

Masterlehrgang der FH Campus 02

Unternehmensmanagement – MBA

Herausforderungen und Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen am
Beispiel von österreichischen Handwerksbetrieben

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Lisa-Marie Müller, BA
Matrikelnummer: 01312515
Abschlussjahr: 2022
Betreut von: Mag. (FH) Barbara Waldhuber, MBA, CMC
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2020

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- dass diese Arbeit mit jeder Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde, übereinstimmt
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Vorwort	V
Abstract	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung und Ausgangssituation	1
1.2. Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3. Forschungsfragen und Zielgruppe	3
1.4. Methodologie, Erhebungs- und Auswertungsmethode	4
1.5. Aufbau der Arbeit	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	7
2.1. Definition von Führung	7
2.2. Begriffsabgrenzungen Führungsverständnis, Management, Leadership	8
2.3. Verständnis von Geschlechterrolle und Geschlechterstereotyp	9
2.4. Begriffsdifferenzierungen Frauenquote und Quotenfrau	10
2.5. Definition Handwerksbetriebe.....	11
2.6. Darlegung der Begrifflichkeiten Feminismus und Frauenbewegung.....	11
3. Ursachen für das Geschlechterungleichgewicht in Führungsetagen und mögliche betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen.....	13
3.1. Historische Entwicklung der Frau	13
3.1.1. Die Emanzipation der Frau	13
3.1.2. Frauen und Bildung.....	15

3.1.3.	Gleichheitstheorie und die Kritik daran.....	15
3.2.	Status quo	17
3.2.1.	Erwerbstätigkeit der Frau	17
3.2.2.	Frauenanteil in Führungspositionen.....	19
3.2.3.	Rechtliche Normen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Österreich.....	20
3.2.4.	Aktuelles Bildungsniveau der Frauen	22
3.3.	Mögliche Herausforderungen und Barrieren für Frauen beim Aufstieg.....	23
3.3.1.	Ideologische Barrieren.....	25
3.3.1.1.	Der Prozess der Sozialisation.....	25
3.3.1.2.	Geschlechterrollen und -stereotype.....	28
3.3.2.	Persönliche Ursachen als Karrierehindernis	30
3.3.2.1.	Doppelbelastung durch Karriere und Familie.....	31
3.3.2.2.	Selbstbild und Karriereplanung einer Frau.....	32
3.3.3.	Innerbetriebliche Barrieren	34
3.3.3.1.	Die Gläserne Decke.....	35
3.3.3.2.	Unterschiedliche Modelle der Unternehmenskultur	36
3.4.	Betriebliche Maßnahmen zur Chancengleichheit.....	37
3.4.1.	Gleichstellungsorientierte Personalentwicklung.....	38
3.4.2.	Schaffung einer Work-Life-Balance	40
3.4.3.	Strategien zur Realisierung der Chancengleichheit.....	41
4.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	44
5.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	50
5.1.	Forschungsdesign und Methodologie.....	50
5.2.	Qualitative Erhebungsmethode	51
5.2.1.	Erstellung des Interviewleitfadens	52
5.2.2.	Samplingstrategie und Kontaktaufnahme	53
5.2.3.	Verfahren der Aufbereitung der Interviews	55

5.3. Qualitative Auswertungsmethode.....	56
5.4. Kategorienbildung zur Datenanalyse.....	57
5.5. Maßnahmen der Qualitätssicherung.....	59
5.6. Ergebnisdarstellung der empirischen Forschung.....	60
5.6.1. Status quo.....	61
5.6.2. Gründe für die aktuelle Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen.....	62
5.6.3. Aufstiegsbarrieren und Herausforderungen für Frauen auf Führungsebenen.....	66
5.6.4. Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen und Müttern.....	70
6. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.....	77
7. Conclusio und Ausblick.....	83
Literaturverzeichnis.....	89
Anhang.....	102
A - 1 Interviewleitfaden.....	102
A - 2 Kategorienschema.....	106

VORWORT

An dieser Stelle möchte ich mich zunächst bei all jenen bedanken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen und mir mit nicht enden wollender Geduld zur Seite gestanden haben. Mein größter Dank gilt meinen Eltern sowie meiner Schwester, die mich bei meinen Entscheidungen unterstützt haben, immer ein offenes Ohr für mich hatten und gerade in den letzten Monaten mir mit Verständnis bei etwaigen Zweifeln, motivierend zur Seite gestanden haben. Ich danke euch vor allem für den starken emotionalen Rückhalt über die Dauer meines gesamten Studiums. Zusätzlich bedanke ich mich bei meinem Vater, der auch als Arbeitgeber Verständnis und Geduld angesichts meines Studiums hatte und mir bis zum letzten Beistrich unterstützend zur Seite stand.

Ein großer Dank gilt auch meiner Betreuerin Frau Mag. (FH) Barbara Waldhuber, MBA, CMC, ohne deren Zuspruch und Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Des Weiteren bedanke ich mich auch bei meinen zwei Coaches Herrn Mag. Dr. Rainer Schabereiter und Frau MMag. Dr. Angela Kremshofer für den unterhaltsamen, aber auch motivierenden Beistand. Auch wenn nicht namentlich genannt, möchte ich mich bei allen interviewten Expertinnen für ihre Zeit, die Offenheit und die inhaltlich wertvollen Gespräche bedanken. Dankbar bin ich auch für die Unterstützung meiner Kollegen/ meiner Kolleginnen, mit denen ich gemeinsam durch das Studium gegangen bin und die mir mit Ratschlägen und Motivationsanstößen immer zur Seite standen.

Meine intrinsische Motivation für dieses Thema entwickelte sich dadurch, dass unser Familienunternehmen, das seit 13 Generationen von Männern geführt wurde, nun erstmals von einer Frau geleitet werden sollte. Besonders interessant in diesem Zusammenhang finde ich die regelmäßig auftretenden Diskurse rund um dieses kritisch behandelte Thema. Dabei zogen auch die damit verbundenen gesellschaftlichen Stereotype und die daraus resultierenden Problemstellungen meine Aufmerksamkeit auf sich. Eine zusätzliche Inspiration für das Thema war meine Mutter, die mir vorgelebt hat, was es heißt, eine selbstständige, mutige Frau zu sein, und überzeugt ist, dass das weibliche Geschlecht dem männlichen in nichts nachsteht. Die einzigen Hindernisse, die mir während der Ausarbeitung der Arbeit regelmäßig herausforderten, waren die hohen Ansprüche an mich selbst sowie teilweise auftretende Selbstzweifel.

ABSTRACT

Bereits seit vielen Jahren engagieren sich Frauen für die Gleichberechtigung und Chancengleichheit der zwei Geschlechter. Trotz einiger politischer, feministischer und wirtschaftlicher Bemühungen in der Vergangenheit, muss die bisherige Gleichstellung von Mann und Frau vor allem auf Ebene der Führungskräfte des in der Regel männerdominierten Berufsfelds Handwerk in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation infrage gestellt werden. Die vorliegende Masterthesis befasst sich mit den Gründen für die deutliche vorherrschende Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen in Handwerksbetrieben sowie mit den geschlechtsspezifischen Herausforderungen auf gesellschaftlicher, innerbetrieblicher und persönlicher Ebene, die Einfluss auf ihre Karrierechancen und ihr Privatleben haben. Welche Rolle Unternehmen, die Politik, das eigene Selbstbild oder die Gesellschaft dabei spielen, wird umfangreich analysiert und erörtert. Nach der Darstellung möglicher Barrieren, werden Maßnahmen definiert, die zur Unterstützung und Förderung weiblicher Kräfte in den verschiedenen handwerklichen und technischen Bereichen gesetzt werden können. Im Zuge der empirischen Untersuchung werden für die Beantwortung der Forschungsfragen Interviews mit weiblichen Führungskräften aus österreichischen Handwerksbetrieben geführt, wobei es sich bei den Gesprächen um eine Reflexion des eigenen Karriereverlaufs sowie um die Beurteilung und Einschätzung der jeweiligen Karriere vor dem Hintergrund des „Frauseins“ handelte. Zusätzlich relevante Themen sind die persönliche Akzeptanz im Unternehmen sowie die Konfrontation mit geschlechtsspezifischen Vorurteilen und gängigen Klischees. Der Fokus der Befragungen liegt besonders auf der Klärung der Vereinbarkeit von Karriere und Kinderplanung. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Frauen in männerdominierten Branchen aufgrund gesellschaftlicher Normen und Rollenerwartungen auch heute noch mit diversen geschlechtsspezifischen Herausforderungen auf ihrem Karriereweg konfrontiert sind. Diese werden als Teil der Sozialisierung am Arbeitsplatz kontinuierlich reproduziert und führen zu Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen. Neben persönlichem Selbstzweifel und der Doppelbelastung durch Familie und Beruf spielt hierbei der Aspekt des Betriebs eine wesentliche Rolle und kann zu einer Benachteiligung von Frauen bei deren beruflichen Werdegang führen. Im empirischen Teil wird Bezug auf die Praxis genommen und untersucht, inwiefern ein Zusammenhang zwischen Theorie und Realität besteht.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	GF	Geschäftsführer/ Geschäftsführerin
AK	Arbeiterkammer	GFMA-G	Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat
Aufl.	Auflage	Hrsg.	Herausgeber
BAG	Berufsausbildungsgesetz	IP	Interviewpartner/ Interviewpartnerin
BMBWF	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung	KMU	kleine und mittlere Unternehmen
BMFFJI	Bundesministerium für Frauen, Familie, Jugend und Integration	ÖCGK	Österreichischer Corporate Governance Kodex
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz	S.	Seite
engl.	Englisch	vgl.	vergleiche
et al.	et alii (Maskulinum), et aliae (Femininum), et alia (Neutrum)/ und andere	WEF	World Economic Forum
EU	Europäische Union	WKO	Wirtschaftskammer Österreich
GAW	Gleichbehandlungsanwaltschaft	WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
GBK	Gleichbehandlungskommission	Z.	Zeile
GewO	Gewerbeordnung		

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bildungsstand der Bevölkerung 2019/20	22
---	----

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht zum Verständnis von Handwerksberufen	11
Tab. 2: Erwerbsbeteiligung von Personen mit/ohne Kinder	18
Tab. 3: Geschlechterverhältnis in den Geschäftsführungen	20
Tab. 4: Darstellung der Interviewpartnerinnen	54

1. EINLEITUNG

Ein Drittel aller österreichischen Unternehmen zählt zu der Sparte der Handwerksbetriebe oder führt handwerksähnliche Tätigkeiten aus. Größtenteils handelt es sich hierbei um Kleinst- bzw. Kleinbetriebe. Um konkurrenzfähig zu bleiben und sich vom Wettbewerb abzuheben, sind diese Betriebe gefordert, sich weiterzuentwickeln. (vgl. Bizer, Proeger & Thonipara, 2020, S. 1) Einerseits sind Maßnahmen zu setzen, die der Ungleichverteilung von Führungspositionen zwischen Männern und Frauen entgegenwirken, andererseits müssen notwendige neue Fähigkeiten und Qualifikationen durch den Einsatz weiblicher Führungskräfte aufgebaut werden, um weiterhin im Wettbewerb bestehen zu können (vgl. Becker, 2015b, S. 325).

1.1. Problemstellung und Ausgangssituation

Im Jahr 1990 trifft der US-amerikanische Trend- und Zukunftsforscher und Wahlösterreicher John Naisbitt die Annahme, dass Frauen das Top-Management einnehmen werden und eine Führungsebene ohne Frauen undenkbar sein wird (vgl. Becker, 2015b, S. 323). Über 30 Jahre später, trotz Verringerung der Unterschiede zwischen Männern und Frauen in vielen Bereichen sowie einer Zunahme der allgemeinen Erwerbstätigkeit und des Bildungsniveaus von Frauen, ist eine Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsmarkt ein weit entferntes Ziel (vgl. Statistik Austria, 2021a, S. 1). Aufgrund dieser Diskrepanz zwischen Hypothese und Realität soll die Aussage von Naisbitt näher betrachtet und zu diskutiert werden.

Ungeachtet dessen, dass die Zahl der zu besetzenden leitenden Positionen stetig steigt, liegt der durchschnittliche Frauenanteil in der Geschäftsführung in den 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs, sofern diese über einen Aufsichts- oder Verwaltungsrat verfügen, Anfang 2022 bei lediglich 8,9 %. 24,7 % der Aufsichtsratsposten bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich sind weiblich besetzt. Damit wurde bei den weiblichen Aufsichtsräten zwar ein neuer Höchststand erreicht, jedoch lässt sich deutlich erkennen, dass die Geschäftsführung der österreichischen Wirtschaft nach wie vor eine Männerdomäne darstellt. (vgl. Mohr, 2022a) Dass Österreich im Hinblick auf die Gleichberechtigung von Frauen vor allem im Top-Management Aufholbedarf hat, macht auch der internationale Vergleich im Global Gender Gap

Report (vgl. www.reports.weforum.org, 2021, S. 18) von 2021 deutlich. In der Kategorie der wirtschaftlichen Partizipation von Frauen, erreichte Österreich lediglich den 88. Rang von insgesamt 157 (vgl. ebd.).

Trotz politischer, innerbetrieblicher und individueller Maßnahmen zur Bekämpfung der Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften sehen sich Frauen dennoch mit unterschiedlichsten Barrieren konfrontiert, die sie auf ihrem Karriereweg bremsen und hindern. Hindernisse auf gesellschaftlicher, politischer, betrieblicher, aber auch auf persönlicher Ebene, sind ausschlaggebend für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen. (vgl. Becker, 2015a, S. 330) Zurückzuführen ist diese asymmetrische Repräsentanz zum Teil auch auf gesellschaftsgesteuerte Stereotype und die Ausrichtung nach den traditionellen Geschlechterrollen. Das Idealbild der Führungskraft bleibt weiterhin männlich. (vgl. Kaup, 2015, S. 13)

Aktuelle Analysen, wie der Frauen Management Report, publiziert durch die Arbeiterkammer Wien (vgl. Haager & Wieser, 2021, S. 3), der Global Gender Gap Report des WEF (vgl. www.reports.weforum.org, 2021, S. 18), die Gender-Statistik Erwerbstätigkeit (vgl. Statistik Austria, 2021c, S. 1) und die Statistik der starken Frauen in der Wirtschaft der WKO (vgl. www.wko.at, 2021), bestätigen diese Aussagen durch den ausgesprochen niedrigen Anteil an Frauen in der Führungsebene. Bei genauerer Untersuchung dieser Erhebungen lässt sich erkennen, dass der Schwerpunkt rein am Frauenanteil lag. Diese Ansätze beinhalten jedoch weder die Gründe, Ursachen oder Motive für die präsenste Unterrepräsentanz noch eventuelle entgegensteuernde Maßnahmen.

1.2. Zielsetzung der Arbeit

Die wissenschaftlichen Ziele dieser Arbeit sind die Ausarbeitung der Gründe, die für die mangelnde Gleichberechtigung bei der Besetzung von Führungspositionen ausschlaggebend sind, die Darstellung der Herausforderungen, mit denen Frauen im Top-Management, vor allem in österreichischen Handwerksbetrieben, zu kämpfen haben sowie unterstützende Maßnahmen für Frauen aufzuzeigen. Dazu werden spezifische Analysen durchgeführt, um zunächst das Ursachengeflecht zu dekonstruieren und bereits bestehende Maßnahmen oder Konzepte zu einer Chancengleichheit oder Geschlechtergerechtigkeit zu identifizieren. Die in der Literatur aufge-

stellten Theorien werden entsprechend im Hinblick auf die Subforschungsfragen dargestellt und analysiert. Im Anschluss daran werden durch eine empirische Untersuchung Zusammenhänge oder Widersprüche zwischen Theorie und Praxis aufgezeigt.

1.3. Forschungsfragen und Zielgruppe

Frauen sind nach wie vor die Ausnahme in Führungspositionen. Aus diesem Grund ergeben sich folgende Forschungsfragen, die in dieser Arbeit behandelt werden:

Hauptforschungsfrage: Welchen Legitimationsvoraussetzungen und Herausforderungen unterliegen Frauen in Führungspositionen in österreichischen Handwerksbetrieben in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation?

1. theoretische Subforschungsfrage: Welche Herausforderungen, vor die Frauen gestellt sind, um sich als weibliche Führungskräfte zu legitimieren, werden in der Literatur dargestellt?

2. theoretische Subforschungsfrage: Welche unterschiedlichen Maßnahmen können in Betrieben ergriffen werden, um den dort tätigen Frauen eine Chancengleichheit für den Aufstieg in die Führungsebene zu ermöglichen?

1. empirische Subforschungsfrage: Welche Gründe gibt es aus Sicht der weiblichen Führungskräfte dafür, dass in österreichischen Handwerksbetrieben nach wie vor eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen besteht und mit welchen Herausforderungen sind sie konfrontiert, um in höhere Hierarchieebenen aufzusteigen?

2. empirische Subforschungsfrage: Welche Maßnahmen wurden bzw. werden ergriffen, um den Frauenanteil in Führungsetagen zu erhöhen?

