintritt in die obersten Führungsriege verwehrt. Auf den ersten Blick ist dieses Hindernis, welches ihre männlichen Kollegen nicht benachteiligt, nicht sicht- oder greifbar.

Ebenso ist die gläserne Decke nicht rational begründbar: Wie u.a. von Linde bereits im Jahr 1989 belegt, können keine signifikanten Unterschiede im Führungsverhalten von Frauen und Männern festgestellt werden.¹⁵ Auch eine niedrigere Belastbarkeit bzw. niedrigere Produktivität weiblicher Führungskräfte konnte widerlegt werden.¹⁶ Die Qualität der Führung ist demnach geschlechtsunabhängig. *"Sofern sich hier überhaupt Geschlechtsunterschiede finden, dann zugunsten der Frauen"*¹⁷.

Aktuelle Zahlen bestätigen dennoch die Existenz der gläsernen Decke und folglich den eklatanten Mangel an Frauen in Spitzenpositionen im Vergleich zur unteren und mittleren Managementebene (siehe dazu das folgende Kapitel). Die Mehrheit der öffentlichen Forderungen nach mehr Frauen in Führungspositionen fokussiert sich daher meist auf die oberste Managementebene.¹⁸

¹⁴ Vgl. Hegemann, 2009, S.18f

¹⁵ Vgl. Linde Lisl, Frauen im Management, Stuttgart, Helga Stödter-Stiftung 1989, S.31

¹⁶ Vgl. Henn, 2007 S.61f, zitiert nach Hegemann, 2009, S.19

¹⁷ Friedel- Howe 1990a nach Friedel-Howe Heidrun, Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In: von Rosenstiel Lutz, Regnet Erika und Domsch Michel. Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 4. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel 1999, S.543

¹⁸ Vgl. Kaup, 2015, S.9

3 Zur aktuellen Situation in Österreich

Betrachtet man das Bildungsniveau der österreichischen Bevölkerung, so haben die Frauen in den letzten Jahrzehnten die Männer ein- und sogar überholt.¹⁹ 2014/15 maturierten 51 Prozent eines Jahrgangs der Frauen, verglichen mit nur 36 Prozent aller Männer.²⁰ Insgesamt waren im Jahr 2014 58 Prozent der MaturantInnen weiblich.²¹ Auch die Anzahl der Studentinnen übertraf jene der Studenten an allen öffentlichen Universitäten, Privatuniversitäten und pädagogischen Hochschulen. Betrachtet man beispielsweise die Zahlen der studierenden Personen an öffentlichen Universitäten genauer, so waren hier 2014/15 insgesamt 277.508 eingeschrieben (ordentlich), davon 147.032 (53 Prozent) Frauen.²² Die Anzahl der Studentinnen übersteigt bereits seit dem Wintersemester 1999/2000 die Anzahl der Studenten.

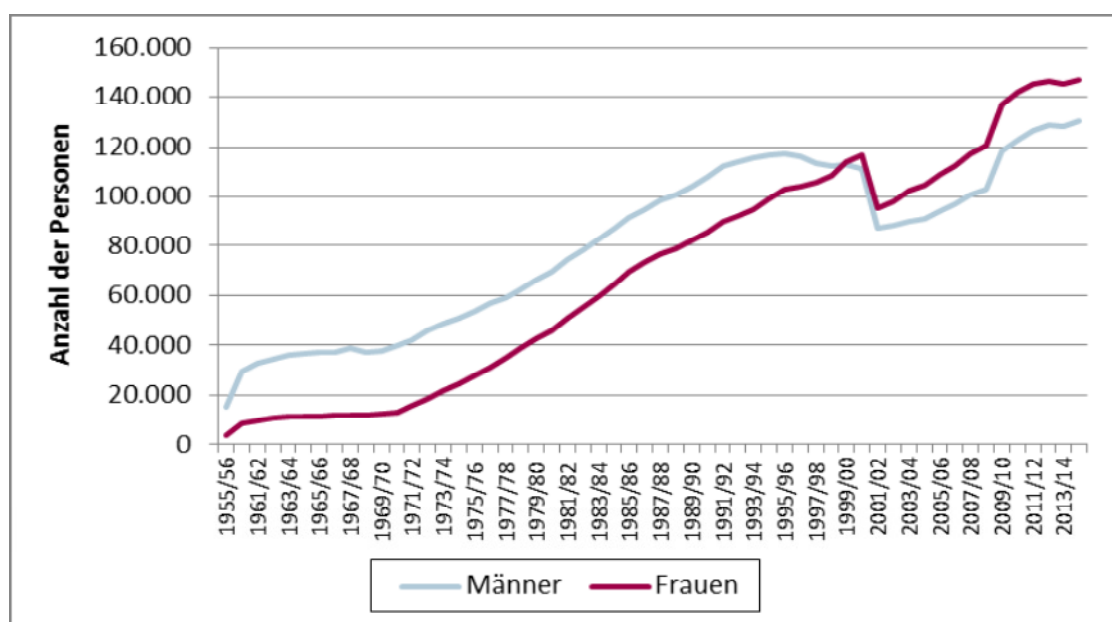


Abbildung 2: Ordentlich Studierende an öffentlichen Universitäten
Quelle: Statistik Austria, Hochschulstatistik

¹⁹ Vgl. Kaup, 2015, S.13

²⁰ Vgl. Schmutzer-Hollensteiner Eva u.a., Universitätsbericht 2014, BMWFW, Wien 2014, S.202

Da dieser Bericht nur alle 3 Jahre erscheint, basieren einige aktuellere Zahlenwerte auf für diesen Bericht angefertigte Prognosen der Statistik Austria

²¹ Vgl. Radinger Regina, Sommer-Binder Guido u.a., Bildung in Zahlen 2014/15

Schlüsselindikatoren und Analysen, Statistik Austria, Wien 2016, S.283

²² Vgl. Schestak Sandra, Stockinger Sieglinde, Gender Index 2015, BMBF, Wien 2015, S.26

Es schließen auch weit mehr Frauen als Männer ihre Studien ab: Von 34.450 Personen, die im Studienjahr 2013/14 ihr Studium abgeschlossen haben, waren etwa 56,5 Prozent weiblich.²³

Es ist also eindeutig, dass es nicht fehlende Fachkompetenz ist, die die meisten Frauen davon abhält, in Führungspositionen vorzudringen. Umso überraschender und auf den ersten Blick unverständlicher ist es, dass sich der intellektuelle Vormarsch der weiblichen Bevölkerung nicht auch in steigenden Zahlen des derzeitigen Frauenanteils in Spitzenpositionen widerspiegelt. Hier sind sie trotz besserer Ausbildung dennoch signifikant unterrepräsentiert.

3.1 Ab welchem Wert spricht man von Unterrepräsentanz?

Der aktuelle "Gender Index", veröffentlicht durch das Bildungsministerium, vermerkt 4.279.600 Erwerbspersonen im Alter von 15 bis 64 Jahren im Jahr 2014. 2.018.200 davon, das entspricht einem Wert von knapp 47 Prozent, sind weiblich.²⁴ Um Erwerbsstrukturen österreichischer Unternehmen im Management richtig zu repräsentieren wäre also in Anlehnung an den Frauenanteil aller Beschäftigten erst mit 47 Prozent ein annähernd gleich hoher Anteil von Frauen in Führungspositionen erreicht.²⁵ Dieser Wert ist von den tatsächlichen Zahlen weit entfernt. Als Reaktion auf mediale Diskussion haben Regierung und Parlament deswegen Richtwerte festgesetzt, die zwar noch immer nicht dem Frauenerwerbsanteil entsprechen, aber realistischer zu erreichen sind. Der Zielwert für Frauen im Aufsichtsrat von Unternehmen die vom Staat beeinflussbar sind, also jene an denen der Bund mit 50 Prozent oder mehr beteiligt ist, liegt bei 35 Prozent bis 2018.²⁶ Im Folgenden wird dieser indirekt politisch definierte Rahmen als Grenze für die Unterrepräsentanz verwendet werden.

²³ Vgl. Schestak, Stockinger, 2015, S.27

²⁴ Vgl. ebd., S.30

²⁵ Vgl. Kaup, 2015, S.14

²⁶ Vgl. Parlament der Republik Österreich, Bundesvoranschlagsentwurf 2016, Untergliederungsanalyse UG 30-Bildung und Frauen, Wien 2015, S.3ff

3.2 Das aktuelle Ausmaß der Unterrepräsentanz

Im Folgenden wird die Frauenbeteiligung in Führungspositionen auf verschiedenen Managementebenen untersucht, um die derzeitige Reichweite der Unterrepräsentanz beurteilen zu können. Der Hauptfokus liegt hierbei auf den größten und umsatzstärksten Unternehmen Österreichs. Ein kurzer EU-Vergleich soll zeigen, ob das Phänomen der Gläsernen Decke lokal oder global ist, und welchen Rang Österreich im europaweiten Bestreben um mehr Frauen in Spitzenpositionen bestreitet.

3.3 Frauenanteile in den Führungspositionen der Top 200 Unternehmen Österreichs

3.3.1 Geschäftsführung

Wie die AK Studie "Frauen.Management.Report.2016" zeigt, sind Frauen in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen eine Seltenheit. Von 609 Positionen in den Geschäftsführungen sind nur 44 davon von Frauen besetzt, das entspricht einem Anteil von 7,2 Prozent. Dieser Wert hat sich zwar in den letzten 10 Jahren fast verdoppelt (2006: 3,7 Prozent), stieg er aber weiterhin nur so schwach wie bisher, würde es mehrere Jahrzehnte dauern, bis es zu einer gleichwertigen Repräsentanz der Geschlechter käme.²⁷

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Frauen	3,7	5	4,6	4,8	5,3	4,4	5,1	5,6	5,6	5,9	7,2
Männer	96,3	95	95,4	95,2	94,7	95,6	94,9	94,4	94,4	94,1	92,8

Abbildung 3: Geschäftsführung nach Männern und Frauen der Top 200 Unternehmen (in Prozent) 2006–2016
Quelle: eigene Darstellung, Daten: AK Wien

Mit einer Männerquote von 92.8 Prozent sind Österreichs Geschäftsführungen also noch weit von einer ausgewogenen Geschlechterverteilung entfernt.