Zur Beantwortung der zwei empirischen Subforschungsfragen werden ausschließlich Expertinnen herangezogen, die entweder in ihrem Familienunternehmen direkt von Anfang an eine leitende Position übernommen haben oder sich eigenständig über die verschiedenen Hierarchieebenen eine Position in der Führungsebene erreicht haben. Für die Befragung der ausgewählten Zielgruppe wird vorab ein Interviewleitfaden erstellt, in dem das Interview zwar struk-

turiert wird, die befragten Personen dennoch frei berichten, kommentieren und erklären können. Da es bei dem Vergleich von Theorie und Empirie vor allem um die Ermittlung von subjektiven Erfahrungen gehen soll, ist es notwendig, dass die Interviews persönlich und in Einzelgesprächen durchgeführt werden. Der Leitfaden wird im Vorhinein einem Pretest unterzogen, um die Verständlichkeit der Fragen und die Dauer der geplanten Interviews zu überprüfen. Insgesamt sind zehn Befragungen mit einer Dauer von je 60 Minuten geplant. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97)

1.4. Methodologie, Erhebungs- und Auswertungsmethode

Die Arbeit ist unterteilt in einen theoretischen Teil mit Analysen ausgewählter wissenschaftlicher Fachliteratur und in einen praktischen Teil mit einer empirisch-qualitativen Untersuchung. Die theoretischen Subforschungsfragen werden auf Basis von aktuellen Fachbüchern, Statistiken, Beiträgen aus Fachzeitschriften sowie Standardwerken behandelt. Hierfür wurden Datenbanken der Universität Graz, des Campus 02 und Google Scholar verwendet. Zusätzlich dienten der Analyse auch Literatur aus der Universitätsbibliothek Graz.

Für die Beantwortung der empirischen Forschungsfragen wird eine inhaltlich strukturierende qualitative Untersuchung nach Kuckartz (2018) durchgeführt. Problemzentrierte und leitfadengestützte Expertinneninterviews dienen der Datenerhebung für die Ausarbeitung des empirischen Teils. Die Gespräche werden digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert, dadurch geben sie einen nachvollziehbaren und realen Sachverhalt wieder. Für die Datenauswertung und -interpretation wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt. Die transkribierten Texte aus den Interviewsituationen werden durch die Bildung von Haupt- und Subkategorien vereinfacht dargestellt und bewertet. Dabei wird nicht nur das Gesagte selbst, sondern auch der latente Sinn erfasst. Deduktive und induktive Haupt- und Subkategorien wurden entwickelt und das gesammelte Datenmaterial anhand der Kategorien codiert. Die Auswertung erfolgte computerunterstützt mit der Software MAXQDA. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97) Aus den daraus resultierenden Erkenntnissen ergibt sich die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

1.5. Aufbau der Arbeit

Die Masterthesis gliedert sich in insgesamt sieben Kapitel. Im einleitenden Kapitel wird die historische Entwicklung sowie die Aktualität des Themas durch den Problemaufriss in den Mittelpunkt gesetzt. Des Weiteren wird die Zielsetzung der Arbeit definiert, die Forschungsfragen werden dargestellt, die methodische Vorgehensweise wird erläutert und die Gliederung kurz beschrieben. Der Fokus des zweiten Kapitels liegt auf den Definitionen für die Arbeit relevanter Begrifflichkeiten, die unter Einbezug unterschiedlicher Sichtweisen diverser Autoren dargelegt werden. Im dritten Kapitel werden die geschichtliche Entwicklung sowie die Stellung der Frau in der Gesellschaft näher betrachtet. Eine Analyse ausgewählter Statistiken soll die aktuelle Lage der Frauen am österreichischen Arbeitsmarkt hinsichtlich Erwerbstätigkeit und Bildung sowie den Anteil an Frauen in leitenden Positionen darstellen. Ergänzend werden die rechtlichen Normen und Gesetze zur Gleichstellung von Frauen dargelegt.

Im darauffolgenden Teil werden die Gründe für die Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften im Handwerk eruiert. Die Herausforderungen und Barrieren, die den Karriereaufstieg einer Frau hemmen, werden näher betrachtet und diskutiert. Zuerst erfolgt eine Unterteilung in ideologische, persönliche und innerbetriebliche Barrieren, danach werden die einzelnen Hindernisse kritisch beleuchtet und Zusammenhänge dargestellt. Im Anschluss daran liegt der Fokus auf den Maßnahmen, die Frauen beim Aufstieg in die Führungsetage bzw. beim Überwinden vorhandener Barrieren unterstützen sollen. Im ersten Abschnitt geht es um gleichstellungsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf den Erwerb von Kompetenzen zur Bewältigung der Anforderungen an eine Führungskraft abzielt. Im Hinblick auf die individuelle und betriebliche Unvereinbarkeit von Familie und Karriere werden im nächsten Abschnitt bestimmte Maßnahmen, wie beispielsweise Arbeitszeitmodelle, zur Erreichung einer ausgewogenen Work-Life-Balance diskutiert. Die mögliche Notwendigkeit einer Implementierung von Gleichstellungsstrategien, wie Gender Mainstreaming und Diversity Management, wird im letzten Abschnitt betrachtet. Im Anschluss werden auf Basis der resultierenden theoretischen Erkenntnisse, die zwei theoretischen Subforschungsfragen behandelt.

In Kapitel 5 erfolgt die Erklärung der Auswahl und Nachvollziehbarkeit der empirische Forschung. Dafür wird die qualitative Analyse umfassend erläutert und die Vorgehensweise im

Hinblick auf die Darstellung der empirischen Ergebnisse vorgestellt. Die Ergebnisse der Erkenntnisse aus den geführten Einzelinterviews werden verdichtet präsentiert und in Kapitel 6 in Relation zu den zwei empirischen Subforschungsfragen gesetzt.

Abschließend folgen in Kapitel 7 die Behandlung der Hauptforschungsfrage der Masterarbeit und die zusammenfassende Schlussfolgerung. Zusätzlich werden Perspektiven für weitere Forschungsmöglichkeiten erläutert.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Um ein besseres Verständnis für dieses Thema zu entwickeln, ist es zu Beginn notwendig, sich mit den komplexen Begriffsdefinitionen auseinanderzusetzen. Zunächst wird der Terminus Führung erklärt, da dieser am meisten Relevanz für die Masterthesis hat. Die drei Begrifflichkeiten Führungsverständnis, Management und Leadership werden für eine eindeutige Verständnisabgrenzung darauffolgend erläutert. Zusätzlich im Fokus dieser Arbeit stehen Geschlechterrollen und Geschlechterstereotype als mögliche Ungleichgewicht auslösende Faktoren, deshalb werden sie ebenfalls definiert. Um in den darauffolgenden Kapiteln ausgewählte Studien theoretisch reflektiert analysieren zu können muss auf die Begriffe Frauenquote und Quotenfrau eingegangen werden. Der Terminus des Handwerksbetriebs, der vorrangig für die empirische Untersuchung relevant ist, wird im Unterkapitel 5 erläutert und abschließend werden die Begriffe von Feminismus und Frauenbewegung definiert.

2.1. Definition von Führung

Der Begriff der Führung wird in der Literatur je nach Schwerpunktsetzung unterschiedlich ausgelegt. Obwohl sich bereits eine Vielzahl von Autoren/ Autorinnen mit diesem Terminus auseinandergesetzt haben, ist es bis heute nicht gelungen, zu einer einheitlichen Definition zu gelangen. Von Kritikern/ Kritikerinnen wird sogar gefordert, gänzlich auf die generelle Erklärung des Begriffs zu verzichten. (vgl. Neuberger, 1995, S. 7) Ungeachtet dessen ist es für diese Arbeit dennoch hilfreich, unterschiedliche Definitionen für ein besseres Verständnis zu betrachten.

Für Lieber (2017, S. 24) stellt Führung „einen Interaktionsprozess zur gemeinsamen Erreichung der Ziele“ dar. Führungskraft und Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen beeinflussen sich gegenseitig. Deshalb wird Führung auch als Gestaltung von Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen beschrieben. (vgl. ebd.) Bei der Führung wird versucht, das Verhalten anderer Menschen durch eine besondere Art der Kommunikation in eine bestimmte Richtung zu lenken. Damit dadurch ein erwünschtes Ziel erreicht werden kann, muss ein Bedürfnis an Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen herangetragen werden, das einen psychischen Prozess anregt, ein Verhalten auszuführen. (vgl. Fieger & Fieger, 2018, S. 9) Koreimann (vgl. 2015, S. 12) unter-

streicht dies und setzt den Begriff Führung zusätzlich mit dem Wort Macht gleich. Er vertritt die Meinung: „Führung ist Ausübung von Macht, Führung bedeutet die Dispositionsgewalt [...] über Sachen, Kapital und Menschen, die in einem Subordinationsverhältnis zur Führungskraft stehen.“ (Koreimann, 2015, S. 12) Besonders hervorzuheben ist bei der Führungsdefinition neben dem Machtbegriff auch das Kriterium der Akzeptanz. Führungshandlungen sind nur dann wirkungsvoll, wenn es durch Akzeptanz zum Auslösen eines beabsichtigten Verhaltens kommt. (vgl. Weibler, 2016, S. 22) Auch wenn sich die genannten Begriffsdefinitionen unterscheiden, weisen sie dennoch einige zentrale Gemeinsamkeiten auf. Hauptsächlich sollen mithilfe von Führung laut Walenta und Kirchler (vgl. 2011, S. 10–11) die Ziele in einem Unternehmen gemeinsam erreicht werden.

2.2. Begriffsabgrenzungen Führungsverständnis, Management, Leadership

Das Führungsverständnis dient dazu, Führung im Unternehmenskontext einzuordnen. Führungsaufgaben wie Personalmanagement, Planung und Kontrolle sowie Organisation, werden zu homogenen Aufgabenfeldern zusammengefasst. Darüber hinaus lassen sich diese Führungsfunktionen als ein hierarchisch strukturiertes Modell der Führung darstellen: Drei aufeinander aufbauende Ebenen gliedern sich in eine normative, strategische und operative Führungsebene, wobei die normative Führungsebene das Top-Management, die strategische das Middle-Management und die operative Ebene das Lower-Management darstellt. (vgl. Dillerup & Stoi, 2016, S. 40–45) In der obersten Unternehmensführung, dem Top-Management, werden Wertevorstellungen, Unternehmenskultur, Mission und Vision sowie langfristige Ziele für das Gesamtunternehmen festgelegt. Sie gibt den Gestaltungsrahmen für den Betrieb vor und vertritt ihn nach außen hin. (vgl. Drumm, 2008, S. 146–149) Der englischsprachige Begriff Management ist lediglich ein Synonym für Führung (vgl. Koreimann, 2015, S. 12). Im sprachlichen Gebrauch werden Personen mit Führungsaufgaben oftmals als Manager/ Managerinnen bezeichnet, was jedoch meist dazu führt, dass Management mit dem Begriff Leadership gleichgesetzt wird. Der Sinn der zwei Begriffe ist allerdings grundlegend verschieden. Während das Management für die Handhabung, Durchführung und Umsetzung strategischer Maßnahmen sowie die Lösung der dabei auftretenden Probleme zuständig ist, handelt es sich bei Leadership um die Entwicklung von Visionen und Strategien und ist im Gegensatz zum aufgabenorientierten Management

eher personenbezogen. Leader bringen mithilfe von Zukunftsvisionen das Personal dazu, herausragende Leistungen zu erbringen und ergänzen im Optimalfall das Management. (vgl. Dillerup & Stoi, 2016, S. 9–10)

2.3. Verständnis von Geschlechterrolle und Geschlechterstereotyp

Einer der Schwerpunkte dieser Masterarbeit liegt auf dem Geschlecht als möglicher Ungleichheit auslösender Faktor. Eine eindeutige und spezifische Definition gibt es de facto nicht. Ein bekannter und vielfach verwendeter Begriff für das Geschlecht ist der englischsprachige Ausdruck *gender*. Bei diesem Terminus existiert im englischen Sprachraum eine Differenzierung zwischen dem biologischen Geschlecht (engl. *sex*) und dem sozialen Geschlecht (engl. *gender*). Der Begriff *sex* beschreibt rein das biologische Dasein von Mann bzw. Frau, während es sich bei *gender* um die soziale Zuschreibung des Geschlechts handelt. *Gender* bezeichnet somit die Geschlechtsidentität bzw. die Geschlechterrollen. (vgl. Surur, 2014a) Unter Geschlechterrollen werden, den Autoren Blome, Erfmeier, Gülcher und Smykalla (vgl. 2013, S. 74) zufolge kulturell erworbene und von der Gesellschaft erwartete Verhaltensweisen im Hinblick auf Frauen und Männer verstanden. Geschlechterspezifische Verhaltensmuster, sind Merkmale, die für ein bestimmtes Geschlecht als typisch und angemessen gelten und von der Gesellschaft auch verlangt werden. Im Rahmen der Sozialisation erlernen Frauen und Männer das Verhalten durch eine traditionelle Rollenverteilung, Zuschreibung oder Imitation. (vgl. Butler, 2004, S. 47) Ein Nichteinhalten eines geschlechtstypischen Rollenverhaltens wird sozial sanktioniert, weshalb sich Individuen intuitiv gegen diese negativen Konsequenzen schützen und so geschlechtskonform wie möglich agieren (vgl. Athenstaedt & Alfermann, 2011, S. 49). Diese Aspekte führen unter anderem zu Geschlechtsstereotypen. Im Allgemeinen handelt es sich bei einem Stereotyp um ein Vorurteil oder ein klischeehaftes Bild. Geschlechterstereotype sind Wahrnehmungen bzw. fest verankerte Meinungen und Auffassungen der Gesellschaft, welche Merkmale und Verhaltensweisen typische weiblich oder typisch männlich sind. Dies hat einen großen Einfluss auf die Geschlechter und stellt eine mögliche Ursache für die Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management dar. (vgl. Eckes, 2010, S. 178)

2.4. Begriffsdifferenzierungen Frauenquote und Quotenfrau

In den folgenden Kapiteln werden Studien und Statistiken zur Entwicklung des österreichischen Arbeitsmarktes und zur Repräsentanz von Frauen in der Führungsebene analysiert und verglichen sowie rechtliche Grundlagen zur Gleichstellung der Geschlechter näher erläutert. Wichtig an dieser Stelle ist die Erklärung der Begriffe der Frauenquote und der sogenannten ‚Quotenfrau‘. Die Frauenquote dient der Gleichberechtigung von Frauen und Männern. Hierbei handelt es sich um eine spezifische Maßnahme, die gezielt das Konzept der Förderung von Frauen auf Leitungsebene verfolgt. Die Quotenregelung ist teilweise in Europa gesetzlich verankert und soll ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis im Top-Management herstellen. Darüber hinaus werden große Unternehmen dazu verpflichtet, verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und in den obersten Management-Ebenen festzulegen. Österreich hat die Grundlagen für die Frauenquote im Bundes-Verfassungsgesetz von 1920 (B-VG) niedergelegt und zum 1. Januar 2018 eine gesetzliche Quotenregelung geschaffen, dass mindestens 35 % Frauen in Gremien wie dem Aufsichtsrat oder dem Vorstand börsenorientierter Unternehmen Positionen bekleiden müssen. (vgl. Haager & Wieser, 2021, S. 2, 42–47) Die Frauenquote ist auch im Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat bekannt (GFMA-G). Zusätzlich setzt Österreich auch auf freiwillige Maßnahmen, wie die Implementierung des Corporate Governance Kodex von 2002 (ÖCGK) für börsennotierte Unternehmen zur Gleichstellung der zwei Geschlechter sowie die verantwortungsvolle Führung und auch Leitung von Betrieben in Österreich (vgl. www.corporate-governance.at, 2021).

Der angestrebte Zweck der Frauenquote, eine Gleichstellung von Frauen und Männern zu erzielen, steht eng im Zusammenhang mit dem negativ konnotierten Begriff der sogenannten „Quotenfrau“ (Kmenta & Linhart, 2016, S. 59). Gemeint ist damit eine Frau, die lediglich aufgrund ihres Geschlechts und in Verbindung mit einer vorgegebenen Quotenregelung eine entsprechende Position erhält und nicht wegen ihrer Qualifikationen, Leistungen oder Kompetenzen (vgl. ebd.).

2.5. Definition Handwerksbetriebe

Bei der empirischen Forschung im Rahmen dieser Arbeit liegt das Hauptaugenmerk auf weiblichen Führungskräften in österreichischen Handwerksbetrieben.

In Österreich gehören die Handwerksbetriebe zur Sparte Gewerbe und Handwerk und umfassen mehr als 233.000 Unternehmen, die meist zu den KMU zählen (vgl. Henkel, 2021, S. 4). Dabei stehen sie für 36,1 % aller Arbeitgeberunternehmen und generieren 22,6 % der Gesamtwertschöpfung. Die Handwerksbetriebe unterliegen der Gewerbeordnung 1994 und zählen zu den reglementierten Gewerben (vgl. § 94 Abs. 1 GewO). Das bedeutet, dass für die Gründung standardmäßig ein Zeugnis über die erfolgreich abgelegte Meisterprüfung vorzuweisen ist. Dies zeigt die hohe fachliche Qualifikation, die hier erforderlich ist. (vgl. Sandgruber, Bichler-Ripfel & Walcher, 2016, S. 16–19)

Für die Interviews werden lediglich Frauen aus Betrieben befragt, die der Gewerbeordnung 1994 gemäß § 94 unterliegen. Die unten angeführte Tabelle dient als Auszug:

Bäcker	Bauarbeiter	Bodenleger
Dachdecker	Elektrotechniker	Fleischer
Gärtner	Glaser, Glasbeleger	Konditor
Mechatroniker für Automatisierung	Mechatroniker für Maschinen- und Fertigungstechnik	Mechatroniker für Elektronik, Büro- und EDV-Systemtechnik
Maler, Anstreicher, Lackierer	Rauchfangkehrer	Tischler
Metalltechnik für Metall- und Maschinenbau	Metalltechnik für Schmiede und Fahrzeugbau	Bootsbauer, Bildhauer, Drechsler etc.