²⁷ Vgl. Abd El Mawgoud, Wieser, 2016, S.4

3.3.2 Aufsichtsrat

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten Unternehmen liegt derzeit bei 17,7 Prozent, das entspricht 307 von insgesamt 1737 Mandaten und einem Plus von 1,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Wie die folgende Grafik illustriert gelingt das Anheben des Frauenanteils nur überaus schleppend.

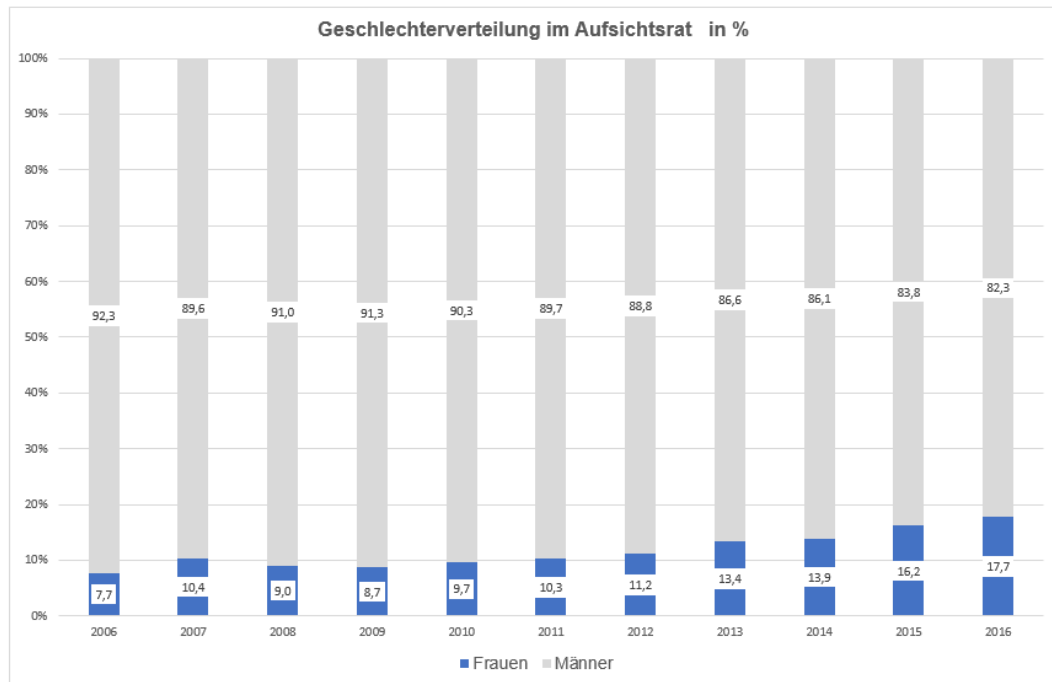


Abbildung 4: Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat der Top 200 Unternehmen 2006-2016
Quelle: eigene Darstellung, Daten: AK Wien

Der leichte Aufwärtstrend, der in den letzten Jahren zu vermerken ist, reicht nicht aus, um die Geschlechterverhältnisse maßgeblich zu beeinflussen. Denn weiterhin sind Frauen in der eklatanten Minderheit: Nur in 2 Unternehmen haben Frauen die Mehrheit im Aufsichtsrat, in zwei weiteren gibt es ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis. Somit haben in 196 der 200 führenden Unternehmen mit zum Teil sehr deutlicher Mehrheit Männer die Entscheidungsgewalt.²⁸ In 47 Prozent der Aufsichtsratsgremien hat keine einzige Frau einen Posten inne.²⁹ Somit bleiben Frauen genauso wie in der Geschäftsführung weiterhin eine Seltenheit im Aufsichtsrat.

²⁸ Vgl. Abd El Mawgoud, Wieser, 2016, S.4

²⁹ Vgl. ebd., S.20

3.3.3 EU-Vergleich

Obwohl die Förderung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern eines der Hauptziele der EU ist, und einige EU-Staaten bereits Maßnahmen ergriffen haben um jene Gleichstellung zu erreichen (z.B. Gesetzliche Frauenquoten in 9 Ländern³⁰), gibt es keine einheitliche EU- weite Regelung, um für eine ausgewogene Vertretung von beiden Geschlechtern in Führungspositionen zu sorgen. Gerade deswegen erkennt man bei einem Blick auf den Frauenanteil in den Aufsichts- und Verwaltungsräten im Europavergleich große Unterschiede zwischen den einzelnen Staaten. Während Island als Spitzenreiter mit 44 Prozent Frauenanteil als einziger europäischer Staat die "Gender Balance Zone"³¹ erreicht, liegen Zypern, Estland und Malta mit jeweils unter 10 Prozent weit abgeschlagen.

³⁰ Deutschland, Italien, Frankreich, Belgien, Niederlande, Island, Spanien und Norwegen - Vgl. Ahrens-Urbaneck Sylvie, Geppert Kurt u.a., Managerinnenbarometer 2016, DIW, Berlin 2016

Im Jänner 2017 hat auch Portugal eine verpflichtende Frauenquote für Aufsichtsräte beschlossen. (Vgl. Zeit Online, Portugals Regierung beschließt Frauenquote für Aufsichtsräte <http://www.zeit.de/news/2017-01/06/portugal-portugals-regierung-beschliesst-frauenquote-fuer-aufsichtsräte-06085404>, 6.1.2017. Zugriffen 19.01.2017)

³¹ Bei einer Frauenquote von 40-60 Prozent spricht man von einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis, also einer "Gender Balance"

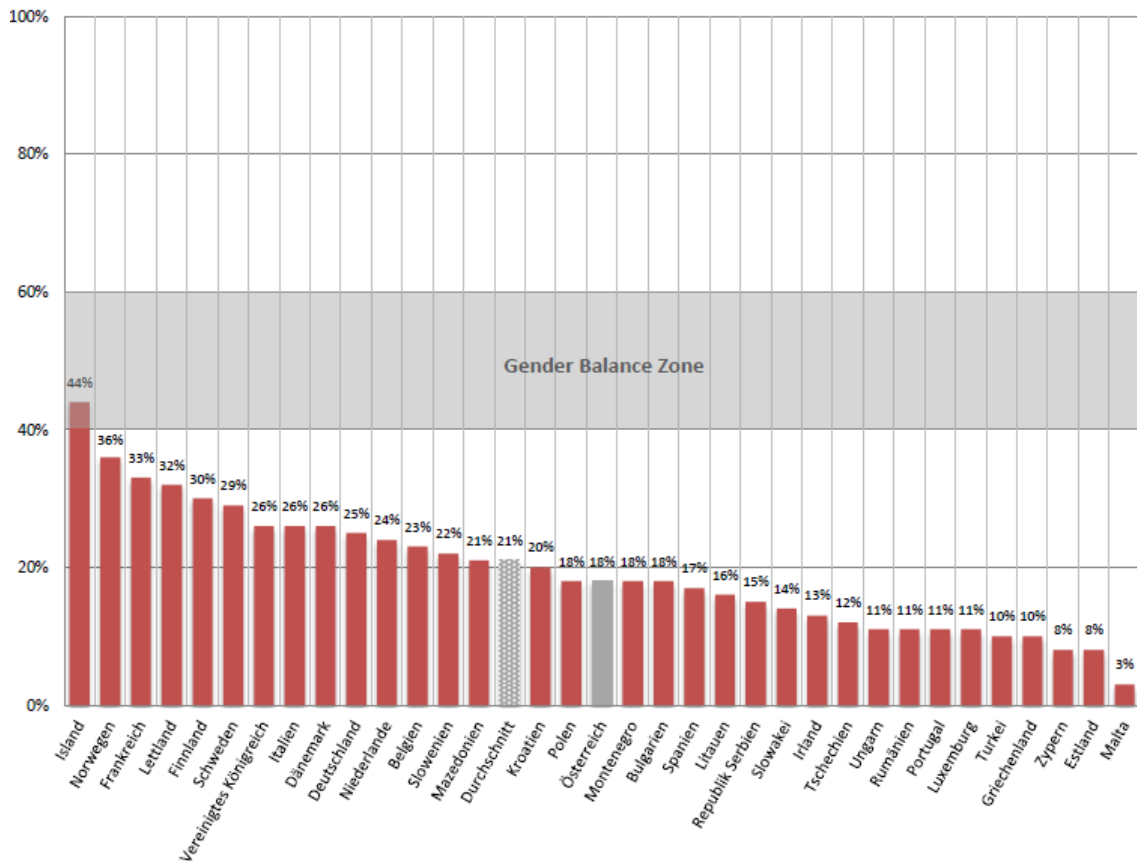


Abbildung 5: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten, Europavergleich
Quelle: EU-Kommission³²

Im Großen und Ganzen zeigt die Grafik, dass die Leitungsorgane der größten europäischen Unternehmen weiterhin stark männerdominiert sind, obgleich gesetzliche Bestimmungen (Frauenquoten unter anderem in Island, Norwegen, Frankreich) und öffentliche Diskussion und freiwillige Regelungen (Lettland, Finnland) Wirkung zeigen. Der durchschnittliche EU-weite Frauenanteil in Aufsichtsräten lag im April 2015 bei 21 Prozent.³³ Österreich bleibt mit 18 Prozent zum wiederholten Male unter dem Länderdurchschnitt.