Tab. 1: Übersicht zum Verständnis von Handwerksberufen. Quelle: In Anlehnung an § 94 Abs. 1 GewO 1994

2.6. Darlegung der Begrifflichkeiten Feminismus und Frauenbewegung

Eine standardisierte, allgemeingültige Definition von Feminismus ist aufgrund unterschiedlicher Strömungen nicht existent. Es gibt nicht nur den Feminismus an sich, vielmehr bestehen zahlreiche Frauenbewegungen und feministische Theorien. Trotz vieler Überschneidungen haben sie sich in jedem Land individuell entwickelt und werden auch weiterhin unterschiedliche Ausrichtungen haben. Feministische Konstrukte sind somit vielfältig und verändern sich im Laufe der Zeit. (vgl. Blome, Erfmeier, Gülcher & Smykalla, 2013, S. 72)

Die Friedrich Ebert Stiftung (www.fes.de, n. d.) mit Sitz in Bonn unterstreicht: „Unter Feminismus werden meist Emanzipations-, Freiheits- und Gleichheitsbestrebungen von Frauen sowie das Eintreten von Frauen für ihre Rechte verstanden.“ Feministische Theorien und Frauenbewegungen stehen für ein gemeinsames Ziel. Sie verfolgen Prinzipien für eine rechtliche, politische und soziale Gleichstellung der Frauen, die bereits in der Französischen Revolution im Jahr 1789 ihren Anfang fand. In erster Linie geht es darum, die Frau aus ihrem Rollenbild der Mutter und Hausfrau zu lösen und ihr durch bessere Bildung bessere Erwerbsmöglichkeiten zu bieten. Dadurch solle ein sozialer Wandel herbeigeführt werden, der das Ziel hat, im Geschlechterverhältnis Bevormundung, Ungerechtigkeit und soziale Ungleichheiten zu beseitigen. Generell soll der Lebenswelt von Frauen die gleiche Aufmerksamkeit zuteilwerden, wie jener der Männer. (vgl. Blome et al., 2013, S. 72)

3. URSACHEN FÜR DAS GESCHLECHTERUNGLEICHGEWICHT IN FÜHRUNGSETAGEN UND MÖGLICHE BETRIEBLICHE MAßNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG VON FRAUEN

Dieses Kapitel dient der Annäherung an die theoretischen Subforschungsfragen sowie der Erörterung der wissenschaftlichen Relevanz. Um einen Einblick in das Thema zu geben, wird als Erstes die historische Entwicklung der Frau kurz erläutert und anschließend der Ist-Zustand erforscht. Daraufhin werden aktuelle rechtliche Normen bzw. die Gesetzeslage in Österreich dargestellt. Vorrangig werden Gesetze zur Gleichstellung oder auch zur Gleichberechtigung sowie im Hinblick auf die gesetzliche Frauenquote thematisiert. Gründe, die für die mangelnde Gleichberechtigung bei der Besetzung von Führungspositionen ausschlaggebend sind, sowie die Darstellung von Herausforderungen, mit denen Frauen im Top-Management, vor allem in österreichischen Handwerksbetrieben, konfrontiert sind, werden kritisch beleuchtet und Möglichkeiten für betriebliche, politische und individuelle Maßnahmen zu einer Chancengleichheit aufgezeigt.

3.1. Historische Entwicklung der Frau

Zur Erkennung von Zusammenhängen, ist es notwendig, zu Beginn die historische Entwicklung der Frauen und im Kontext der Emanzipation zu analysieren. Der Feminismus und die Frauenbewegung waren der Beginn für viele Frauenrechte. Frauen kämpfen bereits sehr lange um ihre Rechte und eine Gleichberechtigung von Mann und Frau ist auch heute noch keine Selbstverständlichkeit. (vgl. Giddens, Fleck & Egger de Campo, 2009, S. 218–220) In diesem Kapitel wird das Ringen um Gleichberechtigung ab dem 17. Jahrhundert kurz beleuchtet.

3.1.1. Die Emanzipation der Frau

Die Frauengeschichte ist seit jeher von Unterdrückung durch eine männerdominierten Welt und Abdrängung in gewisse zugewiesene Nischen wie Haushalt, Kindererziehung und bestimmte frauenspezifische Berufe geprägt. Bildung wurde Frauen vorenthalten und sie hatten sich der männlichen Autorität unterzuordnen. Es handelte sich hierbei um eine normative gesellschaftli-

che Platzzuweisung. Im Zeitalter der Aufklärung, zwischen dem 17. und 18. Jahrhundert, wurden Vorurteile und falsche Annahmen immer öfters hinterfragt. Es war ein Loslösen von Unterdrückung durch Politik und der Religion. Der Ruf nach Gleichberechtigung der Geschlechter in patriarchalischen Gesellschaftsstrukturen war geschaffen und eigenständiges Argumentieren der Frauen war gefragt. (vgl. Schneiders, 2005, S. 7–12) In dieser Zeit strebten Frauen stets nach einer Verbesserung ihrer wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Position und Fortschritte in Sachen Gleichberechtigung konnten erzielt werden. Beispielsweise wurden Frauen im Jahr 1897 erstmals als ordentliche Hörerinnen an der Philosophischen Fakultät Wien zugelassen und 1918 kam es durch das In-Kraft-Treten des allgemeinen Wahlrechts für Frauen zu einem Aufstieg zu gleichberechtigten Staatsbürgerinnen. (vgl. Lumetsberger, 2012) Dieser Zeitpunkt gilt als einer der wichtigsten Meilensteine in der Geschichte der Frauenbewegung und ab da an wurden Frauen bei politischen Aktivitäten miteinbezogen (vgl. Gerhard, 2020, S. 75).

Der Erste Weltkrieg war geprägt durch etliche Veränderungen, vor allem auf dem Gebiet der Erwerbstätigkeit der Frauen. Zu diesem Zeitpunkt waren beispielsweise in der Rüstungswirtschaft sogar mehr Frauen als Männer beschäftigt. Die meisten von ihnen waren bereits vor dem Krieg erwerbstätig und durch den Wechsel in Fabriken und den Arbeitskräftemangel konnten sie nun überdurchschnittlich hohe Löhne beziehen. (vgl. Gerhard, 2020, S. 78) Scriba (vgl. 2014) führt an, dass der Anteil an erwerbstätigen Frauen während des Krieges von 8 auf 35 % angestiegen ist. Gerhard (vgl. 2020, S. 79–80) fügt hinzu, dass in diesem Zeitraum zusätzlich sogenannte Frauenberufsämter gegründet wurden. In den darauffolgenden Jahrzehnten, vor allem in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, kam es zu einer Wiederherstellung der traditionell bekannten Geschlechterrolle. Im privaten Bereich, in der Politik, der Wirtschaft und der Kultur vollzog sich ein erneuter Wandel hin zu „einer Remaskulinisierung“ (Gerhard, 2020, S. 97). Viele Frauen waren mit ihrer Rollenzuweisung äußerst unzufrieden und die Differenzen der Frauen unterschiedlicher sozialer Klassen oder Kulturen waren eine wichtige Ursache für die Entstehung einer neuen feministischen Bewegung (vgl. Oedl-Wieser, 2018, S. 4).

In den 1970er-Jahren kam es zu einem Wertewandel. Frauenbewegungen, aber auch der Individualisierung kam immer mehr Bedeutung zu. Männer mussten sich im Hinblick auf Macht und Herrschaft etwas einschränken und nahmen dadurch ein verändertes Rollenbild an. Die Perspektive für erwerbstätige Frauen wurde nach und nach immer positiver. Die Emanzipation und

Berufstätigkeit von Frauen wurden immer mehr seitens der Männer akzeptiert. (vgl. Dreßler, 2011, S. 147–150) Eine weitere relevante Veränderung ist jene, dass Frauen ab 1975 ohne die Zustimmung ihres Mannes einer regelmäßigen Beschäftigung nachgehen durften. Auch wenn bei Weitem nicht von einer absoluten Gleichstellung der Geschlechter gesprochen werden kann, so wurden wenigstens Voraussetzungen dafür geschaffen, die Gleichheit der Frauen zu verwirklichen. Die frühe Neuzeit und der in dieser Zeit erfolgte Wandel der Geschlechterbeziehungen, waren das Fundament für alle weiteren geschlechtsspezifischen Entwicklungen und äußerst wichtig für das heutige Geschlechterverständnis. (vgl. Lumetsberger, 2012)

3.1.2. Frauen und Bildung

Zusätzlich relevant für den weiblichen Anteil der Bevölkerung Österreichs war das im Jahr 1969 in Kraft getretene Berufsausbildungsgesetz (BAG). Durch dieses Gesetz wurden die Bildungschancen für Frauen deutlich verbessert, denn ab diesem Zeitpunkt durfte es keine offensichtlichen Benachteiligungen hinsichtlich der Ausbildung mehr geben. Der Leistungsstand der weiblichen Gesellschaft stieg mit der Umsetzung dieses Gesetzes stark an. (vgl. Kaup, 2015, S. 33–34)

Frauen waren sehr lange von österreichischen Universitäten ausgeschlossen. Die Karl-Franzens-Universität in Graz hat beispielsweise erst 312 Jahre nach ihrer Gründung im Jahr 1585, Frauen als ordentliche Hörerinnen zugelassen. (vgl. www.uni-graz.at, n. d.) Ein ordentliches Universitätsstudium war für Frauen in Österreich erst ab 1897 an der philosophischen Fakultät, 1900 an der medizinischen Fakultät, 1919 an der juristischen Fakultät und erst 1945 an der katholisch-theologischen Fakultät möglich (vgl. Feigl, 2011, 4–6). 2005 gab es erstmals eine Dekanin an der Universität Graz (Ursula Schneider von der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät) und 2011 die erste Rektorin, Christa Neuper (vgl. www.uni-graz.at, n. d.).

3.1.3. Gleichheitstheorie und die Kritik daran

Hinsichtlich der Bildung konnten Frauen bereits individuelle Vorteile für sich ziehen. Eine weitere Unterstützung könnte die sogenannte Gleichheitstheorie darstellen. Die Gleichheitstheorie hat ihren Ursprung im 18. Jahrhundert, doch erst Anfang der 1970er-Jahre wurden ihre Ideen bezüglich der Gleichstellung der beiden Geschlechter von der zweiten Frauenbewegung wieder

aufgegriffen. (vgl. Surur, 2014b) Vertreterinnen der Frauenbewegung diskutierten kritisch über die Ausgrenzung von Frauen aus der Politik, Kultur und auch Gesellschaft (vgl. Blome, Erfmeier, Gülcher & Smykalla, 2013, S. 74). Sie forderten laut Surur (2014b) „gleiche Chancen, gleiche Bildung und die Anerkennung gleicher Fähigkeiten für Frauen wie für Männer.“ Zwei theoretische Strömungen, die in der Zeit der Neuen Frauenbewegung entstanden sind, sind der Gleichheitsfeminismus, der die Gleichstellung der Geschlechter betont und der Differenzfeminismus, der im Gegensatz zum ersten theoretischen Ansatz die Verschiedenheit der Geschlechter auf theoretische Art und Weise zu begründen versucht (vgl. Blome et al., 2013, S. 74).

Aus diesen Ansätzen entwickelte sich die heutige Gleichstellungspolitik, der die rechtliche Gleichstellung von Männern und Frauen in Österreich zu verdanken ist. Jedoch haben diese zwei Strömungen zahlreiche Unterschiede nicht berücksichtigt und daher wurde die Gleichheitstheorie schnell kritisiert. (vgl. Surur, 2014b) Beanstandet wurde, dass die Theorie Unterschiede unter den einzelnen Frauen ausblendete, es wurde immer von ‚der Frau‘ im Allgemeinen gesprochen. Soziale, ethnische, sexuelle und kulturelle Unterschiede wurden nicht berücksichtigt. (vgl. Blome et al., 2013, S. 74). Dies belegt auch Hericks (vgl. 2019, S. 191) und fügt hinzu, dass die Geschlechterdifferenzierung alle in der westlichen Gesellschaft lebenden Menschen in genau eine von zwei Klassen einteilt. Nichtklassifikation, Doppelzugehörigkeiten, graduelle Abstufungen, partielle oder temporäre Zugehörigkeiten und Übertritte zwischen den Klassen wurden nicht bedacht (vgl. ebd.).

In den 90er-Jahren entwickelten sich ergänzend aus dem Kontext der Disability Studies queertheoretische Ansätze. Im Mittelpunkt stand die Kritik an der „Orientierung aller soziokulturellen und politischen Bereiche an einem heterosexuellen Begehrens- und Lebensmodell“ (Blome et al., 2013, S. 74).

Die feministische Forschung hat sich zur Aufgabe gemacht, anhand der Feststellung, dass es äußerst viele und unterschiedliche Lebenslagen gibt und das Ineinandergreifen der damit verbundenen Privilegien und Diskriminierungen immer komplexer wird, Konzepte zu entwickeln, die umfassendere Perspektiven im Hinblick auf Ungleichheit und Differenzierung bieten (vgl. Smykalla & Vinz, 2016, S. 9). Die aktuelle feministische Forschung ist gekennzeichnet durch ihre theoretische und methodische Diversität und es lässt sich feststellen, dass sich die Wechselver-

hältnisse von Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik stets weiterentwickeln (vgl. ebd. S. 10).

3.2. Status quo

Anhand des historischen Wissens lässt sich erkennen, dass sich vor dem Hintergrund diverser Entwicklungen wie neuen Gesetzen, Frauenbewegungen oder besseren Bildungschancen, kontinuierlich die emanzipierte Frau entwickelt. Der nun folgende Abschnitt soll die Gegenwart untersuchen und mithilfe statistischer Darstellungen und Vergleiche eine Situationsanalyse der aktuellen Geschlechterverteilung in Führungspositionen durchführen. Fokus wird unter anderem auch auf den Anteil von Frauen in leitenden Positionen gelegt. Weiterhin werden die rechtliche Normen zur Gleichstellung der beiden Geschlechter näher beleuchtet. Die Grundlage hierfür bildet das Kapitel 3.1.3 der Gleichheitstheorie. Abschließend wird die Frage behandelt, ob die Frauenquote einen Beitrag zur Frauenförderung leistet.

3.2.1. Erwerbstätigkeit der Frau

Die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Österreich ist in den letzten Jahrzehnten massiv angestiegen. Eine Betrachtung der letzten zehn Jahre zeigt, dass der Anteil der erwerbstätigen Frauen von 69,3 % (2011) auf 72,6 % (2021) gestiegen ist. Damit stieg er gegenüber dem Vorjahr erneut und erreichte zusätzlich einen neuen Höchststand. (vgl. Mohr, 2022b) Laut der Gender-Statistik Erwerbstätigkeit der Bundesanstalt Statistik Austria aus dem Jahr 2021 ist diese Zunahme der Erwerbstätigkeit auf den deutlichen Anstieg der Teilzeitarbeit bei Frauen zurückzuführen. Diese lag im Jahr 2021 bei 49,6 %. Gegenüber den Frauen ist der Anteil an Männern in Teilzeitarbeit allerdings vergleichsweise von geringem Ausmaß und liegt lediglich bei 11,6 %. (vgl. Statistik Austria, 2021d, S. 1)

Vor allem Mütter im Alter von 25 bis 49 Jahren mit betreuungspflichtigen Kindern (unter 15 Jahren) sind diejenigen, die hauptsächlich teilzeitbeschäftigt sind. Im Jahr 2021 waren rund 73 % aller Teilzeitkräfte in Österreich weiblich. Im Vergleich dazu lag die Teilzeitquote der Männer mit Kindern unter 15 Jahren beträchtlich darunter und betrug 6,8 %. Der Hauptgrund für die hohe Teilzeitquote bei Frauen ist in erster Linie die Betreuungspflicht für die Kinder, bei Män-

nern sind es eher schulische oder berufliche Aus- oder Fortbildungen, weswegen sie in Teilzeit arbeiten. (vgl. Statistik Austria, 2021b, S. 1)

Bereits vor der Geburt des Kindes müssen Vater und Mutter eine Entscheidung über den Umfang der Erwerbstätigkeit treffen. In der unten angeführten Tabelle wird erneut verdeutlicht, dass Frauen bzw. vorrangig Mütter die Möglichkeit der Teilzeit häufiger als Männer nutzen, um Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. (vgl. Statistik Austria, 2021b, S. 1) Obwohl größtenteils Frauen die Kinderversorgung übernehmen, versuchen sie heutzutage dennoch mithilfe der Teilzeitarbeit, erwerbstätig zu bleiben, wobei die Haupterwerbstätigkeit vorwiegend auf Männer zutrifft (vgl. Statistik Austria, 2021d, S. 1).

Personen mit/ohne Kinder	Erwerbstätigen- bzw. Teilzeitquoten	Männer in %	Frauen in %
Zusammen	Aktive Erwerbstätigenquote	76,6	65,9
Zusammen	Teilzeitquote	10,5	49,2
Mit Kindern (aller Altersstufen)	Aktive Erwerbstätigenquote	88,6	70,8
Mit Kindern (aller Altersstufen)	Teilzeitquote	7,2	63,7
Mit Kindern unter 15 Jahren	Aktive Erwerbstätigenquote	91,0	67,2
Mit Kindern unter 15 Jahren	Teilzeitquote	7,5	69,9
Ohne Kinder (im Haushalt)	Aktive Erwerbstätigenquote	69,6	62,3
Ohne Kinder (im Haushalt)	Teilzeitquote	13,0	36,0

Tab. 2: Erwerbsbeteiligung von Personen mit/ohne Kinder. Quelle: in Anlehnung an Statistik Austria, 2021b, S. 1

Die Teilzeitarbeit prägt die Erwerbsbeteiligung vieler Frauen, vor allem jener mit betreuungspflichtigen Kindern, wobei diese Quote in Österreich im Jahr 2021 bei 69,9 % und jene der Männer bei 7,5 % lag. Im Vergleich dazu arbeiteten 36 % der Frauen und 13 % der Männer ohne Kinder in Teilzeit. Lt. Statistik Austria (vgl. 2021b, S. 1) war 2021 deutlich erkennbar, dass meistens die Frauen in Elternkarenz waren und eine Teilzeiterwerbstätigkeit des Mannes oder eine Teilzeiterwerbstätigkeit beider Elternteile äußerst selten anzutreffen war.

In der Tabelle 2 bemerkbar macht sich nicht nur der hohe Teilzeitanteil der Frauen, sondern auch die allgemein hohe Erwerbstätigkeit. Ein Grund für die steigende Zahl an berufstätigen Frauen ist, dass sie in der heutigen Zeit meist weniger bzw. seltener Kinder haben als früher. Die finanzielle Lage und der zusätzliche wirtschaftliche Druck zwingen Frauen immer mehr zu arbeiten. Meist benötigen Familien das Einkommen beider Partner und oftmals kommt zusätz-

lich die persönliche Erfüllung, die Frauen und Männer häufig im Job sehen, dazu. (vgl. Giddens, Fleck & Egger de Campo, 2009, S. 718–722) Die geschlechterspezifischen Unterschiede bei der Erwerbstätigkeit waren bei Personen ohne Kinder deutlich geringer. „Die aktive Erwerbstätigenquote der Frauen lag 2021 bei 83,7 % und damit um einen Prozentpunkt über jener der Männer mit 82,7 %“ (Statistik Austria, 2021b, S. 1).

3.2.2. Frauenanteil in Führungspositionen

Nicht nur die Steigerung der Zahl an erwerbstätigen Frauen in der österreichischen Wirtschaft ist von höchster Relevanz, sondern auch der Anstieg des Anteils von Frauen in leitenden Positionen. Von den insgesamt 471.700 selbstständig Erwerbstätigen im Jahr 2020 waren 35,3 % weiblich. Die Anzahl der selbstständigen Frauen ist in den letzten 20 Jahren (2000 bis 2020) um 25,4 % gestiegen. Im Vergleich dazu hat sich der Männeranteil lediglich um 18,3 % erhöht. Auch wenn die Repräsentanz weiblicher Führungskräfte bei Weitem nicht im Gleichgewicht mit jener der Männer steht, lässt sich dennoch erkennen, dass diese bemüht sind, den Anteil fortlaufend zu erhöhen. (vgl. Raab, 2021, S. 28)

Haager und Wieser (vgl. 2021, S. 19–20) haben die Studie ‚Eine Geschlechterquote für den Vorstand‘ zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Österreich durchgeführt. Darin haben sie ermittelt, dass in der Privatwirtschaft der Frauenanteil in der Geschäftsführung der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich im Jahr 2021 bei 9 % lag. Im Vergleich zu den 8 % im Vorjahr lässt sich auch hier eine Steigerung erkennen. Das bedeutet, dass 2021 von den 621 Positionen in der Geschäftsführung 56 von Frauen besetzt waren. Lediglich zwei der 200 umsatzstärksten Unternehmen werden ausschließlich von einer Frau als Alleingeschäftsführerin geführt. Hierbei handelt es sich um Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß von der Fronius International GmbH und Birgit Rechberger-Krammer von der Henkel Central Eastern Europe GmbH. (vgl. ebd. S. 19)

Die Besetzung des Top-Managements ist, wie in der unten angeführten Tabelle 3 ersichtlich wird, offensichtlich männlich dominiert. In den letzten zehn Jahren hat sich der Frauenanteil in der Geschäftsführungsebene von 4,4 % im Jahr 2011 auf 9,0 % im Jahr 2021 erhöht. Obwohl der Frauenanteil in der oberen Unternehmensebene stetig wächst, lässt sich dennoch erkennen,

wie niedrig der Anteil im Vergleich zu dem der männlichen Kollegen ist. (vgl. Haager & Wieser, 2021, S. 20)

Geschlechterverhältnis in den Geschäftsführungen¹⁴⁰
Top 200 Unternehmen, 2011–2021

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Frauen	4,4 %	5,1 %	5,6 %	5,6 %	5,9 %	7,2 %	7,2 %	8,4 %	8,2 %	8,0 %	9,0 %
Männer	95,6 %	94,9 %	94,4 %	94,4 %	94,1 %	92,8 %	92,8 %	91,6 %	91,8 %	92,0 %	91,0 %

Tab. 3: Geschlechterverhältnis in den Geschäftsführungen. Quelle: Haager & Wieser, 2021, S. 20

3.2.3. Rechtliche Normen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Österreich

Ein Begriff, der in der Wirtschaft, Politik und der gesamten Arbeitswelt immer häufiger in Erscheinung tritt und debattiert wird, ist jener der Quotenregelung. Mit der Einführung der Frauenquote soll eine höhere Partizipation von Frauen im oberen Management erreicht werden. (vgl. Raab, 2020, S. 64) Wie bereits in Kapitel 2.4 erläutert, handelt es sich bei der Verankerung der Frauenquote um ein europäisches Gesetz, das als Gleichstellungsinstrument dienen soll und dafür sorgt, dass in leitenden Positionen ein bestimmtes Geschlechterverhältnis sichergestellt wird. Klassische Männerdomänen sollen damit konfrontiert und Geschlechterstereotype aufgebrochen werden. (Kmenta & Linhart, 2016, S. 59)

In der Praxis scheitern die Auswahl und Beschäftigung von Frauen oftmals an mangelnder Qualifikation, fehlenden Erfahrungen oder typischen weiblichen Eigenschaften. Mithilfe der Frauenquote soll die herrschende Realität, dass das Top-Management noch immer größtenteils von Männern dominiert wird, eingeschränkt werden. (vgl. Haager & Wieser, 2021, S. 41)

Laut dem Fortschrittsbericht 2021 des BMFFJI (vgl. Raab & Schramböck, 2021, S. 1) wirkt sich eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungsebenen nicht nur wirtschaftlich äußerst positiv aus, sondern die gesamte Unternehmenskultur, der Führungsstil sowie die Krisenresistenz hat sich in eine positive Richtung verändert. Parallel dazu trägt das Mitwirken von mehr Frauen an Entscheidungsprozessen zur Reduzierung typischer Rollenbilder und Stereotype bei (vgl. ebd.). Kmenta und Linhart (vgl. 2016, S. 60–61) teilen die Ansicht, dass der Einfluss von Frauen die obere Führungsebene deutlich aufwertet und zu einer erfolgreichen Veränderung des gesamten Unternehmens führen kann.

Die gesetzlich vorgegebene Quotenregelung wird jedoch kritisch im Sinne der Diskriminierung betrachtet. Männer werden in dieser Regelung nicht erwähnt und eine mögliche Einführung einer Männerquote ist nicht vorgesehen. (vgl. Jahn, 2011) Ein zusätzliches Problem in diesem Zusammenhang zeigt sich in der Konfrontation mit dem äußerst negativ konnotierten Begriff der Quotenfrau. Hierbei handelt es sich um eine Frau, die ihren Job lediglich aufgrund der vorgeschriebenen Quotenregelung erhalten hat. Frauen wird in diesem Fall unterstellt, weder die entsprechend erforderliche Qualifikationen noch die passenden Kompetenzen zu besitzen, sondern nur mit dem richtigen Geschlecht zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen zu sein. Dies hat den Autorinnen Kmenta und Lienhart (vgl. 2016, S. 59) zufolge mit Chancengleichheit nichts mehr zu tun.

Die EU hat im Bereich der Geschlechtergleichstellung rechtlich verbindliche Richtlinien erlassen und die Mitgliedsstaaten verpflichtet, diese auch umzusetzen. Darüber hinaus besteht auch eine Strategie der Europäischen Kommission für die Gleichstellung der Geschlechter. Einige der darin verankerten Ziele lauten beispielsweise, dass geschlechtsbezogene Gewalt aufgehoben werden muss, Maßnahmen gegen Stereotype sind dringend erforderlich, Differenzierungen am Arbeitsmarkt, die auf das Geschlecht zurückzuführen sind, sollen verringert werden und ein Gleichgewicht einer Beteiligung von Männern und Frauen in jeglichen Wirtschaftszweigen muss geschaffen werden. (vgl. www.bundeskanzleramt.gv.at, 2020)

Ein weiterer Fortschritt hinsichtlich der Gleichstellung der Geschlechter war das im Jahr 1979 in Österreich eingeführte Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), in dem festgelegt wurde, dass Personen hinsichtlich ihres Geschlechts nicht diskriminiert werden dürfen (vgl. § 3 AGG). Da sich die ursprüngliche Fassung lediglich auf die Gleichstellung von Mann und Frau bezog, wurden in den 1980er- und 1990er-Jahren mehrmals Ergänzungen in Kraft gesetzt. Im Jahr 2004 wurde schließlich auch die Diskriminierung aufgrund ethnischer Zugehörigkeit, Alter, Religion, Weltanschauung und sexueller Orientierung verboten. (vgl. § 17 Abs. 1 AGG) Als Kontrollinstanz wurde die Gleichbehandlungsanwaltschaft sowie die Gleichbehandlungskommission eingerichtet, deren Kompetenzen und Aufgaben im Bundesgesetz über die Gleichbehandlungskommission und die Gleichbehandlungsanwaltschaft geregelt sind (vgl. GBK/GAW-G).

3.2.4. Aktuelles Bildungsniveau der Frauen

Geschlechtsspezifische Unterschiede sind nicht nur aufgrund diverser rechtlich verankerter Gesetze geringer geworden, sondern auch bedingt durch ein immer höheres Bildungsniveau der Frauen (vgl. Statistik Austria, 2021c, S. 34). Auch Statistik Austria (2021a, S. 1) führt aus, dass „die traditionellen geschlechtsspezifischen Unterschiede im Bildungsniveau abgenommen haben.“ Anhand der Gender-Statistik Bildung, publiziert durch die Institution Statistik Austria (vgl. ebd.), lässt sich ein deutlicher Anstieg des Bildungsniveaus bei Frauen in Österreich erkennen, welcher in Abbildung 1 grafisch dargestellt wird. Präsentiert wird eine Statistik aus dem Jahr 2019/20, in der ein Vergleich von Frauen und Männern in Österreich im Alter von 25 bis 64 im Hinblick auf die jeweils erreichten Bildungsabschlüsse zu sehen ist. Hier lässt sich erkennen, dass mittlerweile mehr Frauen über einen Abschluss einer mittleren oder höheren Schule verfügen als Männer. Lediglich die Kategorie der Lehrberufe wird noch immer von den Männern dominiert. Der Wert bei den Männern liegt hier bei 59,9 % im Vergleich zu 40,1 % der Frauen. (vgl. Statistik Austria, 2021a, S. 1)

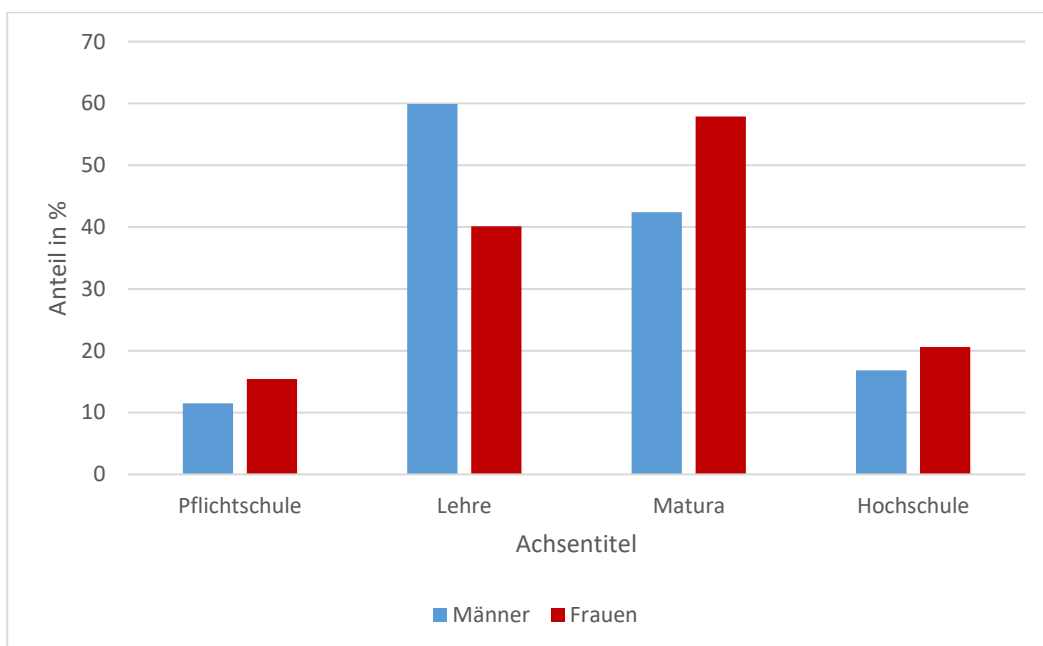


Abb. 1: Bildungsstand der Bevölkerung 2019/20. Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria, 2021a, S. 1

57,9 % der Maturaabschlüsse wurde von Frauen und lediglich 42,4 % von Männern erworben. Der Frauenanteil mit einem Hochschulabschluss liegt bei 20,6 % im Vergleich zu 16,8 % bei den Männern. (vgl. Statistik Austria, 2021a, S. 1) Diese Zahlen weisen darauf hin, dass die Qualitäts-

lücke in Hinblick auf das Bildungsniveau zwischen Männern und Frauen, die im Jahr 2001 in einer Studie über die Qualifikation und Erwerbstätigkeit von Frauen im Zeitraum von 1981 bis 2010 ermittelt wurde, heute nicht mehr existiert (vgl. Völkerer, Pirklbauer, Hauer & Prenner, 2014, S. 23–26).

Dennoch lässt sich eine klare Differenzierung hinsichtlich der jeweils gewählten Ausbildungsfachrichtungen an öffentlichen Universitäten in Österreich erkennen: Die Wahl der Studienfächer ist in der gegenwärtigen Situation noch immer vom Geschlecht abhängig. Frauen bevorzugen weiterhin Studienrichtungen wie Veterinärmedizin, Geisteswissenschaften und bildende und angewandte Kunst, während Männer eher Studienrichtungen der Technik oder Montanistik bevorzugen. (vgl. Statistik Austria, 2021a, S. 1) So erlangten im Jahr 2020 23,3 % der Frauen einen tertiären Abschluss, während der Anteil der Männer lediglich bei 18,7 % lag. Unabhängig vom Interesse entscheiden sich Frauen bewusster für Studien, die eine breite Allgemeinbildung ermöglichen, um so flexibler bei der Berufswahl sein zu können. (vgl. Statistik Austria, 2021c, S. 34)

Frauen holen deutlich gegenüber Männern auf, was die Erwerbstätigkeit, die Repräsentanz in führenden Positionen und das Bildungsniveau anbelangt (vgl. Statistik Austria, 2021a, S. 1). Dennoch ist weiterhin ein beachtliches Ungleichgewicht zu erkennen und Frauen sind auch im 21. Jahrhundert vor allem im Top-Management unterrepräsentiert. Hervorzuheben ist, dass lediglich 8,9 % der Geschäftsführer/ der Geschäftsführerinnen der 200 umsatzstärksten österreichischen Unternehmen weiblich sind. (vgl. Mohr, 2022a) Trotz einiger gesetzlicher Regelungen hinsichtlich der Gleichberechtigung von Männern und Frauen am Arbeitsmarkt muss Österreich in dieser Hinsicht noch deutlich für Verbesserungen sorgen (vgl. Kaup, 2015, S. 34).

3.3. Mögliche Herausforderungen und Barrieren für Frauen beim Aufstieg

Wie aus den vorherigen Kapiteln ersichtlich wurde, sind Frauen trotz eines steigenden Bildungsniveaus und gesetzlicher Regelungen weiterhin die Ausnahme in der Führungsebene. Die Gründe für dieses Ungleichgewicht werden mithilfe bestehender Literatur in den folgenden Kapiteln diskutiert.