³² EU-Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrats oder Verwaltungsrats, 2015b, ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm (Zugegriffen: 22.01.2017)

³³ Vgl. EU-Kommission, Work Programme 2016, Straßburg 2015, zitiert nach Abd El Mawgoud, Wieser, 2016, S.8

3.4 Zusammenfassung

In nur 29 der Top 200 Unternehmen Österreichs wird sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat mindestens ein Mandat von einer Frau bekleidet. In 28.5 Prozent der Unternehmen (57 von 200) gibt es keine einzige Frau in einer Führungsposition.³⁴ Während andere EU- Staaten mit Erfolg beginnen, die Geschlechterverhältnisse in den Führungsgremien aufzubrechen, schneidet Österreich im Europa-Vergleich unterdurchschnittlich ab und kann die Frauenanteile nur schleppend erhöhen. Die österreichischen Fortschritte der letzten Jahre sind marginal, weiterhin sind mit überwältigender Mehrheit hauptsächlich Männer in Führungspositionen vertreten. Somit bleibt im Jahr 2016 weibliches Potential fast ausschließlich von den Spitzengremien ausgeschlossen.

³⁴ Vgl. Abd El Mawgoud, Wieser, 2016, S.22

4 Ursachenanalyse

Die Unterrepräsentanz der Frau in Führungspositionen ist auf allen Ebenen und in allen Berufssparten deutlich bemerkbar. Die Existenz der gläsernen Decke wird durch die eben dargelegten aktuellen Zahlen bewiesen, die nur einen marginal kleinen Anteil an Managerinnen in Spitzenpositionen vermerken. Bisherige Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils scheiterten weitgehend und die österreichischen Führungseliten bleiben weitgehend männlich dominiert. Vielen Frauen wird daher der Aufstieg an die berufliche Spitze verwehrt, und das obwohl sie, wie in Kapitel 2.3. belegt, erwiesenermaßen gleich gut Führen wie Männer. Um nachvollziehen zu können, weshalb die weibliche Unterrepräsentanz in Top-Positionen trotz Maßnahmen von Staat und Betrieben scheinbar unumstößlich bleibt, ist es notwendig, ihre Ursachen zu erforschen und damit zum Abbau der Aufstiegshindernisse für Frauen beizutragen.

4.1 Stereotype und Vorurteile

4.1.1 Definitionen

Sozialpsychologische Definitionen beschreiben das Stereotyp als *"fest gefügte, starre Vorstellung mit positiver oder negativer emotionaler Färbung von Personen, Gruppen und Ereignissen."*³⁵ Durch Stereotype wird die soziale Wahrnehmung eines Individuums vereinfacht, damit dieses Informationen über ein Gegenüber leichter verarbeiten kann. Diese Entlastung des Gehirns führt allerdings zu einem Informationsverlust, sodass Einzelpersonen auf Basis ihres Stereotyps beurteilt werden und persönliche Eigenschaften außer Acht gelassen werden.³⁶ Durch Rollenzuschreibung wird eine Erwartungshaltung generiert und das Gegenüber unterbewusst bewertet.

³⁵ Lingen, Das große Lingen Universal Lexikon in Farbe Band 17, Köln, Lingen Verlag 1989, S.5155

³⁶ Vgl. Kaup, 2015, S.67

Anwendung findet das unter anderem im Bezug auf das Geschlecht. Dieses ist, wie bereits zu Beginn der Arbeit besprochen, neben einem biologischen Merkmal auch ein soziales Konstrukt, das mit Rollenbildern und Stereotypen verbunden ist. Geschlechterstereotype sind demnach nach Hannover *"persönliche Überzeugungen und Erwartungen hinsichtlich der typischen Charakteristika von Männern und Frauen"*.³⁷ Sie definieren demnach die Meinung, wie Männer und Frauen im Bezug auf Verhalten und Eigenschaften sind, beziehungsweise sein sollten. Diese soziale Kategorisierung verändert sich über die Lebensspanne eines Erwachsenen nur kaum oder geringfügig und beginnt sich bereits im Kindesalter zu manifestieren (z.B. durch gewisse Spielzeuge und Farben für Mädchen bzw. Burschen). Sie werden von Eltern, Medien und Umfeld geprägt und entsprechen somit den geltenden hierarchischen Geschlechterrollen der jeweiligen Gesellschaft.³⁸ Laut Williams & Best sind Stereotypen mit dem Ende der Volksschulzeit vollständig entwickelt und übernommen.³⁹

4.1.2 Beispiele für Geschlechterstereotype

Die gängigsten Geschlechterstereotypen suggerieren mehrheitlich die Dominanz der männlichen Gruppe. Männer werden als stark, unabhängig, unemotional, selbstsicher, egoistisch, konkurrenzfreudig und rational beschrieben.⁴⁰ Stereotypische weiblich zugeordnete Adjektive sind hingegen empfindlich, fürsorglich, träumerisch, liebevoll, beziehungsorientiert, emotional und kooperationsorientiert.⁴¹ Männer werden somit eher leistungsorientierte Eigenschaften, Frauen kommunikative Verhaltensweisen zugeschrieben. Aus stark differenzierenden Stereotypen folgen unterschiedliche Erwartungen an die beiden Geschlechter. Die auf einer Metaanalyse basierende "Gender Similarities Hypothesis" von Hyde hat jedoch bewiesen, dass *"bis auf wenige*

³⁷ Hannover, 2006, zitiert nach Athenstadt Ursula, Alfermann Dorothee, Geschlechterrollen und ihre Folgen - Eine soziopsychologische Betrachtung. Stuttgart, W. Kohlhammer 2011, S.14

³⁸ Vgl. Hegemann, 2009, S.13

³⁹ Vgl. Williams & Best 1990, zitiert nach Kaup, 2015, S.68

⁴⁰ Vgl. Alfermann, 1996, Friedel-Howe, 1990b, zitiert nach Cordes Mechthild, Chefinnen: zur Akzeptanz von weiblichen Vorgesetzten bei Frauen, Opladen, Leske und Budroch 2001, S. 66

⁴¹ Vgl. ebd., S.66

physische Abweichungen keine psychologischen Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen."⁴² Die psychologische Differenzierung zwischen Mann und Frau ist also nicht von Grund auf gegeben, ebenso wenig basiert sie auf realistischen Fakten. Vielmehr ist die stereotypische Klassifizierung einzelner Merkmale als "typisch weiblich" oder "typisch männlich" ein gesellschaftlich geschaffenes soziales Konstrukt und damit veränderbar.

4.1.3 Think Manager - Think Male

Das "Think Manager - Think Male" - Modell ordnet Führungskräften Eigenschaften wie *"aktiv, aggressiv, hart, entschlossen und rational"*⁴³ zu. Alle diese Merkmale werden stereotypisch mit Männern verbunden. Es folgt die Erkenntnis, dass Manager vorrangig männliche Merkmale haben sollten, um von der Gesellschaft in ihrer Position anerkannt zu werden. Tatsächlich beweisen Studien, *"dass Männer und Frauen mit maskulinen äußeren Merkmalen (...) bei der Führungszuschreibung besser abschneiden als mit femininen äußeren Merkmalen."*⁴⁴ Da der weibliche Stereotyp dem typischen Bild einer Führungskraft widerspricht, rät man Karrierefrauen, "männliche" Eigenschaften zu verinnerlichen, um mehr Erfolg beim beruflichen Aufstieg zu haben.⁴⁵ Die durch Vorurteile und Stereotype generierten Erwartungen an Führungsfrauen sind aber widersprüchlich: Verhalten sie sich konform mit dem männlichen Managermodell, wird dies vom Gegenüber negativ aufgefasst, da Abweichungen vom ursprünglichen Frauenstereotyp als unweiblich und nicht authentisch wahrgenommen werden. Entspricht eine Frau aber dem weiblichen Rollenbild, traut man ihr keine Führungsqualitäten zu. Diese Inkongruenz zwischen den beiden zu erreichenden Stereotypen macht es Frauen beinahe unmöglich, allen Rollenerwartungen gerecht zu werden. In einer Double-bind-Situation gefangen haben Karrierefrauen oft das Gefühl, entweder nicht "Mann genug" zu sein, oder ihre Weiblichkeit aufgeben zu müssen, um ihre Führungskraft unter Beweis stellen zu können. Egal welches Verhaltensmuster

⁴² Hyde, 2005, zitiert nach Kaup, 2015, S.68

⁴³ Linde, 1989, S.31

⁴⁴ Henn, 2007, zitiert nach Hegemann, 2009, S.17

⁴⁵ Vgl. ebd., S.17

sie adaptieren, durch die Doppelbelastung durch Rollenstereotype wird ihr Auftreten dennoch negativ bewertet, und sie werden als weniger führungskompetent eingeschätzt.⁴⁶ Folglich haben karriereambitionierte Frauen im Vergleich zu Männern einen erheblichen Nachteil beim Ein- und Aufstieg in Unternehmen.⁴⁷

Besonders in nicht standardisierten, inoffiziellen Prozessen zur Stellenvergabe, beispielsweise der Entsendung in den Aufsichtsrat, ist es für Personalbeauftragte leicht möglich auf Grund von Stereotypen und Vorurteilen zu entscheiden, da die Auswahlprozesse oft intransparent ablaufen⁴⁸ und keine Rechtfertigung verlangt wird. Bewusste und unbewusste subjektive WahrnehmungsfILTER verzerren das Bild der Kandidaten und Kandidatinnen für Führungspositionen zu Ungunsten der Frauen, wodurch die *"Bewertung der tatsächlichen Fähigkeiten und Eigenschaften von Bewerbern deutlich erschwert wird"*⁴⁹.

4.1.4 Führungsfrauen und Stereotype

Hat eine Frau es trotz stereotypgeprägter Benachteiligung bei Auswahlprozessen in eine Führungsposition geschafft, ist sie bei der Ausübung dieser aber erneut mit Vorbehalten konfrontiert. Durch vorherrschende Geschlechtsstereotype kommt es zu Vorurteilen und Akzeptanzproblemen mit weiblichen Führungskräften, auch wenn deren Eignung hinsichtlich der Position nachgewiesen ist.⁵⁰ Dies beweist beispielsweise eine Studie nach Bischoff, in der Frauen und Männer nach ihren Karrierehindernissen befragt wurde. In der Aufstiegsphase hinderten Männer nach eigenen Angaben hauptsächlich (über-)betriebliche Gründe und mangelnde Qualifikation, Frauen nannten Vorurteile gegenüber Frauen als Hauptgrund weit vor allen anderen Auswahlmöglichkeiten.