Eine Reihe an Studien, die belegen, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an weiblichen Führungskräften durchaus erfolgreicher sind, wurden bereits in der Vergangenheit durchgeführt. Vor allem wird darin ersichtlich, dass die weiblichen Denk- und Handlungsweisen zu einem größeren Unternehmenserfolg führen können. Desvaux, Devillard-Hoellinger und Baumgartner stellen dies in der Studie ‚Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver‘ für McKinsey & Company, ein weltweit vertretenes Unternehmens- und Strategieberatungsunternehmen, fest, in der 89 diverse europäische Unternehmen miteinander verglichen werden (Etienne & Boer, 2018, S. 184). Die McKinsey Studie zeigt auf, wie wichtig unterschiedliche Karriereförderungsmaßnahmen von Frauen für Unternehmen sind und möchte durch ein Bewusstwerden der Situation zu Veränderungsprozessen gelangen (vgl. ebd.).

Auch die Ergebnisse des Mixed Leadership Barometers der österreichischen Prüfungs- und Beratungsorganisation Ernst & Young (vgl. www.ey.com, 2022) bestätigen, dass sich Unternehmen mit weiblichen Vorstandsmitgliedern bei allen Kennziffern besser entwickelt haben als Unternehmen ohne Frauen in leitenden Positionen. Analysiert wurden hier die Strukturen von Vorständen und Aufsichtsräten der im Wiener Börse Index gelisteten österreichischen Unternehmen, bei welchen sich seit der Einführung der Quotenregelung ein deutlicher Umdenkprozess erkennen lässt (vgl. ebd.). Der Frauenanteil bei Vorstandsmitgliedern börsennotierter Unternehmen hat trotz neuem Höchststand weiterhin ein äußerst niedriges Niveau aufzuweisen und auf dem Weg zu mehr Diversität ist es nach Helen Pelzmann, Verantwortliche bei EY Österreich wichtig, dass vor allem „inspirierende Role Models talentierte Frauen auf ihrem Karriereweg bestärken und ermutigen, den Aufstieg trotz Hindernissen auf sich zu nehmen“ (www.ey.com, 2022).

Kersley, Klerk, Boussie, Sezer, Joelle, Natzkoff und Ramji (vgl. 2019, S.62–64) untersuchten für das Credit Suisse Research Institute in ihrer Studie ‚The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies‘ ebenso den Zusammenhang zwischen der Geschlechterdiversität und einer überlegenen Unternehmensleistung. Diese Studie analysiert über 3.000 Unternehmen in 56 Ländern und befasst sich ausführlich mit der Geschlechterdiversität in Familienunternehmen. Hier zeigt sich, dass Familienunternehmen mit weiblichen Führungskräften größere Unternehmenserfolge vorzuweisen haben als reine von Männern geführte Unternehmen. (vgl. ebd.)

Somit stellt sich die Frage, warum trotz wissenschaftlich bestätigter Ergebnisse dennoch so wenige Frauen in Spitzenpositionen vertreten sind und sich Unternehmen die Qualifikationen und Charaktereigenschaften des weiblichen Geschlechts nicht zunutze machen. In der Literatur gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze möglicher Aufstiegsbarrieren für Frauen. In dieser Arbeit wird die Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management mithilfe der Unterteilung in ideologische, persönliche und betriebliche Barrieren diskutiert und analysiert.

3.3.1. Ideologische Barrieren

Bei den ideologischen Barrieren handelt es sich um Hindernisse für Frauen auf gesellschaftlicher bzw. sozialer Ebene. Die Auswirkungen davon reichen bis in die Unternehmen. Im Zentrum dieser Barriere stehen eine Ideologie, in der sich das Bild einer Führungskraft nicht mit dem der Frau als fürsorgliche Mutter decken kann, sowie die Stereotypisierung. Diese beiden Ansichten implizieren eine Abwertung des weiblichen Geschlechts. (vgl. Becker, 2015b, S. 336) Der berufliche Werdegang einer Frau ist äußerst eng mit der Frage nach den gesellschaftlichen Anforderungen und auch den Rollenbildern verknüpft (vgl. Lutz, 2018, S. 15). Das soziale Umfeld sowie die Denkweise der Menschen ist von kulturellen und gesellschaftlichen Vorurteilen und Rollenerwartungen gegenüber Frauen geprägt (vgl. Lotzkat & Welp, 2015, S. 167). Auch Tonn (vgl. 2016, S. 73–74) äußert dies und fügt hinzu, dass diese Vorurteile und Geschlechterstereotype zu einem erheblichen sozialen Ungleichgewicht führen.

Die Sozialisation, die Geschlechterstereotype sowie die Rollenbilder bzw. -erwartungen werden in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert, dabei wird davon ausgegangen, dass die betrachteten Erklärungsansätze nicht für alle Frauen gelten, es aber dennoch eine starke Tendenz in diese Richtung gibt.

3.3.1.1. Der Prozess der Sozialisation

Bei der Sozialisation handelt es sich um einen individuellen Prozess, bei dem sich ein Neugeborenes zu einem menschlichen Individuum entwickelt, das je nach seiner/ ihrer Stellung in der Gesellschaft leben und handeln kann (vgl. Veith, 2008, S. 7). Biologisch gesehen kommen Kinder entweder als Junge oder als Mädchen auf die Welt. Die Stärkung typischer männlicher oder

weiblicher Eigenschaften beginnt mit der Erziehung durch die Familie, durch vorgegebene Strukturen und Interaktionen mit dem sozialen Umfeld. (vgl. Hunger, 2010, S. 241)

Bereits mit sechs Monaten kann ein Kleinkind geschlechtstypische Ausprägungen, wie beispielsweise eine männliche oder weibliche Stimme, unterscheiden. Mit einem Jahr ist das Kind fähig, Personen dem jeweiligen Geschlecht zuzuordnen, und im Alter zwischen einem und drei Jahren bevorzugen die Kinder bereits geschlechtertypische Spiele und spielen lieber mit gleichgeschlechtlichen Spielpartnern/ Spielpartnerinnen. (vgl. Eckes, 2010, S. 181) Der Grund dafür liegt laut Eckes (vgl. ebd.) nicht in der Natur, sondern in der Sozialisation. Hunger (vgl. 2010, S. 242–243) ergänzt die Erläuterungen von Eckes, dass Kinder unbewusst gewisse geschlechtstypische Erwartungen haben, wie beispielsweise, dass für Reparaturen eher Männer Ansprechpartner sind und Frauen eher in Situationen, in denen Trost benötigt wird.

Veith (vgl. 2008, S. 7) erläutert, dass das gesellschaftliche Umfeld, in dem ein Individuum aufwächst, wesentlich die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung beeinflusst. Von der Gesellschaft wird ein geschlechtskonformes Verhalten erwartet, bei winzigen Normverstößen einer nicht erwünschten Handlung würde es zu Orientierungs- und Verständigungsmissverständnissen kommen, die teilweise gar nicht bewältigbar wären. Dadurch bekommen Kinder beigebracht, wie sie sich in der jeweiligen Gesellschaft angemessen zu verhalten und zu entwickeln haben. Dies ist lt. Veith (vgl. 2008, S. 7–8) die Wirkung der Sozialisation. Becker (vgl. 2015b, S. 333) beschreibt die geschlechtsspezifische Sozialisation als die Entwicklung einer Geschlechtsidentität, bei der ein Kind beginnt, typisch weiblich oder typisch männlich zu handeln. Dieser Prozess wird nach Strunk, Hermann und Praschak (2005, S. 221) auch als „doing gender“ bezeichnet.

Die Eingliederung in den Beruf erfolgt über die sogenannte berufliche Sozialisation. Jungen und Mädchen werden durch die Familie und die Schule auf ihre unterschiedlichen Aufgaben in der Zukunft vorbereitet. Dadurch werden verschiedene Werte und Eigenschaften unterschiedlich stark ausgeprägt. So weisen Männer und Frauen infolge ihrer Sozialisation in vielen Bereichen des Lebens differenzierte Persönlichkeitsmerkmale aus, wie im Hinblick auf Motivation, Durchsetzungsvermögen und Führungsstil. Dadurch werden Männer und Frauen in Unternehmen unterschiedlich behandelt, was den Aufstieg in höhere Führungshierarchien anbelangt. (vgl. Krumpholz, 2004, S. 133)

Josefowitz (vgl. 1991, S. 31–36) geht von Sozialisationsbarrieren für Frauen aus, die ihnen den Aufstieg sowie auch das Bestehen in Führungsetagen erschweren. Der Autor identifiziert sieben Hindernisse, die unterschiedlich stark ausgeprägt sein können.

Als erste Barriere nennt der Autor mangelnde Autorität. So lernen Frauen bereits im Kindesalter, dass Autorität und Status den Männern zugeschrieben werden, während Frauen ihnen helfend zur Seite stehen. (vgl. ebd. S. 31)

Ein weiteres Hindernis ist die Nachgiebigkeit und Einfühlsamkeit von Frauen, die häufig als fehlende Bestimmtheit interpretiert werden. Dieses Verhalten steht mit einem selbstsicheren Auftreten einer Führungsperson in Konkurrenz. (vgl. ebd. S. 32)

Verantwortung ist die dritte Sozialisationsbarriere. Frauen sehen sich häufig in der Position, vermeintlich für alles verantwortlich zu sein, deshalb fällt es weiblichen Führungskräften oft schwer zu delegieren und sie neigen dazu, vieles selbst zu machen. (vgl. ebd. S. 33)

Frauen werden auch oftmals als kommunikative Ansprechpersonen gesehen, die die Bedürfnisse anderer in den Mittelpunkt stellen. Diese Ansprechbarkeit stellt deshalb eine Barriere dar, da sich Frauen dadurch bei ihrer Arbeit leichter ablenken lassen und ihnen das Setzen von Grenzen schwerfällt. (vgl. ebd. S. 33–34)

Des Weiteren zählt auch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu den Hindernissen. Frauen ist ein freundschaftliches Verhältnis äußerst wichtig, was in einer Führungsposition jedoch sehr kritisch betrachtet wird. (vgl. Josefowitz, 1991, S. 34–35)

Die sechste Sozialisationsbarriere nach Josefowitz (vgl. 1991, S. 35–36) ist der Wunsch nach Zustimmung, von der sich Frauen äußerst abhängig machen. Kritik wird sehr häufig als persönliche Ablehnung gewertet und nicht als konstruktiv betrachtet.

Das letzte Hindernis für den Aufstieg in eine höhere Position ist die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft, die von Frauen immer erwartet wird. Führungskräfte sollten jedoch auch ernst und durchsetzend sein können. (vgl. ebd. S. 36)

Zusammenfassend ist Veith (vgl. 2008, S. 9–10) der Meinung, dass eine geschlechtertypische Sozialisation beinahe unvermeidlich zu sein scheint. In der Gesellschaft ist vieles in männlich

und weiblich unterteilt, daher lernt ein Kind sehr rasch, automatisch in diesen Rubriken zu denken, ohne dass die Eltern es in dieser Hinsicht besonders unterstützen müssen (vgl. ebd.).

3.3.1.2. Geschlechterrollen und -stereotype

In engem Zusammenhang mit der Sozialisation steht auch, welches Rollenbild von einer Frau in der Führungsebene erwartet wird und welche Stereotype Frauen am Karriereaufstieg hindern. Wie im vorherigen Kapitel erörtert, erfolgt die Rollenbildung und -wahrnehmung bereits im Kindesalter. (vgl. Krumpholz, 2004, S. 107) Die Gesellschaft erwartet von jedem Einzelnen/ jeder Einzelnen, dass er/ sie sich gemäß sozialisierten bzw. angelernten Rollen verhält, insbesondere bezüglich seines Geschlechts/ ihres Geschlechts (vgl. Gumbel & Nielbock, 2012, S 15). Die typischen Geschlechterrollen werden demzufolge sozial konstruiert und durch kulturelle sowie politische Faktoren beeinflusst (vgl. Mühlberger, 2004, S. 182).

Die zwei Autoren Gumbel und Nielbock (2012, S. 15) definieren Geschlechterrollen als „die möglichen Formen, in denen die Individuen als normale Subjekte anerkannt und akzeptiert werden, in denen sie als funktionsfähige Mitglieder der Gesellschaft und vom Unternehmen gelten können.“ Günther und Gerstenmaier (vgl. 2005, S. 8) vertreten die Meinung, dass sich Geschlechterrollen auf geschlechtstypische Persönlichkeitsmerkmale beziehen und in sogenannte instrumentelle und expressive Attribute unterteilt werden können. Laut den Autoren steht die Instrumentalität für Selbstbestimmung und Zielorientierung und die Expressivität für Zwischenmenschlichkeit (vgl. ebd.). Demzufolge sehen sich Frauen zum einen mit bestimmten expressiven Charaktereigenschaften, wie Emotionalität, Einfühlsamkeit, Nachgiebigkeit und Abhängigkeit, und zum anderen mit bestimmten Tätigkeiten, wie Kindererziehung, Haushaltsführung und Krankenpflege, betreut (vgl. Krumpholz, 2004, S. 25).

Mit dem Beginn der Industrialisierung im 20. Jahrhundert begann ein Strukturwandel und die Frau wurde typischerweise als emotional und der Mann als rational und sachlich gesehen (vgl. Krumpholz, 2004, S. 107). Bis zur Aufklärung in Europa war die traditionelle Rolle der Frau die der Ehe- und Hausfrau und Mutter. Erst danach begann die Gesellschaft, die Situation der Frau nicht mehr als eine von Gott vorgegebene zu sehen, sondern als eine, für die sie selbst verantwortlich war. (vgl. Becker, 2015b, S. 328) Die von der Gesellschaft angenommenen Ge-

schlechtsunterschiede führten in den 1970er-Jahren zu einem Vorurteil, dass Frauen nicht für leitende Positionen geeignet wären. Eine attraktive und weiblich wirkende Frau wird deshalb von Kollegen/ Kolleginnen nicht als Führungsperson akzeptiert und ihre Qualifikationen für diese Position werden herabgespielt. (vgl. Koch, Biemann & Weckmüller, 2014, S. 46–48) Diese Denkweise, die laut Koch, Biemann und Weckmüller (2014, S. 48) auch als „Think manager – think male“ bekannt ist, stellt nach wie vor eine Aufstiegsbarriere für Frauen dar.

In einer äußerst komplexen, dynamischen und zusätzlich stark vernetzten Welt kommen Menschen immer wieder mit fremden Kulturen, ihnen noch unbekanntem Verhaltensweisen oder anderen ähnlichen sozialen Herausforderungen in Berührung. Dies gilt sowohl für das Private als auch für die Arbeitswelt. (vgl. Barmeyer & Genkova, 2011, S. 176) Damit Frauen und Männer mit diesen Herausforderungen überhaupt umgehen können, neigen sie nach Barmeyer und Genkova (vgl. ebd.) oftmals zur Stereotypisierung. In den meisten Fällen haben die Menschen weder die Zeit noch die Möglichkeit, ihr Gegenüber genauer kennenzulernen, und deshalb erfolgt innerhalb weniger Sekunden anhand simpler Kriterien wie Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit die Zuordnung zu einer typischen Gruppe. Die Autoren bezeichnen diese Einteilung von Menschen auch als „Schubladendenken“ (Barmeyer & Genkova, 2011, S. 176). Sie sind der Meinung, dass dadurch das Gegenüber nicht charakterisiert, sondern stereotypisiert wird. Hierbei spielt es keine Rolle, ob die Person mit all den Merkmalen auch wirklich der klassifizierten Gruppe angehört (vgl. ebd. S. 176–180).

Diese Vorurteile und Geschlechterstereotypisierungen können nach Athenstaedt und Alfermann (vgl. 2011, S. 42) eine mögliche Ursache für die Unterrepräsentanz von Frauen in der Führungsebene darstellen. Bei einer subjektiven Beurteilung einer Frau kommt es oftmals zu Fehleinschätzungen oder auch zu Unterschätzungen des möglichen Potenzials, da typische bzw. vorausgesetzte Führungsqualifikationen wie beispielsweise Ehrgeiz oder Selbstsicherheit eher mit dem männlichen Stereotyp verknüpft sind. Daraus resultierend ergeben sich zwei Arten von Verhaltensweisen. Erstens werden Männer bevorzugt für die Besetzung des Top-Managements herangezogen, da Frauen als weniger geeignet erscheinen, und zweitens wird das Führungsverhalten einer Frau an sich negativer beurteilt. (vgl. ebd.)

Laut Krumpholz (vgl. 2004, S. 120) ist die typische Rolle des Top-Managers/ der Top-Managerin bis heute ein typisches Geschlechtsstereotyp. Arenberg und Krüger-Baumgärtner (vgl. 2016, S.

34) erläutern dies auch in ihrem Werk und fügen hinzu, dass die maßgebenden Attribute für eine gute Führungskraft hauptsächlich männlich sind. Dadurch sinkt einerseits die Chance für Frauen mit einer Führungsposition überhaupt betraut zu werden, und andererseits der Grad überhaupt wahrgenommen zu werden. (vgl. ebd.) Diese Geschlechterrollen bedingen Geschlechterstereotype, die mit der biologischen Geschlechtszugehörigkeit und der damit verbundenen sozialen Kategorisierung von Mann und Frau stark in Zusammenhang stehen (vgl. Günther & Gerstenmaier, 2005, S. 8).