⁴⁶ Vgl. Herpers, 2013, nach Kaup, S.72

⁴⁷ Vgl. Kaup, 2015, S.70-74, Hegemann, 2009, S.18

⁴⁸ Vgl. Hanappi-Egger Edeltraud, Mensi-Klarbach Heike, Diversität in Aufsichtsräten. Über den Mehrwert formalisierter Profilerstellung und strukturierter Suche. In: Aufsichtsrat aktuell, Ausgabe 06/2014, S.6

⁴⁹ Herpers, 2013, nach Kaup, 2015, S.72

⁵⁰ Vgl. Linde, 1989, S.30

Konkret wurden Vorurteile im Zusammenhang mit der Unternehmensleitung genannt, die erbrachte Leistungen von Frauen nicht anerkennt, Intuition und Emotionen wurden als störend betrachtet, einige Mitarbeiter konnten Frauen in Führungspositionen nur schlecht akzeptieren, auch einige Frauen lehnten Frauen als Vorgesetzte ab oder waren andersherum dem Neid von Mitarbeiterinnen ausgesetzt.⁵¹

Die Umfrageergebnisse zeigten keine unterschiedlichen Ergebnisse in Betrieben mit einem hohen Frauenanteil der Beschäftigten des ganzen Unternehmens oder mit einem hohen Anteil an weiblichen Führungskräften gegenüber solchen mit einem niedrigen. Dieser Umstand lässt darauf schließen, dass Geschlechterstereotype auch von Frauen auf Frauen angewendet werden. Zukunftsrelevant ist die Erkenntnis, dass der Anteil an Frauen, die sich durch Vorbehalte eingeschränkt fühlen, in großen Unternehmen prozentuell höher ist, als in kleinen Betrieben. Vorurteile und Stereotype lassen sich demnach einfacher *"in der direkten Zusammenarbeit im kleinen Rahmen"* entwerfen als in großen betrieblichen Systemen.⁵²

4.2 Statistische Diskriminierung

4.2.1 Definition

Bei der Einstellung oder der Beförderung von Arbeitskräften hat ein Arbeitgeber oft Entscheidungen für oder gegen einen Bewerber zu treffen, ohne mit Sicherheit zu wissen, wie produktiv bzw. rentabel dieser Kandidat in Zukunft sein wird/ würde. Um sowohl das Risiko einer Fehlbesetzung als auch die Kosten der Informationsbeschaffung klein zu halten ist es für Arbeitgeber ökonomisch sinnvoll, vorhandene Erfahrungswerte oder "Informationssurrogate" (= äußerliche, leicht beobachtbare und vergleichbare Merkmale und Signale von BewerberInnen⁵³) bei der Auswahl von KandidatInnen zu verwenden.⁵⁴ Für

⁵¹ Hegemann, 2009, S.15, auf Basis von Bischoff Sonja, Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland: neuer Blick auf alten Streit, Köln, Wirtschaftsverlag Bachem 1999, S.53f

⁵² Bischoff 1999, S.46ff

⁵³ Vgl. Franck, Jungwirth, 1998, nach Osterloh Margit, Folini Elena, Die Verschwendung weiblichen Wissens: ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling Phänomens, In: Fabel Oliver, Nischik Reingard, Femina Oeconomica, München u.a., Hampp 2002, S.129f

Unternehmen ist es daher leichter, sich bei der Entscheidungsfindung auf diese "Ersatzinformationen" wie Geschlecht, Hautfarbe, Alter, Aussehen, Familienstand oder geäußerte Gehaltsvorstellungen zu verlassen. Für den Arbeitgeber ist diese Auswahl rational. Wenn aber aus Merkmalen wie dem Geschlecht beispielsweise eine geringe Produktivität geschlussfolgert wird, spricht man von statistischer Diskriminierung.⁵⁵

Osterloh und Folini beschreiben die statistische Diskriminierung als *"..eine Diskriminierung von einzelnen Personen einer Gruppe von Arbeitskräften aufgrund von Durchschnittserwartungen über das Verhalten der ganzen Gruppe."*⁵⁶ Von dieser Art der Benachteiligung sind im Erwerbsleben vorrangig Frauen betroffen, da ihnen durch Stereotype, der angenommenen Doppelbelastung von Karriere und Familie und statistisch häufigeren Berufsunterbrechungen eine geringere Durchschnittsproduktivität nachgesagt wird. Daraus folgt, dass eine Frau weniger wahrscheinlich eingestellt und befördert wird als ein vergleichbarer männlicher Bewerber, und zwar auch wenn die individuelle Produktivität jener Frau höher ist, als die angenommene Durchschnittsproduktivität ihrer Gruppe.⁵⁷

4.2.2 Der Teufelskreis der statistischen Diskriminierung von Frauen

Wenn ein Unternehmer oder ein Personalbeauftragter von einer Angestellten aufgrund von statistischer Diskriminierung eine geringere Produktivität erwartet, dann setzt dieses Vorurteil oft eine sich selbst erfüllende Prophezeiung in Gang: Unternehmen fördern in diesem Fall Frauen weniger, da sie von ihnen erwarten, dass sie ein stärkeres Familienengagement und ein höheres Fluktuationsrisiko⁵⁸ aufweisen und sich somit langfristig als nicht so wertvoll erweisen werden wie ihre männlichen Kollegen. Ihnen werden deshalb weniger gut bezahlte Jobs mit weniger Aufstiegsmöglichkeiten zugewiesen, und weniger

⁵⁴ Vgl. Littmann-Wernli Sabina, Schubert Renate, Frauen in Führungspositionen - Ist die "gläserne Decke" diskriminierend? In: Fabel Oliver, Nischik Reingard, Femina Oeconomica, München u.a., Hampp, 2002, S.109

⁵⁵ Vgl. Osterloh, Folini, 2002, S.130

⁵⁶ Ebd., S.129

⁵⁷ Vgl. Littmann-Wernli, Schubert, 2002, S.110

⁵⁸ Berufliche Fluktuation bedeutet ständiger Arbeitsplatzwechsel.

in ihre Fortbildung investiert. Vielen Frauen wird damit aber tatsächlich die berufliche Motivation genommen und sie passen Engagement und Karriereziele an die dargebotenen Beschäftigungschancen an.⁵⁹ *"Frauen antizipieren die Mechanismen ihrer individuellen Benachteiligung, richten die Wahl ihres Berufes und ihr berufliches Engagement danach aus und erfüllen damit die Erwartungen der Arbeitgeber."*⁶⁰

Eine empirische Studie zeigt deutlich, dass Frauen ihre Karriereziele tatsächlich niedriger stecken, wenn ihnen weniger Chancen geboten werden: Zu Beginn ihrer Berufstätigkeit rechnen 70% aller Männer und 48% aller Frauen damit, Karriere zu machen. Nach 10 Jahren im Arbeitsleben ist die Anzahl jener, die von ihren Aufstiegschancen überzeugt sind, bei beiden Geschlechtern gesunken, allerdings haben Frauen deutlich schneller und permanenter ihre beruflichen Ambitionen verloren. Von den anfangs karriereorientierten Frauen rechnen nur noch 40% mit einem Aufstieg, verglichen mit 60% der anfangs karriereüberzeugten Männer.⁶¹

Frauen, die im Vergleich zum Durchschnitt eigentlich außerordentlich produktiv wären, können in schlechteren Positionen ihr volles Potential nicht zeigen und sich kaum fortbilden. Um die Chancen auf mehr berufliche Entfaltung zu erhöhen, wechseln viele überdurchschnittlich produktive Frauen den Arbeitsplatz, und erfüllen somit auch das Vorurteil einer höheren Fluktuationsrate als bei Männern. Das Unternehmen sieht sich in seiner ursprünglichen Entscheidung, weibliche Bewerber weniger zu fördern, bestätigt, da diese den Erwartungen entsprochen haben. Das tatsächliche Potential vieler Frauen bleibt verborgen und das Vorurteil kann sich festigen. Der Teufelskreis der statistischen Diskriminierung hat sich geschlossen.

⁵⁹ Vgl. Osterloh, Folini, 2002, S.130

⁶⁰ Ebd., S.130

⁶¹ Vgl. Littmann-Wernli, Schubert, 2002, S.110f

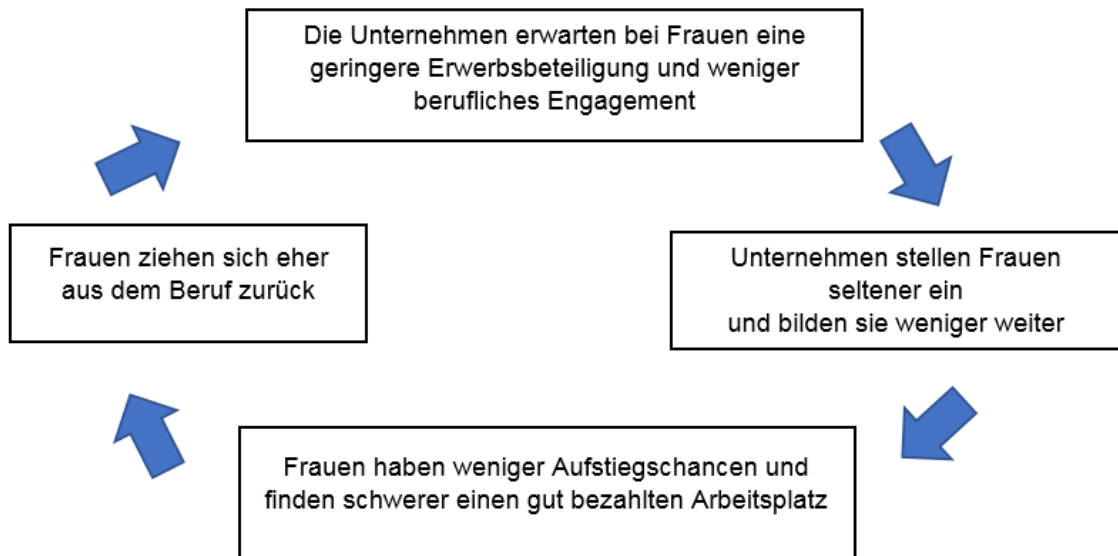


Abbildung 6: *Der Teufelskreis der statistischen Diskriminierung von Frauen*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Osterloh, Littmann-Wernli, 2002, S.261⁶²

4.3 Eigengruppenfavorisierung

4.3.1 Begriffserklärung

Eigengruppenfavorisierung bezeichnet die Bevorzugung und bessere Bewertung von Mitgliedern der eigenen Gruppe ("wir") gegenüber Fremdgruppen ("die anderen"). Diese Tendenz zeigt sich beispielsweise in Laboranordnungen, in denen völlig Fremde in beliebig definierte Gruppen eingeteilt werden, und ein Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der zugewiesenen Gruppe entwickeln. Mitgliedern der Eigengruppe werden daraufhin Vorteile verschafft, beispielsweise bei der Verteilung imaginärer Geldbeträge.⁶³

⁶² Osterloh Margit, Littmann-Wernli Sabina, Die "gläserne Decke": Realität und Widersprüche, In: Peters Sibylle, Bensel Norbert, Frauen und Männer im Management, S.259-276, Wiesbaden, Gabler 2002

⁶³ Vgl. Krell Gertraude, Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, S.409, In: Krell Gertraude, Ortlieb Renate, Sieben Barbara, Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen 6. Auflage, Wiesbaden u.a., Gabler 2011

Weber (1922) spricht hierbei von der "Schließung der sozialen und ökonomischen Chancen gegen Außenstehende"⁶⁴.

4.3.2 Soziale Schließung durch Distinktion

Die Eigengruppenfavorisierung wird verstärkt, je mehr die Gruppen konkurrieren, beispielsweise im Wettbewerb um berufliche Positionen oder Aufstiegsmöglichkeiten. Um sich von der Konkurrenz zu distanzieren oder diese zu verringern werden deswegen laut Bourdieu Differenzen zwischen den Gruppen hervorgehoben, die die Eigengruppe als exklusiv erscheinen lassen soll.⁶⁵ ("Wir als dominante Gruppe haben etwas, das die anderen nicht haben") Diese Ausschließungsmerkmale sind beispielsweise Sprache, Konfession, Herkunft und auch Geschlecht. Kann eines dieser Merkmale nicht mehr als differenzierend angeführt werden, dann wird der "Distinktionsvorgang"⁶⁶ wiederholt und neue Eigenschaften oder Ressourcen benannt, die die Fremdgruppe nicht hat, "*seien es Durchsetzungsfähigkeit oder Kontakte, Flexibilität oder Mobilität, Talent oder Charisma*".⁶⁷

Zusammenfassend nach Goffman (1975) führt die Eigengruppenfavorisierung unter Konkurrenzdruck also dazu, dass die "Normalen" (Mitglieder der dominanten Eigengruppe) ihre soziale Majorität festigen und rechtfertigen, in dem sie Mitglieder der Fremdgruppen ausgrenzen und stigmatisieren.⁶⁸ Stigmatisierung bezeichnet laut Goffman die Zuschreibung eines negativen Attributs (Stigma, ursprünglich als "sichtbarer Schandfleck" definiert), Handicaps oder Fehlers. Als typisches Beispiel für Stigmatisierte gelten Frauen, die in männerdominierte Berufszweige eintreten. Das Handicap, das ihnen beim beruflichen Aufstieg am häufigsten vorgeworfen wird, sind Familiengründung und Kinder.⁶⁹ Der Versuch der Eigengruppe, ihre soziale Überlegenheit durch Stigmata und Differenzierung zu beweisen dient als eine der Erklärungen,

⁶⁴ Vgl. Weber, 1922, S.184, zitiert nach Krell, 2011, S.410

⁶⁵ Vgl. Bourdieu Pierre, Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt a.M., Suhrkamp 1987, S.730

⁶⁶ "Distinktion" beschreibt hier das Herausstellen von Differenzen

⁶⁷ Hofbauer, 2004, S.54, zitiert nach Krell, 2011, S.410

⁶⁸ Vgl. Goffman, 1975, S.18, zitiert nach Krell, 2011, S.410

⁶⁹ Vgl. Krell, 2011, S.410

warum Vorurteile und Geschlechterstereotype weiterhin vorherrschen. Laut der Theorie der Eigengruppenfavorisierung werden sie nämlich zu Gunsten der dominanten Gruppe weiterhin aktiv geschaffen. Da diese etablierte Gruppe besonders in den Führungsebenen weitgehend aus Männern besteht, lässt sich so verstehen, warum Frauen in Führungspositionen aus ihrer vorurteilgeprägten Außenseiterrolle kaum ausbrechen können. Der Eigengruppe, in diesem Fall den Männern, wird geholfen, der stigmatisierten weiblichen Minorität werden soziale und ökonomische Chancen verwehrt. Die Eigengruppenfavorisierung ist demnach eine Erklärungshilfe für die Entstehung und Erhaltung von Männerbünden, Stigmata und Vorurteilen und trägt damit zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bei.

4.4 Homosoziale Reproduktion

Homosozialität beschreibt die Eigengruppenfavorisierung von Personen des gleichen Geschlechts. Die darauf aufbauende Theorie der homosozialen Reproduktion bezeichnet die "*Bevorzugung von KandidatInnen mit hoher Selbstähnlichkeit*"⁷⁰, ein Phänomen, das auch als "Similar-to-me-Effekt" bekannt ist. Es tritt sowohl im Privat- als auch im Berufsleben auf: Bei der Beurteilung von Personen werden jene besser bewertet, die dem Beurteilenden ähnlich sind - auch hinsichtlich des Geschlechts. Gerade bei der Auswahl für Führungspositionen wird dieser Effekt aber den Frauen zum Verhängnis.

Man nehme als Praxisbeispiel die österreichischen Aufsichtsgremien. In 196 der 200 größten Unternehmen haben Männer die zum Teil sehr deutliche Mehrheit⁷¹, und können somit über Bestellungen in Spitzenpositionen bestimmen. Da sich die Auswählenden aber "selbst reproduzieren", und, verstärkt durch Vorurteile und die Folgen der homosozialen Eigengruppenfavorisierung, Bewerber des eigenen Geschlechts als ähnlicher

⁷⁰ Ohlendieck, 2003, S.183, zitiert nach Krell, 2011, S.409

⁷¹ Vgl. Abd El Mawgoud, Wieser, 2016, S.4

zu sich selbst wahrnehmen, wird in männerdominierten Betriebsstrukturen zu Ungunsten der Frauen entschieden.⁷²

Da die homosoziale Reproduktion kein bewusst ablaufender Prozess ist, kann im Nachhinein oft nicht bestimmt werden, wieso ein Kandidat besonders gut bzw. eine Kandidatin besonders schlecht aufgefallen ist. Mangelt es in Auswahlprozessen an genau formulierten Anforderungen bzw. Beurteilungskriterien oder geschieht die Bestellung inoffiziell und intransparent, so ist es einfacher für die Auswählenden, nach "dem Bauchgefühl" zu entscheiden.⁷³ Dieses Gefühl basiert nur selten auf greifbaren Fakten. Da es aber unter anderem durch Phänomene wie dem der homosozialen Reproduktion verfälscht wird, hat "das Bauchgefühl" in diesem Fall die Ausgrenzung von weiblichen Bewerbern zur Folge. Diese durch subjektive Wahrnehmung verfärbte Auswahl von Kandidaten nach dem Prinzip des Similar-to-me-Effekts wird auch als "Gemütlichkeitsfaktor"⁷⁴ beschrieben und gilt als das *"größte und subtilste Aufstiegshindernis für Frauen"*⁷⁵

Gerade dem oben angeführten Beispiel der Bestellung zum Aufsichtsrat liegt aber oft ein nicht standardisiertes und/oder intransparentes Auswahlverfahren zu Grunde und fördert somit das Weiterbestehen dieses Phänomens. Um die unterbewusste Benachteiligung von Fremdgruppen zu verhindern, besteht dringender Handlungsbedarf darin, Auswahlverfahren für Spitzenpositionen und -gremien transparent zu machen, und rationale, objektive Bewertungskriterien zu etablieren.

⁷² Vgl. Kaup, 2015, S.72

⁷³ Vgl. Hanappi-Egger, Mensi-Klarbach, 2014, S.6

⁷⁴ Vgl. Nerge, 1993, zitiert nach Hegemann, 2009, S.19

⁷⁵ Ebd., S.19

4.5 Old Boys Network

4.5.1 Definition und Ursachen

Die bereits erwähnte Wahrnehmung der Andersartigkeit von weiblichen Bewerbern und Kolleginnen und der daraus folgende Ausschluss aus bestehenden Gruppen⁷⁶ stärken kontinuierlich von Männern dominierte Hierarchien und Strukturen. In Folge dessen werden die Spitzengremien und Führungseliten als Männerbünde angesehen, die sich laut Rasttetter durch die unten stehenden Merkmale auszeichnen:

"schwierige[r] Zugang, die Zugehörigkeit als Privileg, ein selbst verordnetes, strenges Reglement, die Prinzipien von Brüderlichkeit, Gleichheit und Kameradschaft, eine strenge Hierarchie trotz Betonung der Brüderlichkeit [und der] (...) Ausschluß [sic] von Frauen"⁷⁷

Einer Publikation des deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zufolge ist das Exkludieren von Frauen nicht als offen gezeigte Diskriminierung der weiblichen Belegschaft zu verstehen, sondern vielmehr eine Darstellung der männlichen Stärke um die eigene Zugehörigkeit zur geschlossenen Gruppe geltend zu machen.⁷⁸

Diese geschlossene Gruppe, ein soziales Geflecht an Beziehungen und Hierarchien, wird auch als "Old Boys Network" bezeichnet. (Der Name erklärt sich einerseits aufgrund der langen, "alten", Tradition ihrer Bünde, andererseits weil seine Mitglieder häufig selbst bereits ein höheres Alter erreicht haben.) Da das Durchschnittsalter der österreichischen Aufsichtsräte etwa bei 59 Jahren liegt⁷⁹, sind die Mehrheit der Top-Funktionäre mit den Stereotypen und Idealen der 60er Jahre aufgewachsen.⁸⁰ Der Umstand, dass diese Generation von den damals vorherrschenden traditionellen Rollenbildern und Ansichten geprägt ist, kann mitbegründend für die Ablehnung von Frauen innerhalb der Spitzengremien sein.