Zusätzlich dazu meint Krumpholz (vgl. 2004, S. 120), dass eine Frau sich durch diese Stereotypisierung im Arbeitsleben mit zwei Handlungsalternativen konfrontiert sieht. Einerseits besteht laut dem Autor die Möglichkeit, auf den Aufstieg zu verzichten, andererseits könnte die Frau die führende Position wahrnehmen, dafür aber, um akzeptiert zu werden, männliche Verhaltensweisen annehmen und die persönlichen (typisch weiblichen) Verhaltensmerkmale reduzieren (vgl. ebd.). Ein weiteres Karrierehindernis, das bereits durch Athenstaedt und Alfermann (vgl. 2011, S. 42) diskutiert wurde, ist die hohe Wahrscheinlichkeit einer negativen Beurteilung der weiblichen Führungsperson, da in den meisten Fällen männliche Eigenschaften als Bewertungskriterien herangezogen werden.

Als Konsequenz geben viele Frauen dem Druck, einem Idealbild entsprechen zu müssen, nach und verhalten sich ihrem Stereotyp entsprechend oder ziehen sich ganz bewusst zurück. Dadurch versuchen sie, die erhöhte negative Aufmerksamkeit, die ihnen entgegengebracht wird, zu reduzieren. Diese Isolation impliziert jedoch einen eingeschränkten Zugang zu Kontakten, was in weiterer Folge zu noch mehr Aufstiegsbarrieren führt. (vgl. Arenberg & Krüger-Baumgärtner, 2016, S. 35)

3.3.2. Persönliche Ursachen als Karrierehindernis

Das soeben erläuterte Problem der in der Gesellschaft manifestierten Geschlechterstereotypisierung ist größtenteils schwer beeinflussbar oder veränderbar. Zusätzlich dazu bestehen Barrieren, die zum einen auf einer psychologischen Ebene und zum anderen auf personenbezogenen Hindernissen der Individuen beruhen. (vgl. Tonn, 2016, S. 173) Zu diesen persönlichen und individuellen Themen zählen laut einer Studie von Habermann-Horstmeier, Bierfreund, Kempf

und Stoll (vgl. 2009, S. 146) die Wechselbeziehung von Karriere und Familie wie auch das Selbstbild und der Wunsch nach Selbstverwirklichung einer Frau.

3.3.2.1. Doppelbelastung durch Karriere und Familie

Frauen stehen nach dem Abschluss eines Studiums oder einer Ausbildung oft vor der Entscheidung Familie und/oder Karriere und dem damit verbundenen Problem der Doppelbelastung. Karriereorientierte Mütter befinden sich in einem Rollenkonflikt, denn die Vereinbarung von Kind und Arbeit stellt sich häufig als schwierig heraus und kann dadurch eine Barriere für die Karriere darstellen. (vgl. Tonn, 2016, S. 180–181) Dass nur Frauen Kinder bekommen können, ist biologisch gegeben, jedoch ist es möglich, die familiären Verpflichtungen untereinander aufzuteilen. Die traditionelle geschlechterspezifische Arbeitsaufteilung hat in der modernen westlichen Gesellschaft zum Teil an Bedeutung verloren. Im Gegensatz zu früher möchten Männer teilweise auch einen intensiveren Familienbezug bzw. Anteil an der Erziehung haben. Dennoch ist dies auch heutzutage noch immer äußerst selten der Fall und Mütter sind weiterhin dafür verantwortlich, sich um die Kinderbetreuung zu kümmern und die Väter zu unterstützen, damit diese sich verstärkt in den Beruf einbringen und ihren Karriereweg verfolgen können. (vgl. Athenstaedt & Alfermann, 2011, S. 11) Zahlreichen Frauenbewegungen und Genderkonzepte konnten an der seit Jahrhunderten vorherrschenden Situation, dass die Kindererziehung und die Haushaltsarbeiten der Frau zugewiesen werden, nicht viel ändern (vgl. Strunk, Hermann & Praschak, 2005, S. 227).

Wie bereits in Kapitel 3.2.1 beschrieben, waren in Österreich im Jahr 2021 72,6 % der Frauen berufstätig, wobei etwa drei Viertel der berufstätigen Mütter mit betreuungspflichtigen Kindern teilzeitbeschäftigt waren. Im Gegensatz dazu haben Männer durch ihre Vaterrolle so gut wie keine Einschnitte in der beruflichen Laufbahn zu verzeichnen, denn lediglich 6,8 % waren 2021 in Teilzeit und 8,1 % nicht erwerbstätig. (vgl. Statistik Austria, 2021d, S. 1) Demzufolge lässt sich erkennen, dass Männer in ihrer ursprünglichen Rolle als Ernährer bleiben. Trotz der bestehenden Möglichkeiten ebenfalls eine Doppelrolle einzunehmen, werden diese bisher nur äußerst selten genutzt. (vgl. Athenstaedt & Alfermann, 2011, S. 11)

Aus der Studie ‚Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen‘ von Strunk, Hermann und Praschak (vgl. 2005, S. 236) lässt sich ableiten, dass Frauen eher auf ihre Karriere verzichten und in Karenz gehen, während Männer uneingeschränkt weiterarbeiten. Leider verharren viele der Mütter in Teilzeitjobs oder in mittleren Positionen, obwohl sie hinsichtlich ihrer Ausbildung höhere Positionen bekleiden müssten. Diese der Familie geschuldeten Ausfallzeiten kollidieren äußerst häufig mit wichtigen Abschnitten der Karriereentwicklung. (vgl. Kohaut & Möller, 2010, S. 422) Außerdem führt die Annahme über die Unvereinbarkeit von Teilzeit und Führung auch dazu, dass sich viele Frauen eine Führungsposition in Teilzeit gar nicht zutrauen (vgl. Becker, 2015b, S. 336). Alemann (vgl. 2015, S. 261) ist der Überzeugung, dass die Tätigkeit in einer leitenden Position lediglich mit einer Vollzeitbeschäftigung, ständiger Verfügbarkeit und Flexibilität möglich sei und somit nicht vereinbar mit dem Konzept der Teilzeitarbeit.

Es scheint, als ließen sich eine Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern und die Kinderbetreuung kaum vereinbaren. Bis zur Geburt des ersten Kindes sind Männer und Frauen beruflich gleichgestellt und normalerweise in Vollzeit tätig. Doch mit der Familiengründung kommen traditionelle, altbekannte Rollenbilder zum Tragen. (vgl. Wroblewski & Leitner, 2005, S. 188)

Im Rahmen der Langzeitstudie ‚Frauen auf dem Sprung‘, welche von Professor Allmendinger für das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung im Zeitraum von 2008 bis 2013 durchgeführt wurde, wurden die Teilnehmerinnen im Abstand von fünf Jahren zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie befragt (vgl. Allmendinger, 2013, S. 130). Wer Kinder hat, kann keine wirkliche Karriere machen stimmten im Jahr 2013 70 % der befragten Frauen zu (vgl. ebd. S. 135). Diese Zerrissenheit spiegelte sich zusätzlich im hohen Kinderwunsch von 92 % der befragten Teilnehmerinnen wider, den aber weniger als die Hälfte bis ins Jahr 2013 umgesetzt hat bzw. umsetzen konnte (vgl. ebd. S. 132).

3.3.2.2. Selbstbild und Karriereplanung einer Frau

Frauen sind gegenüber Männern in der heutigen Zeit in vielen Bereichen noch immer benachteiligt. Sie sind größtenteils für die Familie zuständig, zudem haben sie geringere Aufstiegschancen, sobald sie ihre Elternzeit wahrnehmen, oder geraten schneller in die Arbeitslosigkeit, da sie oftmals nur in Teilzeitjobs tätig sind. (vgl. Scheele, 2019, S. 759)

Standardmäßig umfasst die Lebensplanung einer Frau zwei große Bereiche: die Familie und den Beruf. In Anbetracht unterschiedlicher gesellschaftlicher Normen kommt es hierbei zu einem Konflikt, der die Frau vor eine Entscheidung zwischen Kind und Karriere stellt. Dies führt häufig dazu, dass die systematische Karriereentwicklung einer Frau eingeschränkt wird. (vgl. Becker, 2015b, S. 336) Bereits bei der Studienwahl kommt es zu einer Art Selbstselektion, denn Studien, die zu zeit- und/oder arbeitsintensiven Berufen befähigen, werden von Frauen bewusst ausgeschlossen. Viele Frauen bevorzugen eher einen beruflichen Werdegang im öffentlichen Dienst und verzichten auf Aufstiegschancen in der Privatwirtschaft, um eventuelle familienbedingte Unterbrechungen besser mit dem Beruf vereinbaren zu können. (vgl. Ochsenfeld, 2012, S. 525–526)

Nach Bischoff (vgl. 2015, S. 340) ist die Attraktivität von Positionen im Top-Management für Frauen durchaus gegeben, jedoch streben diese nicht so sehr danach wie Männer. Frauen haben generell einen geringeren Willen zur Machtausübung. Je höher die Hierarchieebene im Unternehmen, desto weniger aufstiegswillige Frauen sind zu finden. Bei Männern ist dieses Bild genau umgekehrt. Die Ursache für das Verhalten liegt darin, dass Frauen ihren Erfolg sowie ihren Aufstieg auf äußere Gegebenheiten und nicht, wie es Männer tun, auf persönliche Befähigung, zurückführen. Frauen in der Führungsebene sind häufiger infolge von günstiger Umstände oder Zufälligkeiten dort anzutreffen, während Männer an ihre eigenen Fähigkeiten glauben und diese für ihren Aufstieg verantwortlich machen. Diese Zuschreibungsmuster der Frauen führen zur Selbstunterschätzung und zu einem äußerst geringen Selbstvertrauen. (vgl. ebd.)

Ein weiterer Grund, warum sich Frauen selbst unterbewerten, liegt an den Vorbehalten oder auch Stereotypen ihnen gegenüber. Wie bereits in Kapitel 3.3.1.2 erläutert, wird einer Frau oftmals im Vorhinein die Ausübung einer höheren Position nicht zugetraut. Diese negative Einstellung von außen kann dazu führen, dass die Frau ebenfalls nicht mehr an ihre Leistungsfähigkeit glaubt und sich dieser Aufgabe nicht gewachsen fühlt. Dieser Prozess führt zu einem negativen Selbstbild, mit dem die Angst einhergeht, die Vorurteile und Geschlechterstereotype über ihre Qualifikationen und Leistungen zu bestätigen. (vgl. Becker, 2015b, S. 336)

Erfolgreiche Frauen, vor allem jene in der Top-Management-Ebene, leiden oft auch unter Selbstzweifeln und sind unfähig, ihre Erfolge zu internalisieren. Trotz eindeutiger Belege für ihre Qualifikationen und Fähigkeiten sind sie davon überzeugt, dass sie ihren Erfolg zu Unrecht er-

reicht und nicht verdient haben und von anderen überschätzt werden. (Miksch, 2016, S. 124) Dies wird nach Miksch (2016, S. 124) als „Hochstapler-Phänomen“ oder „Imposter-Syndrom“ bezeichnet. Charakteristische Merkmale diesbezüglich sind eine überdimensionierte Vorstellung von Qualifikationen, große Angst vor negativer Kritik, Drang nach Perfektionismus und Prokrastination. Psychische Leiden wie Depressionen, Angstzustände oder Burn-out sind Folgen dieses Phänomens. Dieses Syndrom könnte eine der möglichen Antworten darauf sein, weshalb viele weibliche Führungskräfte es unterlassen, den beruflichen Aufstieg weiterzuverfolgen. Gewissermaßen zwingt es die Frauen dazu, sich zurückzunehmen und trotz sehr gute Ergebnisse, sich nicht in den Vordergrund zu drängen. (vgl. Stangl, 2022)

Selbstzweifel bewirken auch, dass Frauen in möglichen Wettbewerbssituationen nicht die Initiative ergreifen und nur äußerst wenig Eigenwerbung betreiben. Sie neigen zu wenig oder keiner Selbstüberschätzung, sondern schätzen ihre eigenen Fähigkeiten realistischer ein als ihre männlichen Kollegen. Frauen tendieren generell dazu, Wettbewerbssituationen zu vermeiden, und lehnen Konkurrenzdenken völlig ab. Vielmehr warten Frauen so lange, bis ihre Leistungen vom Vorgesetzten bemerkt und anerkannt werden. Das wettbewerbsvermeidende Verhalten wirkt sich äußerst negativ auf die Karriere der Frauen aus, da die Unternehmensleitung dadurch auf mangelnde Durchsetzungsfähigkeit und Risikobereitschaft seitens der Frauen schließt. (vgl. Rost, 2010, S. 322–323)

Damit diese Nachteile widerlegt werden können und Frauen aus dem Prozess der Selbstselektion ausbrechen können, müssen diese aktiv werden und Signale senden. Dies bedeutet für die Frauen, die Relevanz der eigenen Leistung für das Unternehmen möglichst oft hervorzuheben und zu betonen sowie Marketing in eigener Sache zu betreiben. Viele aufstiegswillige Frauen können dies jedoch nicht mit den eigenen Werten vereinbaren und teilweise lässt es die Unternehmenskultur auch nicht zu, weswegen sich die Menge an potenziellen weiblichen Führungskräften in der oberen Führungsebene als so gering darstellt. (vgl. Bischoff, 2015, S. 342)

3.3.3. Innerbetriebliche Barrieren

Bei den innerbetrieblichen Barrieren wird davon ausgegangen, dass die Ursachen für die Benachteiligung von Frauen im Unternehmen selbst zu finden ist (vgl. Alemann, 2007, S. 24). Die

Ungleichbehandlung der zwei Geschlechter geht auf interne Prozesse zurück und impliziert, dass Männer und Frauen zwar über die gleiche Führungseigenschaften verfügen (vgl. Krumpholz, 2004, S. 141), Frauen jedoch häufiger mit geschlechterspezifischen Barrieren im Unternehmen konfrontiert sind und dadurch seltener oder gar nicht in der Unternehmenshierarchie aufsteigen (vgl. Holst & Wiemer, 2010, S 696).

3.3.3.1. Die Gläserne Decke

Der Begriff der gläsernen Decke stammt ursprünglich aus dem Englischen, wo er nach Kucsko-Stadlmayer (2011, S. 117) auch als „glass ceiling“ bekannt ist. Dieser Begriff beschreibt eine unsichtbare Barriere, die Frauen den Zugang zu höheren, leitenden Positionen in Unternehmen trotz vorhandener Kompetenzen verschließt (vgl. ebd.). Die gläserne Decke wird von Welzig (2011, S. 11) als „Schutzschild der männlichen Führungsposition“ betitelt. Obwohl Frauen ausgezeichnete Schulleistungen und ein hohes Bildungsniveau vorweisen können und eine sehr hohe Erwerbsquote haben, werden sie ungerechtfertigterweise davon abgehalten, den Karriereaufstieg weiterzuverfolgen, auch wenn sie nach ihrem Ausbildungsniveau zweifelsohne dazu in der Lage wären (vgl. Athenstaedt & Alfermann, 2011, S. 44–47). Als ‚gläsern‘ wird dieses Hindernis deshalb bezeichnet, weil die Decke bis zum Moment einer möglichen Kollision weder bekannt noch sichtbar ist. Erst beim Erreichen bzw. beim Davorstehen offenbart sich die Glasdecke, die ausschließlich auf Frauen wirkt, die versuchen, sie zu durchbrechen. (vgl. Kucsko-Stadlmayer, 2011, S. 117–118)

In der Fachliteratur bezeichnet Folini (2007, S. 15) die gläserne Decke auch als „vertikale Segregation“. Dies bedeutet, dass Frauen in der Arbeitswelt gar nicht bzw. nur in untere bis maximal mittlere Positionen aufsteigen können. Dieses Phänomen stellt somit eindeutig ein Ungleichgewicht der Geschlechter in Top-Managementpositionen dar. Neben der vertikalen Segregation existiert Folini (2007, S. 15) zufolge zusätzlich eine „horizontale Segregation“, die sich auf die Verteilung von Berufen zwischen Männern und Frauen bezieht. Dies bedeutet, dass Männer und Frauen sich hauptsächlich für Berufe entscheiden, die typisch männlich oder typisch weiblich sind (vgl. ebd.). Heitzmann (2006, S. 40) betitelte dieses Phänomen als „gläserne Wand“, da Frauen mit ihren Tätigkeiten gar nicht erst die Möglichkeit haben, zu der Glasdecke vorzustoßen. Diese horizontale Segregation führt sowohl im Bereich der Entlohnung als auch im Bereich

von generellen Karrierechancen zu einer Ungleichheit zwischen den beiden Geschlechtern bzw. zu einer Benachteiligung von Frauen (vgl. Kreimer, 2009, S. 50). Den Frauen gelang es zwar, in bestimmte Berufsfelder, wie Justiz- oder Medizinberufe vorzudringen, trotzdem ist eine Geschlechtergleichheit in vielen Berufsfeldern noch immer nicht zu erkennen (vgl. Funder, 2011, S. 172).