⁷⁶ Vgl. Athenstaedt & Alfermann, 2011, zitiert nach Kaup, 2015, S.81

⁷⁷ Rasttetter, zitiert nach Hegemann, 2009, S.19

⁷⁸ Vgl. BMFSFJ, Frauen in Führungspositionen - Barrieren und Brücken, Berlin 2010

⁷⁹ Vgl. Abd El Mawgoud, Wieser, 2016, S.20

⁸⁰ Vgl. Kaup, 2015, S.81f

4.5.2 Auswirkungen auf den beruflichen Aufstieg von Frauen

Ohne die Zugehörigkeit zum führenden, männlich dominierten Netzwerk hat eine ambitionierte Frau diverse Nachteile, wenn sie zur Führungskraft aufsteigen möchte. Wissen, Kenntnisse und Informationen, die innerhalb der Männerbünde weitergegeben werden, bleiben der weiblichen Belegschaft verborgen.⁸¹ Den Frauen bleiben somit zahlreiche aufstiegsrelevante Aspekte verwehrt, zu denen unter anderem *"der Zugang zu einflussreichen Personen und Koalitionen, (...) wechselseitiges Informieren, gegenseitige Hilfe sowie Stärkung und Unterstützung"* zählen.⁸²

Die teilweise sehr deutliche Mehrheit der Männer in Top-Positionen und das daraus resultierende "Old Boys Network" sind daher nicht nur ein Ergebnis bzw. ein derzeitiger Entwicklungsstand der Unternehmenskultur, sondern auch ein aktives Hindernis für den beruflichen Aufstieg von Frauen.⁸³

4.6 Karrierehindernisse

Beim Betrachten der bisher genannten Phänomene zur Erklärung des Mangels an Frauen in Führungspositionen stellt man immer wieder fest, dass vor allem im Bezug auf Vorurteile und Stereotype hinsichtlich der Eignung immer wieder die Mutterrolle der Frau genannt wird. Bis heute hält sich bei der Mehrheit der Männer und etwa einem Drittel der Frauen die Meinung, Familie und Beruf seien nicht vereinbar.⁸⁴ Im Folgenden soll der Frage auf den Grund gegangen werden, ob und in welchem Ausmaß das Thema Kinder und Familie den beruflichen Werdegang der Frau und schlussendlich ihren Aufstieg in eine Führungsposition beeinflusst oder verhindert.

⁸¹ Vgl. Sauer, Nils Christian, Spurk, Daniel & Kauffeld, Simone. Männer, Frauen und ihre Art zu Netzwerken - Einfluss auf die Karriere von Berufsanfängern. In: PERSONALquarterly Ausgabe 69 (01/2014), S.19

⁸² Kaup, 2015, S.81f

⁸³ Vgl. ebd., S.81

⁸⁴ Vgl. Hegemann, 2009, S.21

4.6.1 Teilzeit und Kinderbetreuung

Laut dem aktuellen Bericht der Bundesregierung betreffend den Abbau von Benachteiligungen von Frauen arbeiteten 2013 45,1 Prozent der erwerbstätigen Frauen in Teilzeit. Diese Zahl ist weitaus höher in Haushalten mit Kindern unter 15: Im Vergleich zu Frauen ohne Kinder sinkt sowohl die Arbeitszeit als auch die Erwerbsbeteiligung von Müttern. Die Teilzeitquote von Frauen mit Kindern unter 15 liegt bei fast 75 Prozent.⁸⁵ In einem von der APA 2013 veröffentlichten Interview mit der damaligen Ministerin für Frauen und Bildung Gabriele Heinisch-Hosek meinte diese, dass jede vierte der betroffenen Frauen in Teilzeit gerne mehr Stunden arbeiten würden, dies aber aufgrund von Kindererziehung oder Pflegeaufgaben nicht könnte.⁸⁶

Tatsächlich scheint die Erziehungs- und Versorgungsrolle auch heute noch weitgehend von den Frauen übernommen zu werden - Im Jahr 2013 waren nur 4,3 Prozent der KinderbetreuungsgeldbezieherInnen männlich.⁸⁷ Dieser Umstand hält sich nicht nur durch traditionsreiche Rollenbilder und Stereotype. Viele Familien können nicht auf das Gehalt des besserverdienenden Elternteils verzichten. Aufgrund der Lohnschere zwischen Frauen und Männern von über 30 Prozent, der sogenannten Gender Pay Gap⁸⁸, und der schlechteren Bezahlung sogenannter "Frauenberufe" ist dieser Besserverdiener mit großer Wahrscheinlichkeit der Mann. Deutlich wird das bei Betrachtung des Arbeitsverhaltens von Männern mit Kindern unter 15. Die Erwerbsquote jener steigt im Vergleich mit kinderlosen Männern auf 96 Prozent, die Teilzeitquote von Vätern liegt bei 6.1 Prozent. Während Mütter ihre Arbeitszeit also reduzieren, verbringen Männer mehr Zeit im Beruf, wenn sie Kinder haben.

⁸⁵ Vgl. Papouschek, Mairhuber, Saupe u.a., 2015, S.9ff

⁸⁶ Vgl. Ex- Ministerin für Frauen und Bildung Heinisch-Hosek Gabriele. Laut APA, nach: Der Standard, Frauenministerin sieht alle Resorts gefordert, 2.1.2013 URL: <http://derstandard.at/1356426549212/Frauenministerin-sieht-alle-Resorts-gefordert> (Zugegriffen 20.11.2016)

⁸⁷ Vgl. Papouschek, Mairhuber, Saupe u.a., 2015, S.23f

⁸⁸ Vgl. Papouschek, Mairhuber, Saupe u.a., 2015, S.33ff

4.6.2 Doppelbelastung von Frauen in Spitzenpositionen

Diese Tatsache wird auch durch einen Blick auf die familiäre Situation von Führungskräften besonders verdeutlicht: Während 59 Prozent der Partner von Führungsfrauen beruflich etwa gleich erfolgreich sind, haben nur 23 Prozent der Männer in leitenden Positionen eine ähnlich erfolgreiche Partnerin. Tatsächlich haben 45 Prozent der Führungsmänner eine reine Hausfrau als unterstützende Partnerin, verglichen mit nur 2 Prozent der Frauen in Spitzenpositionen, deren Lebenspartner die Zuständigkeit für Familie und Haushaltstätigkeiten hat.⁸⁹

Traditionellen Geschlechterrollen folgend wird nach der Geburt des Nachwuchses also immer noch Frauen die Mutterrolle und Männern die des Einkommensträgers zuteil. Für den Großteil der Frauen in Führungspositionen bedeutet das aber eine Doppelbelastung von Karriere und Haushalt, der Männer in diesem Ausmaß nicht ausgesetzt sind.

4.6.3 Führen in Teilzeit?

Derzeit sind nur unter 5 Prozent der Führungskräfte nicht Vollzeit beschäftigt.⁹⁰ Die Chance für eine Führungsposition ausgewählt zu werden verringert sich also wesentlich für jene, die in Teilzeit arbeiten. Somit sind fast die Hälfte aller berufstätigen Frauen doppelt benachteiligt: Zusätzlich zum bereits im Kapitel "Stereotype" behandelten Vorurteil, eine Frau wäre weniger produktiv als ein gleich qualifizierter Mann kommt die Stigmatisierung von Teilzeitarbeitskräften, denen geringere Leistung unterstellt wird.⁹¹ Denn *"je höher die Position in einem Unternehmen ist, desto weniger formale Regeln bestehen und desto weniger messbar ist die Arbeitsleistung."*⁹² Einsatz und Engagement für den Job werden daher oft mit häufiger Anwesenheit gleichgesetzt, auch wenn diese

⁸⁹ Vgl. Hegemann, 2009, S. 22, Kaup, 2015 S.87

⁹⁰ Vgl. Kaup, 2015, S.57

⁹¹ Vgl. Krell, 2011, S. 413

⁹² Manchen Spörri Sylvia, Alltagstheorien über Führung aus der Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen, Konstanz, 2000, S.38

nicht in direktem Zusammenhang mit Effizienz, Leistung und Produktivität steht.⁹³

Führen in Teilzeit kann folglich nur funktionieren, wenn die Mentalität der "Präsenzkultur" in Unternehmen abgelegt wird, und die erfolgreiche Besetzung konkreter Führungspositionen mit Teilzeitarbeitskräften anhand objektiver Kriterien belegt werden kann. Das Projekt "Führen in Teilzeit" des deutschen Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen nennt als weitere Kriterien die Anpassung des Arbeitsplatzes und der Anforderungen für Teilzeitführungskräfte und die Zustimmung zu einem solchen Projekt in der Belegschaft.⁹⁴

Durch das Setzen solcher und ähnlicher Maßnahmen in der österreichischen Unternehmenslandschaft können Führungspositionen auch für Teilzeitarbeitskräfte erschlossen werden. Ansonsten blieben die Spitzenpositionen der großen Mehrheit der Arbeitnehmer in Teilzeit weiterhin verwehrt. In Hinblick auf die Erkenntnis, wonach dieser Umstand derzeit etwa jede zweite Frau betrifft, ist die Teilzeit zum gegebenen Zeitpunkt ein gewichtiger Grund, aus dem vielen hoch qualifizierten Frauen der Weg in die Leitungspositionen verwehrt bleibt.