Die Autoren Eagly und Carli (vgl. 2008, S. 1–2) vertreten die Meinung, dass die Metapher der gläsernen Decke als Beschreibung für den Karriereweg der Frauen zu einfach dargestellt ist. Ihrer Ansicht nach können Frauen bis zu einer bestimmten Ebene problemlos aufsteigen, lediglich der letzte Sprung in die oberste Führungsebene stellt ein Hindernis dar. (vgl. ebd.) Eagly und Carli (vgl. 2007, S. 6) halten das Bild eines Labyrinths für aussagekräftiger, um die große Verschiedenartigkeit und die Komplexität der Hindernisse im Hinblick auf den Karriereweg einer Frau zu verdeutlichen. Sie gehen davon aus, dass ein Weg in die oberste Führungsebene für Frauen existiert, jedoch in dem Labyrinth aufgrund der vielen verschiedenen offensichtlichen, aber auch versteckten Hindernisse äußerst schwer zu finden ist (vgl. ebd.) Der Weg durch den sprichwörtlichen Irrgarten, um ans Ziel zu gelangen, erfordert ein hohes Maß an Ausdauer, wobei der Weg dorthin eine unbekannte Reise ist, die zwar allen Frauen offensteht, aber nicht alle ans Ziel bringt (vgl. Eagly, Carli, 2008, S. 2).

3.3.3.2. Unterschiedliche Modelle der Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen weist intern eine Hierarchie oder auch eine geschlechterspezifische Kultur auf. In einer vom Fraunhofer Institut durchgeführten Studie ‚Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden‘ von Kaiser, Hochfeld, Gertje und Schraudner (vgl. 2012, S. 9), zur Konzeption neuer Ansätze zur Vermeidung von Fehlern in der Karriereentwicklung, konnten unterschiedliche Typen von Unternehmenskulturen verdeutlicht werden, deren Charakteristika die Anforderungen an eine erfolgreiche Berufslaufbahn benennen. Anhand dieser Studie, die an neun Betrieben durchgeführt wurde, lässt sich erkennen, dass die Unternehmenskultur auch zu den möglichen Aufstiegsbarrieren einer Frau zählen kann. Untersucht wurde, inwieweit Unternehmenskulturen die Karrierechancen von Frauen beeinflussen und welche Faktoren konkret zu Brüchen in den Karrieren führen. (vgl. ebd.) Laut den Autoren können Betriebe anhand ihrer

unterschiedlichen Charakteristika in der Unternehmenskultur in eines der vier typischen Kulturmuster einordnet werden:

- Offene Hochleistungskultur: zeichnet sich durch ein hohes Maß an Dynamik und Flexibilität aus, wodurch Wandel und Innovation als Normalzustand empfunden werden. Eine Einschränkung beispielsweise in Form einer Fürsorgepflicht im Hinblick auf Kinder bedeutet hier eine frühe Karrierestagnation.
- Konformistische Formalkultur: Hier herrscht eine Vielzahl von formellen und informellen Regeln, die in einem männlichen Umfeld zum Ausschluss von Frauen führen und durch die Verhaltensweisen von Frauen als unpassend oder ungewöhnlich angesehen werden.
- Konservative Ausschlusskultur: charakterisiert durch Aspekte wie Tradition und Konservatismus. Männer in Führungspositionen besetzen die relevanten leitenden Positionen ebenfalls mit Männern, weil sie der festen Überzeugung sind, dass lediglich Männer dafür zuständig sind.
- Veränderungsorientierte Bewahrungskultur: ist sehr veränderungsorientiert und dadurch auch offen gegenüber Frauen in der Führung. Dennoch durch konservativ-hierarchische Strukturen und Werte geprägt. (vgl. Kaiser et al., 2012, S. 7–9)

Das Thema der Chancengleichheit wird in Betrieben gar nicht bewusst wahrgenommen. Brettschneider (vgl. 2008, S. 273–275) hat in ihrer empirischen Studie ‚Frauen in Führungspositionen: Anspruch und Wirklichkeit von Chancengleichheit‘ festgestellt, dass dies eher als ein gesellschaftliches Thema gesehen wird und dadurch die Verantwortung der Politik und der Gesellschaft überlassen wird. Der Studie nach existieren nur in den wenigsten Firmen geeignete Förderprogramme für eine eventuelle Chancengleichheit. Darüber hinaus wird die Arbeit einer Frau zwar als äußerst hilfreich angesehen, werden jedoch männliche Leistungskriterien zugrunde gelegt. (vgl. ebd.)

3.4. Betriebliche Maßnahmen zur Chancengleichheit

Seit Jahren findet auf politischer und wirtschaftlicher Ebene eine Diskussion über die Geschlechtergleichstellung im beruflichen Kontext statt. Bisher konnte jedoch keine adäquate Lösung durchgesetzt werden. Aus den dargestellten Ursachen für die Unterrepräsentanz von

Frauen in der Führung lassen sich diverse Lösungsansätze aus der Literatur ableiten. Maßnahmen zu einer möglichen Gleichstellung der beiden Geschlechter zielen darauf ab, die geschlechterbezogene Diskriminierung, deren Ursache hauptsächlich in der Gesellschaft, in der Persönlichkeit der einzelnen Individuen und im Unternehmen verankert sind, abzubauen und Frauen und Männern vor allem am Arbeitsplatz gleiche Chancen zu ermöglichen. Das Unternehmen selbst kann durch geeignete Maßnahmen die Diskriminierung der Frau hinsichtlich der gesellschaftlichen Rollenzuschreibungen beispielsweise durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung vermindern und so eine Vereinbarkeit von Familie und Karriere ermöglichen. (vgl. Papouschek, Haidinger & Schönauer, 2009, S. 8–9)

Einigen Betrieben ist mittlerweile bewusst, dass Frauen mit guter Ausbildung eine ungenützte Humanressource darstellen und für einen zukunftsorientierten Unternehmenserfolg zwingend erforderlich sind (vgl. Industriellenvereinigung, 2012, S. 6). Damit die Maßnahmen zur Förderung von weiblichen Führungskräften auch von Erfolg sind, muss das Ziel der Gleichstellung auf allen Ebenen des Unternehmens verankert werden. Hierbei ist ein Wandel der bisherigen starren Unternehmenskultur und der Unternehmenswerte äußerst notwendig. Durch diesen Veränderungsprozess sollen neue Strukturen und bei den Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen ein Bewusstsein für Gleichstellung geschaffen werden. (vgl. ebd. S. 9)

Eventuelle betriebliche Methoden sind beispielsweise Mentoring-Programmen für potenzielle weibliche Führungskräfte, flexible Arbeitszeitmodelle oder die Implementierung von Gleichstellungsstrategien (vgl. Heinisch-Hosek, 2010, S. 44).

3.4.1. Gleichstellungsorientierte Personalentwicklung

Unter der gleichstellungsorientierten Personalentwicklung ist die Förderung von Frauen, die über das notwendige Potenzial verfügen, um eine leitende Position im Top-Management einzunehmen, zu verstehen (vgl. Fehre, Lindstädt & Picard, 2014, S. 45). Nach Becker (vgl. 2015b, S. 349) handelt es sich bei Führung um eine Fähigkeit, die von Individuen mit der Unterstützung von geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen erlernt werden kann. Nicht alle personalpolitischen Maßnahmen sind für jeden Betrieb gleichermaßen geeignet. So müssen Unternehmen, in denen ein genereller Mangel an Frauen besteht, vermehrt auf Maßnahmen im Bereich der

Personalauswahl setzen. Wenn die Belegschaft jedoch zu einem großen Teil aus Frauen besteht, diese aber nicht in führenden Positionen eingesetzt werden, sollte der Fokus auf die Personalentwicklung gesetzt werden. (vgl. Fehre et al., 2014, S. 61)

Weibliche Mitarbeiter müssen gezielt und ihren Stärken entsprechend mit Weiter- und Fortbildungsprogrammen gefördert werden und die gleichen Chancen wie ihre männlichen Kollegen erhalten, um für die Dominanz der Männer in Führungspositionen einen Ausgleich zu schaffen (vgl. ebd.).

Eine weitere effektive Maßnahme zur Förderung der Aufstiegschancen für Frauen ist das Mentoring. Es handelt sich hierbei um eine Methode der Personalentwicklung, die eingesetzt wird, um Frauen mit bestimmten Qualifikationen gezielt und nachhaltig zu fördern, damit sie neue Kompetenzen aufbauen und dadurch leichter in angemessenen Positionen eingesetzt werden können. (vgl. Kurmeyer, 2012, S. 91) Mentoring-Programme sollen für potenzielle weibliche Führungskräfte zugänglich sein. Diese Frauen erhalten von erfahrenen Personen, die bereits lange erfolgreich tätig sind und eine höhere Position ausüben, eine individuelle Unterstützung und Betreuung bei ihrer Karriereentwicklung und -planung. (vgl. Annies & Bongaerts, 2008, S. 8) Durch die Hilfestellung von Mentoren/ Mentorinnen haben die Frauen, die Kurmeyer (2012, S. 92) zufolge auch „Mentees“ genannt werden, die Möglichkeit, karriererelevante Netzwerke innerhalb, aber auch außerhalb der Firma aufzubauen. Laut Becker (vgl. 2015b, S. 352) hat sich gezeigt, dass weibliche Mentoren, die als Vorbilder für die Frauen fungieren, zu einer steigenden Führungsmotivation führen und die Mentees dadurch mehr Führungserfahrung sammeln konnten als bei Mentoren. Dies veranlasste den Autor zu folgender Aussage: „Wo Frauen führen und unterstützen, wachsen Frauen nach“ (Becker, 2015b, S. 352).

Ziele, die mit den Mentoring-Programmen verfolgt werden, sind neue Karrieremöglichkeiten für Frauen zu schaffen, die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern, eine reibungslose Integration in relevante Netzwerke zu ermöglichen und eine Bindung an das Unternehmen selbst zu erreichen (vgl. Ryschka & Tietze, 2011, S. 109–110).

3.4.2. Schaffung einer Work-Life-Balance

Die Tatsachen, dass die Arbeitsstrukturen in vielen Unternehmen nicht familienkonform und auch die Strukturen innerhalb der Familie nicht berufskonform sind, stellen viele berufstätige Frauen vor eine Herausforderung. Der stetig steigende Wettbewerbs- und Innovationsdruck von Unternehmen konfrontiert Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen immer mehr mit höheren beruflichen Anforderungen, die mit Stress und psychischer sowie physischer Belastung einhergehen. Damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen möglichst erhalten bleiben kann, müssen Unternehmen einen Weg finden, eine ausgeglichene Verbindung zwischen Arbeit und Privatleben zu ermöglichen. (vgl. Bessing, 2008, S. 418–419)

Die Bezeichnung Work-Life-Balance erzeugt den Glauben, dass die Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf möglich ist. Männer verändern jedoch kaum ihr Berufsleben, daher bezieht sich dieser Begriff und das Problem der Vereinbarkeit eher auf Frauen, die versuchen Beruf und Familie in Einklang zu bringen. (vgl. Becker, 2015b, S. 357) Gezielte Work-Life-Balance-Maßnahmen können nach Becker (vgl. ebd.) dazu beitragen, Doppelbelastungen zu reduzieren und die Führungsmotivation bei Frauen zu stärken. Zusätzlich trägt eine flexible Arbeitszeitgestaltung zu mehr Freiheit bezüglich der Koordination von Beruf und Familie bei (vgl. Fehre, Lindstädt & Picard, 2014, S. 44).

Die Initiative für eine mögliche Erreichung eines Gleichgewichts zwischen dem beruflichen und dem privaten Leben kann entweder von Individuen selbst ausgehen oder durch gezielte Maßnahmen des Betriebs, der bestimmte Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt, unterstützt werden (vgl. Becker, 2015b, S. 357). Dies können frauenspezifische Stressmanagement-Programme sein, die alltagstaugliche Strategien zur Selbstreflexion, Problemlösung und zum Zeitmanagement vermitteln sollen. Nicht nur die Leistungsfähigkeit und Motivation erhöhen sich, sondern sie wirken sich auch äußerst positiv auf die Bereitschaft der Frauen aus, eine leitende Position anzunehmen und auch auszuüben. (vgl. ebd. S. 358–359)

Zusätzliche Maßnahmen könnten finanzielle und soziale Unterstützungsleistungen sein oder Angebote wie Jobsharing, flexible Arbeitszeitmodelle, Heimarbeit, Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder ein Haushaltsservice (vgl. Mohe, Dorniok & Kaiser, 2010, S. 109). Jedoch sind auf der Unternehmensseite auch die hohen Kosten, die mit der Einführung von Work-Life-Balance-

Maßnahmen einhergehen, zu berücksichtigen, auch wenn der daraus resultierende Nutzen und die Vorteile die Kosten teilweise wieder aufwiegen (vgl. Fehre et al., 2014, S. 45).

3.4.3. Strategien zur Realisierung der Chancengleichheit

Eine weitere innerbetriebliche Maßnahme zur Realisierung einer Chancengleichheit kann auch die Implementierung einer Gleichstellungsstrategie wie Gender Mainstreaming oder Diversity Management sein. Gender Mainstreaming ist ein Konzept aus der Politik, das darauf abzielt, die Benachteiligung von Frauen aufzuheben, indem bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die Interessen von Frauen und Männern von vornherein berücksichtigt werden. Der Begriff des Diversity Managements hat sich in der Privatwirtschaft als ein Konzept zur Förderung der Gleichbehandlung von Frauen und Männern innerhalb eines Unternehmens durchgesetzt. (vgl. Schirmer, Walter & Woydt, 2009, S. 170–174)

Der Fokus des Gender Mainstreaming liegt ausschließlich auf dem sozialen Geschlecht. Bei der Implementierung dieser Strategie wird versucht, die Strukturen eines Betriebs so zu verändern, dass eine Benachteiligung von Frauen, aber auch von Männern, vermieden werden kann. Eine Gleichstellung der Geschlechter soll in allen Bereichen und Entscheidungen berücksichtigt werden. (vgl. Doblhofer & Küng, 2008, S. 26–27) Im Gegensatz dazu hat Diversity Management einen anderen Ansatzpunkt, hier werden, je nach Situation, unterschiedliche Aspekte betrachtet, die zu einer eventuellen Diskriminierung einer bestimmten Gruppe führen könnten. Das Ziel dieser Strategie ist es zwar auch, starre Unternehmensstrukturen zu lösen, aber im Fokus stehen zusätzlich ökonomische Vorteile, die durch die Integration erzielt werden können. (vgl. Steinbacher, 2011, S. 427)

Sowohl beim Gender Mainstreaming als auch beim Diversity Management stehen nicht nur benachteiligte Frauen im Mittelpunkt, auch Männer werden bei diesem Ansatz berücksichtigt. Im Gegensatz zu den Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich größtenteils auf die Defizite der Frauen konzentrieren, ist das Ziel der beiden hier behandelten Strategien, einen organisatorischen Wandel herbeizuführen. (vgl. Krell, Mückenberger & Tondorf, 2011, S. 97–98)

Grundvoraussetzung für das Umsetzen, aber auch für das Gelingen der Gender-Mainstreaming-Strategie ist zunächst die Schaffung einer gendersensiblen Unternehmenskultur. Alle Unter-

nehmensmitglieder müssen miteinbezogen und sich dem Gleichstellungsthema bewusst werden. Wichtig für eine erfolgreiche Zielerreichung ist, dass bei der Implementierung systematisch vorgegangen wird. (vgl. Krell et al., 2011, S. 98)

Steinbacher (2011, S. 430) erläutert, dass es sich bei diesem Konzept um eine sogenannte „Top-down-Strategie mit einer Bottom-up-Partizipation“ handelt. Zu Beginn wird analysiert, wo mögliche versteckte Potenziale liegen, die zur Förderung der Gleichstellung genutzt werden können. Gleichzeitig ist auch zu erheben, welche gleichstellungspolitischen Maßnahmen in welchen Bereichen sofort realisiert werden können. Durch diese Erhebung kann der Status quo dargestellt und es können zukünftige Entwicklungen leichter sichtbar gemacht werden. (vgl. ebd. S. 430–433) Der Implementierungsprozess wird durch die Formulierung klarer Ziele und Vorgaben fortgesetzt, anschließend folgen eine realistische Budgetplanung und die Festlegung der Verantwortungsbereiche aller involvierten Personen. Fachwissen über Genderbewusstsein sowie spezielle Schulungen sind hier unerlässlich. (vgl. www.bundeskanzleramt.gv.at, 2007) Die Erreichung der festgelegten Ziele wird laufend durch das interne Controlling mithilfe von Qualitätsmanagementsystemen überwacht (vgl. Steinbacher, 2011, S. 435).

Die Realisierung einer Chancengleichheit beider Geschlechter im Betrieb lässt auch die Unternehmen selbst Vorteile daraus ziehen. Sie profitieren von den vielfältigeren Problemlösungsfähigkeiten gemischter Teams und die Interessen und Bedürfnisse der Kunden/ Kundinnen können besser berücksichtigt werden. (vgl. Krell, Mückenberger & Tondorf, 2011, S. 92–93)

Bei der Strategie des Diversity Managements geht es um die Anerkennung der Vielfalt in Unternehmen. Das Konzept kann in zwei Dimensionen unterteilt werden. Die erste Dimension beinhaltet angeborene Merkmale, wie beispielsweise Geschlecht, Alter, Ethnizität oder sexuelle Orientierung. Zur zweiten Dimension gehören erworbene Merkmale aus Erziehung, Ausbildung oder Berufserfahrung, die variabel sind. (vgl. Aretz & Hansen, 2003, S. 14) Ziel der Diversity-Management-Strategie ist die Wahrnehmung, Wertschätzung und Förderung der personellen Vielfalt, um so eine ausgewogene Chancengleichheit von Frauen und Männern erreichen zu können und den Nutzen durch unterschiedliche, individuelle Kompetenzen und Eigenschaften zu erschließen (vgl. Becker, 2016, S. 300). Nach Krell (vgl. 2008, S. 66–67) sollten durch die Umsetzung des Konzepts Bedingungen im Unternehmen geschaffen werden, die es allen Mitarbei-

tern/ Mitarbeiterinnen ermöglichen, sich zu entfalten und die in weiterer Folge ein multikulturelles Unternehmen entstehen lassen.