⁹³ Vgl. Kaup, 2015, S.58

⁹⁴ Vgl. Morgenstern Christine, Habermann Christoph, Praxisbeispiel Rheinland-Pfalz: Das Modellprojekt "Führen in Teilzeit", In: Krell Gertraude, Ortlieb Renate, Sieben Barbara, Chancengleichheit durch Personalpolitik : Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, 6. Auflage, Wiesbaden u.a., Gabler 2011, S.442

4.6.4 (Weitere) Auswirkungen möglicher Elternschaften auf den beruflichen Erfolg

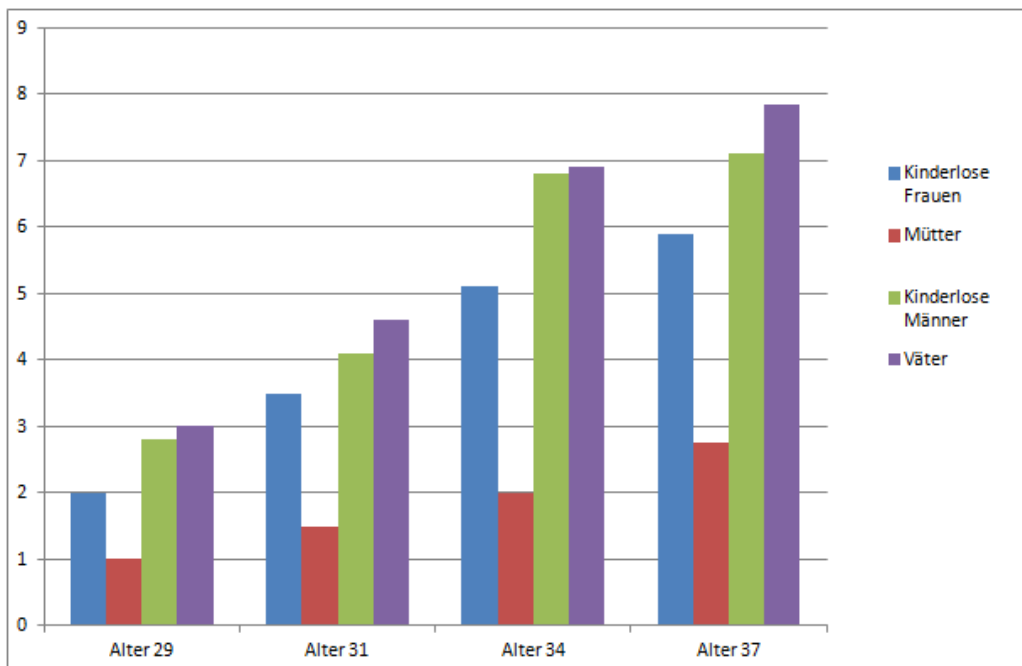


Abbildung 7: Berufserfolg von Frauen und Männern mit und ohne Kindern über mehrere Jahre⁹⁵
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an und mit Daten aus: Abele 2013, S.52⁹⁶

Betrachtet man den durchschnittlichen Karriereerfolg von Frauen und Männern mit und ohne Kindern in unterschiedlichen Lebensabschnitten, so wird deutlich, dass Mutterschaft ein karrierebehindernder Faktor für die Mehrheit der Frauen ist. Während Männer von einer Vaterschaft beruflich profitieren und Väter sogar erfolgreicher im Job sind als kinderlose Männer, werden Frauen mit Kindern durch ihre Mutterschaft auf der Karriereleiter weit abgeschlagen.

Berufsunterbrechungen und die nicht uneingeschränkte Verfügbarkeit von Frauen mit Kindern sind hierbei teilweise verantwortlich dafür, dass Mütter bei Beförderungen häufig "übersehen" werden.⁹⁷ Denn viele Führungskräfte werden auf Basis ihres Alters und der Zeit im Betrieb ausgewählt. Im Vergleich zu kinderlosen Männern und Frauen haben Frauen, die aufgrund von familiären

⁹⁵ Berufserfolg wird hier an Gehalt, Einkommen und Personalverantwortung gemessen

⁹⁶ Abele, Andrea, Berufserfolg von Frauen und Männern im Vergleich: warum entwickelt sich die "Schere" immer noch auseinander?. In: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Ausgabe 5 (03/2013), S.52

⁹⁷ Vgl. Ochsenfeld, 2012, Holst und Wiemer, 2010, zitiert nach Kaup, 2015, S.86

Verpflichtungen oder Schwangerschaft eine berufliche Auszeit genommen haben, einen erheblichen Nachteil. Im Rahmen einer Studie des Forsa-Instituts befragt gaben in diesem Kontext 63 Prozent der interviewten Frauen an, die Sorge des Arbeitsgebers um Erwerbsunterbrechungen als Hindernis bei ihrem beruflichen Aufstieg an.⁹⁸

Trotz gesetzlicher Regulationen, die diese Frage verbieten⁹⁹, werden Frauen in Bewerbungsgesprächen nach Auskunft über Familienstand, Kinderwunsch und Schwangerschaft gefragt. Gerade in kleineren Betrieben, in denen nur schwer eine Vertretung gefunden werden kann, falls ein/e Arbeitnehmer/in beispielsweise wegen einer familiären Verpflichtung ausfällt, entscheiden sich Arbeitgeber im Bewerbungsgespräch oft für einen männlichen Kandidaten, dessen berufliche Auszeit statistisch gesehen unwahrscheinlicher ist.¹⁰⁰ Die Benachteiligung von Frauen und besonders Müttern beginnt daher schon in der Einstiegsphase in einem Unternehmen und setzt sich über die gesamte Berufslaufbahn bis in die Führungsspitze fort.

4.6.5 Fazit zur (Un-) vereinbarkeit von Mutterrolle und Führungsposition

Obwohl es möglich ist, Karriere und Familie zu vereinen, wie es die 60 Prozent der Führungsfrauen, die Kinder haben, unter Beweis stellen, stellt die Möglichkeit von Kindern und Familie für den Großteil der Frauen ein signifikantes Karrierehindernis dar. Es ist anzunehmen, dass die österreichische Führungslandschaft nicht nur allein deswegen auf hoch qualifizierte Frauen verzichten kann, weil diese aufgrund familiärer Verpflichtungen nicht Vollzeit arbeiten können oder sich durch in diesem Kapitel aufgezählte Gründe verpflichtet fühlen, berufliche Auszeiten in Anspruch zu nehmen. Folglich besteht bei der Politik, den Betrieben und der Mentalität jedes Individuums Handlungsbedarf, um das Voranschreiten der Frauen und diesbezüglich insbesondere der Mütter möglich zu machen. Laut Zahlen des

⁹⁸ Vgl. Hegemann, 2009, S.21

⁹⁹ Vgl. AK Wien, Privatsphäre am Arbeitsplatz. URL: https://wien.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/arbeitsklima/Privatsphaere_am_Arbeitsplatz.html (Zugegriffen 21.11.2016)

¹⁰⁰ Vgl. Hegemann, 2009, S.21

deutschen IAB- Betriebspanels aus dem Jahr 2008 haben aber zu gegebenem Zeitpunkt weniger als 15 Prozent aller Betriebe solche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf getroffen.¹⁰¹ Projekte wie Führen in Teilzeit, Betriebskindergärten oder reformierte objektive Schemata bei der Beförderung in eine Führungsposition bleiben daher für fast alle Frauen weiterhin Utopie.

¹⁰¹ Vgl. Kohaut & Möller, 2009, 2010, nach Kaup, 2015, S.85

5 Conclusio

5.1 Resümee

Es zeigt sich, dass der Hintergrund für die scheinbar unumstößliche Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften im Top-Management nicht als eine einfache Auflistung von möglichen Ursachen gesehen werden kann. Es handelt sich vielmehr um ein komplexes Geflecht an Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen. So verstärken Stereotype und Vorurteile beispielsweise die statistische Diskriminierung der Frau und die Ansicht, diese sei für eine Führungsposition weniger geeignet als ein vergleichbarer Mann. Diese Stigmatisierung der Frau und die daraus folgende unterbewusste Wahrnehmungsverzerrung unterstützen Phänomene wie die Eigengruppenfavorisierung und schlussendlich den Fortbestand der Männerbünde. Mütter werden, da sie mit zusätzlichen Vorurteilen behaftet sind, von diesem System besonders benachteiligt.

Diese Vernetzung der einzelnen Faktoren ist mit Sicherheit ein gewichtiger Grund dafür, dass die Anzahl der weiblichen Führungskräfte nur schleppend steigt und bisherige Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils kaum Erfolge verzeichnen können. Vergleichbar ist diese Annahme mit der Theorie des Minimumgesetzes von Sprengel/Liebig, die besagt, dass Pflanzen in ihrem Wachstum von der am geringsten vorhandenen Ressource beschränkt werden.¹⁰² Genauso wie Organismen nur dann wachsen können, wenn ihnen alle dafür benötigten Nährstoffe zugeführt werden, kann es erst dann mehr Frauen in Spitzenpositionen geben, wenn sämtliche dies verhindernden Gründe gleichermaßen außer Kraft gesetzt werden.

Maßnahmen, wie etwa die derzeit viel diskutierte Forderung zur Einführung von Frauenquoten, sind folglich nicht sinnvoll, solange nicht genügend getan wird, um ein realistisches Erreichen dieser unter zufriedenstellenden Rahmenbedingungen für alle Beteiligten möglich zu machen. Handlungsbedarf besteht unter anderem beim Abbau von Vorurteilen, Stereotypen und

¹⁰² Vgl. Mitscherlich Eilhard Alfred, Das Gesetz des Minimums und das Gesetz des abnehmenden Bodenertrages. In: Landwirtschaftliche Jahrbücher Bd. 38 (1909), S. 537–552

einschränkenden Annahmen über beide Geschlechter, bei der besseren Vereinbarkeit von Familie und Karriere etwa durch entlastende Maßnahmen für berufstätige Mütter (z.B. Ausbau der Kindergartenplätze) und vor allem in der Aufklärung derzeitiger und zukünftiger Führungskräfte über unternehmerische Strukturen und Netzwerke sowie über unterbewusste WahrnehmungsfILTER, die unter anderem den Ausgang von Auswahlprozessen beeinflussen. Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Top-Positionen wird erst dann möglich werden, wenn sämtliche Ursachen für die weibliche Unterrepräsentanz ausgeräumt sind.

5.2 Ausblick

Während des etwa einjährigen Beobachtungszeitraumes, in welchem ich mich mit der gläsernen Decke befasst habe, konnte ich feststellen, dass laufend neue Veröffentlichungen zu diesem Thema publiziert wurden. Jährliche Berichte von Interessensvertretungen, Einzelpersonen und Bundesministerien sowie wiederholte Berichterstattung in den Medien stellten sicher, dass die Unterrepräsentanz der Frau in Führungspositionen im gesellschaftlichen Bewusstsein bleibt. Aufgrund der intensiven öffentlichen Auseinandersetzung reagierte die Bundesregierung mit ausgeweiteten Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils an Managerinnen in Spitzengremien und geht dieses Vorhaben jetzt an/von mehreren Fronten an.¹⁰³ Der Abbau von Hindernissen für den beruflichen Aufstieg an die Unternehmensspitze könnte daher bald schneller voranschreiten.

Die Mehrheit der derzeitigen Führungskräfte, die mit den "alten" Rollenbildern und Stereotypen der 60er Jahre aufgewachsen ist, steht kurz vor der Pension. Sie räumen somit das Feld für eine neue Generation an Führungskräften, die mit Hilfe von betrieblichen Initiativen, politischen Maßnahmen und Erkenntnissen der Forschung vor der Überwindung der gläsernen Decke steht. So könnte die Unterrepräsentanz der Frau in Führungspositionen schon bald ein Phänomen der Vergangenheit sein.

¹⁰³ Vgl. Papouschek, Mairhuber, Saupe u.a., 2015, S.4ff

6 Literaturverzeichnis

Bücher

Athenstaedt Ursula, Alfermann Dorothee,
Geschlechterrollen und ihre Folgen - Eine soziopsychologische Betrachtung.
Stuttgart, W. Kohlhammer 2011

Becker Fred,
Grundlagen der Unternehmensführung,
Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG., 2011

Bischoff Sonja,
Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland: neuer
Blick auf alten Streit,
Köln, Wirtschaftsverlag Bachem 1999

Bourdieu Pierre,
Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft
Frankfurt am Main, Suhrkamp 1987
Französische Originalversion: La distinction, Critique social du jugement, Les
Éditions de Minuit, Paris 1979

Cordes Mechthild,
Chefinnen: zur Akzeptanz von weiblichen Vorgesetzten bei Frauen,
Opladen, Leske und Budroch 2001

Hegemann Joana,
Frauen und Führung. Warum sind Frauen in Führungspositionen in
Deutschland unterrepräsentiert?,
Passau, GRIN Verlag 2009

Hüfner Katja,
Anreizsysteme für Führungskräfte in multinationalen Unternehmen: eine
Konzeptualisierung unter Berücksichtigung multinational-relevanter
Einflussfaktoren,
Bielefeld, EUL Verlag 2003

Jarosch Monika,
Frauenquoten in Österreich: Grundlagen und Diskussion,
Innsbruck u.a., StudienVerlag 2011

Kaup Julia,
Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen -
Eine Ursachenanalyse,
Wiesbaden, Springer Fachmedien 2015

Linde Lisl,
Frauen im Management,
Stuttgart, Helga Stödter-Stiftung 1989

Lingen,
Das große Lingen Universal Lexikon in Farbe Band 17,
Köln, Lingen Verlag 1989

Manchen Spörri Sylvia,
Alltagstheorien über Führung aus der Sicht von weiblichen und männlichen
Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen,
Konstanz, Universität Konstanz, 2000

Welge Martin, Al-Laham Andreas,
Planung: Prozesse - Strategien - Maßnahmen,
Dortmund, Gabler 1992

Unselbständig erschienene Werke

- **Aufsatz in einem Sammelband**

Friedel-Howe Heidrun,
Frauen und Führung: Mythen und Fakten.
In: von Rosenstiel Lutz, Regnet Erika und Domsch Michel. Führung von
Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement,
4. Auflage. S.533-545
Stuttgart, Schäffer-Poeschel 1999

Krell Gertraude,
Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen,
In: Krell Gertraude, Ortlieb Renate, Sieben Barbara, Chancengleichheit durch
Personalpolitik : Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und
Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen,
6. Auflage, S.403-422
Wiesbaden u.a., Gabler 2011

Littmann-Wernli Sabina, Schubert Renate,
Frauen in Führungspositionen - Ist die "gläserne Decke" diskriminierend?
In: Fabel Oliver, Nischik Reingard, Femina Oeconomica, S.105-123
München u.a., Hampp 2002

Morgenstern Christine, Habermann Christoph,
Praxisbeispiel Rheinland-Pfalz: Das Modellprojekt "Führen in Teilzeit",
In: Krell Gertraude, Ortlieb Renate, Sieben Barbara, Chancengleichheit durch
Personalpolitik : Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und
Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen,
6. Auflage, S.441-444
Wiesbaden u.a., Gabler 2011

Osterloh, Margit, Folini Elena,
Die Verschwendung weiblichen Wissens : ein Versuch zur Erklärung des Glass
Ceiling Phänomens,
In: Fabel Oliver, Nischik Reingard, Femina Oeconomica, S.125-141
München u.a., Hampp 2002

Osterloh Margit, Littmann-Wernli Sabina,
Die "gläserne Decke": Realität und Widersprüche,
In: Peters Sibylle, Bensele Norbert, Frauen und Männer im Management,
S.259-276
Wiesbaden, Gabler 2002

- **Aufsatz in einer Zeitschrift**

Abele Andrea,
Berufserfolg von Frauen und Männern im Vergleich: warum entwickelt sich die
"Schere" immer noch auseinander?
In: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft,
Ausgabe 5 (03/2013), S.41-59

Hanappi-Egger Edeltraud, Mensi-Klarbach Heike,
Diversität in Aufsichtsräten. Über den Mehrwert formalisierter Profilerstellung
und strukturierter Suche,
In: Aufsichtsrat aktuell,
Ausgabe 06/2014, S.5

Mitscherlich Eilhard Alfred,
Das Gesetz des Minimums und das Gesetz des abnehmenden Bodenertrages,
In: Landwirtschaftliche Jahrbücher
Bd. 38 (1909), S.537–552

Sauer Nils Christian, Spurk Daniel & Kauffeld Simone,
Männer, Frauen und ihre Art zu netzwerken - Einfluss auf die Karriere von
Berufsanfängern,
In: PERSONALquarterly
Ausgabe 69 (01/2014), S.18-23

Onlinequellen

Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramts (RIS),
Bundesverfassungsgesetz Artikel 7(2), Wien, aktuelle Fassung aus 2013,
zuletzt aktualisiert 9.4.2015
URL:www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetze_snummer=1,000138&Artikel=70&Paragraf=&Anlage=&Uebergangsrecht
(Zugegriffen: 16.08.2016)

WHO, What do we mean by "sex" and "gender"?
URL:<http://apps.who.int/gender/whatisgender/en> (Zugegriffen: 21.01.2017)

Der Standard, Frauenministerin sieht alle Resorts gefordert, 2.1.2013.
URL:<http://derstandard.at/1356426549212/Frauenministerin-sieht-alle-Resorts-gefordert> (Zugegriffen 20.11.2016)

Zeit Online, Portugals Regierung beschließt Frauenquote für Aufsichtsräte,
6.1.2017.

URL:<http://www.zeit.de/news/2017-01/06/portugal-portugals-regierung-beschliesst-frauenquote-fuer-aufsichtsrate-06085404> (Zugegriffen 19.01.2017)

AK Wien,
Privatsphäre am Arbeitsplatz.
URL:https://wien.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/arbeitsklima/Privatsphaere_am_Arbeitsplatz.html (Zugegriffen 21.11.2016)

Europäische Kommission,
Mitglieder des Aufsichtsrats oder Verwaltungsrats, 2015b,
URL: ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm (Zugegriffen: 22.01.2017)

Studien, Berichte, Publikationen

Abd El Mawgoud Rasha, Wieser Christina,
Frauen.Management.Report.2016,
Studie der Arbeiterkammer, Wien 2016

Ahrens-Urbaneck Sylvie, Geppert Kurt u.a.,
Managerinnenbarometer 2016,
Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin 2016

Naderer Ruth, Sauer Petra, Wieser Christina,
Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat,
Studie der Arbeiterkammer, Wien 2010

Papouschek Ulrike, Mairhuber Ingrid, Saupe Bernhard u.a.,
Bericht der Bundesregierung betreffend den Abbau von Benachteiligungen von
Frauen, Berichtszeitraum 2013-14,
Bundesministerium für Bildung und Frauen, Wien 2015

Untergliederungsanalyse UG 30-Bildung und Frauen,
Bundesvoranschlagsentwurf 2016,
Parlament der Republik Österreich, Wien 2015

Radinger Regina, Sommer-Binder Guido u.a.,
Bildung in Zahlen 2014/15 Schlüsselindikatoren und Analysen,
Statistik Austria, Wien 2016

Schestak Sandra, Stockinger Sieglinde,
Gender Index 2015,
Bundesministerium für Bildung und Frauen, Wien 2015

Schmutzer-Hollensteiner Eva u.a.,
Universitätsbericht 2014,
Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, Wien 2014