Da es sich beim Diversity Management nach Struthmann (vgl. 2013, S. 128–132) um eine ganzheitliche Strategie handelt, ist es von Vorteil, wenn diese auf insgesamt drei unterschiedlichen Ebenen wirkt. Die Maßnahmen müssen zunächst einmal auf die individuelle Ebene abzielen, um die eingeschränkten Berufs- und Ausbildungsfelder von Frauen zu erweitern. Durch Kooperationen mit Schulen können Praktikumsprogramme vor Berufseintritt dazu beitragen, dass Mädchen, aber auch Jungen ermutigt werden, ihre Potenziale zu erkennen, und ihnen zeigen, dass es auch die Möglichkeit gibt, solche Berufswege einzuschlagen, die gemeinhin für ihr Geschlecht als untypisch gelten. Förderprogramme können auch firmenintern implementiert werden, um die Kompetenzen weiblicher Mitarbeiter zu identifizieren und die Gelegenheit zu bieten, ihr Potenzial in Trainings weiterzuentwickeln. Auf der zweiten, interaktional genannten Ebene geht es darum, Geschlechterstereotype zu verringern, um eine Benachteiligung von Frauen im Betrieb zu vermeiden. Auf der letzten Ebene, der organisationalen Ebene, ist es notwendig, bestehende Hindernisse zu erkennen und sofort gegensteuernde Maßnahmen zu setzen, beispielsweise durch flexible Arbeitszeitmodelle. (vgl. ebd.)

Damit durch die Strategie des Diversity Managements der Frauenanteil in der Führungsebene erhöht werden kann, müssen auch hier die Ziele von der Geschäftsführung formuliert und den Mitarbeitern/ den Mitarbeiterinnen transparent kommuniziert werden (vgl. Struthmann, 2013, S. 127–128). Lehner (vgl. 2011, S. 5–7) ist der Meinung, dass für eine funktionierende Führung und einen guten Umgang mit neuen und komplexen Situationen Diversität ein entscheidender Faktor ist. Vor allem die Kombination aus weiblichen und männlichen Kompetenzen und Eigenschaften ist wichtig, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen (vgl. ebd.).

4. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Nach der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen in den vorherigen Kapiteln dieser Masterarbeit werden in diesem Abschnitt die theoretische Subforschungsfragen erörtert:

Welche Herausforderungen, vor die Frauen gestellt sind, um sich als weibliche Führungskräfte zu legitimieren, werden in der Literatur dargestellt?

Die Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen ist in Österreich nach wie vor ein aktuelles und viel diskutiertes Thema. Obwohl ein höherer Frauenanteil im Top-Management zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen führt und dadurch auch die Wirtschaft Österreichs gestärkt werden kann, werden Frauen am Aufstieg in leitende Positionen dennoch durch die Gesellschaft, oder das jeweilige Unternehmen gehindert oder sie hindern sich selbst daran. Die Gründe für die geringe Anzahl an Frauen in der Führungsebene sind, wie in Kapitel 3.2 dargelegt, jedoch nicht in einem nicht vorhandenen Bildungsniveau oder dem fehlenden Willen der Frauen zu finden und trotz hoher Ausbildung sind sie selten im mittleren bzw. äußerst selten im oberen Management anzutreffen. Das bedeutet, die Ursachen für die Unterrepräsentanz sind anderen Ursprungs. Die Analyse der Literatur im Hinblick auf die theoretischen Grundlage zeigt, dass einige Gründe existieren, die in ideologische, persönliche bzw. individuelle und innerbetriebliche Barrieren unterteilt werden können.

Beginnend mit den ideologischen Hindernissen lässt sich sagen, dass sich die Ursachen für die Ungleichbehandlung der Frauen größtenteils von der Gesellschaft selbst ableiten lassen. Die soziale Ungleichbehandlung der Geschlechter ist nicht auf die biologischen Unterschiede zwischen Frauen und Männern zurückzuführen, sondern auf gesellschaftliche Hintergründe. Es wurde deutlich, dass die Sozialisation und die Geschlechterstereotype bei der Diskriminierung von Frauen die Hauptantriebskräfte darstellen. Bereits sehr früh, meist bereits unmittelbar nach der Geburt eines Kindes, eignen sich Mädchen und Jungen in ihrer Sozialisation durch das soziale Umfeld bedingt geschlechtstypische Verhaltensweisen und Eigenschaften an. Dadurch werden Mädchen eher darauf vorbereitet, als Hausfrau und Mutter zu bestehen statt in einem

Beruf oder gar in einer Führungsebene. Sozialisationsbarrieren, die den Frauen den Aufstieg bzw. das Bestehen in Führungsebenen erschweren sind z. B. mangelnde Autorität, fehlende Bestimmtheit, die Eigenschaften, sich für alles verantwortlich zu fühlen oder Kritik als persönlichen Angriff zu werten. Durch die Existenz verfestigter Rollenbilder und Stereotype werden Frauen zusätzlich in eine Lebensweise gedrängt, für die sie sich nicht immer aus freiem Willen entscheiden. Hierbei handelt es sich um Vorurteile oder fest verankerte Meinungen in der Gesellschaft. Folgen daraus sind, dass Frauen weniger Führungsmotivation und auch weniger Führungstalent zugesprochen werden. Zurückzuführen ist dies auf die Auswirkungen der gesellschaftlichen Sozialisation, die vor allem in der Erziehung, Bildung und den Medien verwurzelt ist.

Barrieren beim Aufstieg in das Top-Management können sich auch auf der persönlichen Ebene des Individuums ergeben. Die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt eine der größten Hürden dar. Frauen befinden sich stets in einem Rollenkonflikt, denn entsprechend der gesellschaftlichen Zuschreibung sind sie für den Haushalt und die Kindererziehung verantwortlich. Da sich aber auch Frauen oftmals im Beruf selbst verwirklichen und finanziell unabhängig sein möchten, nehmen sie deshalb häufig eine Doppelbelastung in Kauf. Jedoch sind sie durch Teilzeitarbeit oder Abwesenheitszeiten beim beruflichen Werdegang augenscheinlich benachteiligt, da Männer währenddessen mehr berufliche Erfahrungen sammeln und sich den entscheidenden Vorteil für eine höhere Position verschaffen. Weitere Gründe sind oftmals Selbstunterschätzungen sowie ein geringes Selbstvertrauen. Frauen haben auch nicht wie Männer den extremen Willen zur Machtausübung. Durch gesellschaftliche Vorurteile glauben Frauen nicht an ihre Leistungsfähigkeit und sind der Meinung, den Aufgaben, die in der Führungsebene übernommen werden müssen, nicht gewachsen zu sein.

Gründe für eine fehlende Gleichstellung der beiden Geschlechter lassen sich auch im Unternehmen selbst ausmachen. Sie entstehen meist aus unternehmerischen Prozessen heraus. Durch eine vertikale und/oder horizontale Segregation wird Frauen der Zutritt in die oberste Führungsebene verwehrt, da sie entweder an einer gläsernen Decke, an einer gläsernen Wand oder wegen einer festgefahrenen starren Unternehmenskultur scheitern. Die gläserne Decke oder auch die gläserne Wand sind unsichtbare Barrieren, die Frauen den Zugang zur obersten Führungsebene unmöglich machen, da für sie gar nicht die Option besteht, bis nach oben vor-

zudringen. Der Karriereweg in das Top-Management wird zusätzlich als Labyrinth beschrieben, da sich für Frauen der Aufstieg wie ein Weg durch einen Irrgarten anfühlt. Vor allem eine männlich geprägte Unternehmenskultur, die nur den Bedürfnissen von Managern gerecht wird und in der Frauen als etwas Fremdes angesehen werden, führt dazu, dass potenzielle weibliche Führungskräfte nicht akzeptiert und angenommen werden. Eine Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen ist hier entsprechend nicht gegeben.

Welche unterschiedlichen Maßnahmen können in Betrieben ergriffen werden, um den dort tätigen Frauen eine Chancengleichheit für den Aufstieg in die Führungsebene zu ermöglichen?

Die in der vorliegenden Masterarbeit aufgezeigten vorhandenen Barrieren beim Aufstieg von Frauen in Führungspositionen lassen sich nur mithilfe entsprechender Maßnahmen auflösen. Durch unterschiedliche Handlungsansätze und Gesetze im Bereich der Politik, durch Maßnahmen in den Unternehmen oder durch Änderungen im Hinblick auf die Verhaltensstruktur bei Frauen selbst kann der Frauenanteil im Top-Management erhöht und die noch ungenützte Humanressource genutzt werden. Dass Frauen dazu beitragen können, den Erfolg eines Unternehmens zukunftsorientiert zu steigern, wurde bereits belegt.

Im Bereich der Politik und der Gesellschaft existieren bereits Genderdiskussionen, gendersensible Bildung oder Gleichbehandlung durch entsprechende Gesetze, zur möglichen Auflösung dieser Barrieren. Bei der Frauenquote beispielsweise handelt es sich um eine gesetzliche Quotenregelung, die besagt, dass seit dem 1. Januar 2018 Gremien börsennotierter Unternehmen von mindestens 35 % Frauen besetzt werden müssen. Bei diesen Gremien handelt es sich um Positionen im Vorstand oder Aufsichtsrat. Auch die Gleichheitstheorie, die ihren Ursprung bereits im 18. Jahrhundert hat, soll einer Ausgrenzung von Frauen aus der Politik, Gesellschaft und Kultur entgegenwirken und zu einer Gleichstellung der Geschlechter beitragen. Diese Theorie wurde über die Jahre hinweg immer wieder adaptiert und modifiziert, dennoch wird kritisiert, dass immer von „der Frau“ gesprochen wird und soziale, ethnische oder sexuelle Unterschiede der Individuen nicht berücksichtigt werden. Bisher konnten jedoch noch keine adäquaten Lösungen zur Geschlechtergleichstellung, vor allem im beruflichen Kontext, durchgesetzt werden,

obwohl schon seit vielen Jahren auf politischer und wirtschaftlicher Ebene darüber diskutiert wird.

Was die betrieblichen Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen anbelangt, lassen sich einige mögliche Lösungsansätze ableiten. Innerhalb der Unternehmen steigt langsam die Bereitschaft, entsprechende innerbetriebliche Maßnahmen zur Förderung von Frauen zu setzen und Prozesse zur Veränderung bestehender Strukturen zu implementieren. Die Ziele dieser Maßnahmen sind, eine Gleichstellung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz zu erreichen, geschlechterbezogene Diskriminierung abzubauen und beiden Geschlechtern die gleichen Chancen in beruflicher Hinsicht zu ermöglichen. Damit die betrieblichen Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Top-Management auch Erfolg haben, müssen die Ziele auf allen Ebenen des Unternehmens verankert werden. Ein Wandel der traditionellen Unternehmenskultur und der bisherigen Unternehmenswerte ist hierbei äußerst relevant.

Um eine chancengleiche Personalauswahl innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten, sollten speziell Frauen gefördert und weiterqualifiziert werden, damit sie die gleichen Chancen wie Männer erhalten. Vor allem Mentoring-Programme tragen dazu bei, dass Frauen eine individuelle Unterstützung bei der Karriereentwicklung erhalten und so einen Ausgleich im Hinblick auf die Dominanz der Männer schaffen können. Innerbetrieblich durchgeführte Mentoring-Programme sollten potenziellen weiblichen Führungskräften angeboten werden. Durch die Hilfe erfahrener Mentoren/ Mentorinnen, können Frauen karriererelevante Netzwerke innerhalb, aber auch außerhalb des eigenen Unternehmens aufbauen, neue Karrieremöglichkeiten schaffen und die eigene Persönlichkeitsentwicklung fördern.

Im Rahmen der Ermöglichung einer optimalen Work-Life-Balance, unterstützen Unternehmen die Mitarbeiter bzw. vor allem die Mitarbeiterinnen bei der Vereinbarung von Beruf- und Privatleben. Dadurch soll die Doppelbelastung bei Frauen reduziert und die Führungsmotivation gestärkt werden. Betriebliche Maßnahmen wie Jobsharing, flexible Arbeitszeitmodelle, Heimarbeit, Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder Haushaltsservices sollen dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit und Motivation der Frauen zu erhöhen und auf individuelle Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen.

Durch die Implementierung diverser Gleichstellungsstrategien zur Neugestaltung von vorhandenen Prozessen und Strukturen, wird zusätzlich unternehmensintern versucht, den Frauenanteil in der Führungsebene zu erhöhen. Wichtig hierbei ist, dass sich die beiden Konzepte Gender Mainstreaming und Diversity Management auf Frauen und Männer beziehen und kein Geschlecht ausschließen. Eine eventuelle Benachteiligung von Frauen wie auch Männern soll vermieden werden und eine Gleichstellung der Geschlechter in jeglichen Bereichen und Entscheidungen berücksichtigt werden. Für die Umsetzung beider Strategien ist es wichtig, vorab eine gendersensible Unternehmenskultur zu schaffen, damit das Ziel eines organisatorischen Wandels erreicht werden kann. Eine klare Formulierung von Zielen zur Förderung der Gleichstellung, eine Budgetplanung sowie die Festlegung von Verantwortungsbereichen müssen dem Implementierungsprozess vorangehen. Durch das betriebsinterne Controlling wird die Erreichung oder mögliche Abweichung der Ziele regelmäßig überwacht. Beim Konzept des Diversity Managements geht es zusätzlich um die Wahrnehmung, Wertschätzung und Förderung der personellen Vielfalt. Dadurch kann ein Unternehmen die unterschiedlichen, individuellen Eigenschaften und Kompetenzen für den zukünftigen Erfolg nutzen. Beispielsweise können Praktikumsprogramme Mädchen und Jungen dazu ermutigen, ihre Potenziale zu erkennen, um den für sie adäquaten Berufsweg einschlagen zu können. Zusätzlich sollen unternehmensinterne Förderprogramme genutzt werden, damit Frauen und Männer ihre Kompetenzen identifizieren und weiterentwickeln können. Des Weiteren hilft dieses Konzept dabei, Geschlechterstereotype zu beseitigen und eine mögliche Benachteiligung am Arbeitsplatz zu vermeiden. Bestehende Hindernisse können durch die Diversity-Management-Strategie erkannt und gegensteuernde Maßnahmen, wie flexible Karrierewege oder Arbeitszeitmodelle, sofort gesetzt werden.

Aus dieser Arbeit geht hervor, dass es bereits eine Vielzahl an Maßnahmen und Gesetzen zur Herstellung einer Chancengleichheit der Geschlechter gibt und dass ein ausgewogener Frauenanteil in der Führungsebene auch mit einer Reihe von Vorteilen für die Betriebe verbunden ist. Dennoch existieren viele Unternehmen, die sich der Bedeutung von gemischten Führungsteams und deren positiven Auswirkungen nicht bewusst sind und angesichts der fehlenden gesetzlichen Verpflichtungen auf eine Gleichstellung der Geschlechter verzichten. Auch die traditionellen Strukturen und Rollenverteilungen in Österreich stellen ein Risiko für das Gelingen der Maßnahmen dar. Eine zukünftige angemessene Besetzung des Top-Managements mit Frauen

ist nur dann möglich, wenn stereotypische Denk- und Handlungsweisen aufgelöst werden. Nur dann stellenweibliche Führungskräfte keine Ausnahme mehr dar, sondern sind Teil eines neuen, eines normalen Unternehmensbildes.

5. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Um die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung nachvollziehen zu können, werden in diesem Kapitel zu Beginn das Forschungsdesign, die angewandte Methode im Hinblick auf die ausgewählte Stichprobe sowie die Operationalisierung vorgestellt und die Wahl begründet. Anschließend folgt die Erläuterung des Interviewleitfadens, anhand dessen die Gespräche mit den zehn Expertinnen stattgefunden haben. Ergänzend werden die Expertinnenauswahl, das für die Auswertung erstellte Kategoriensystem, wie auch die Qualitätssicherung der wissenschaftlich ermittelten Ergebnisse näher beschrieben. Im Anschluss daran folgt die zusammengefasste Darstellung der Erkenntnisse aus den Interviews. Dies ermöglicht die Beantwortung der zwei empirischen Subforschungsfragen und dient zusätzlich der Verknüpfung der bisher gewonnenen theoretischen Erkenntnisse mit der empirischen Forschung.

5.1. Forschungsdesign und Methodologie

Einerseits stützt sich die Vorgehensweise in dieser Arbeit auf den theoretischen Teil, der mittels einer ausführlichen Recherche der ausgewählten wissenschaftlichen Fachliteratur erarbeitet wurde, und andererseits auf eine empirisch-qualitative Untersuchung. Um die Ergebnisse der empirischen Forschung zu evaluieren, bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an. Grundsätzlich lässt sich diese in eine quantitative und in eine qualitative Analyse unterteilen. Die quantitative Forschung eignet sich aufgrund gleichbleibender Fragestellungen für die Analyse von Zusammenhängen und Unterschieden von möglichst vielen Ergebnissen, da sie statistisch auswertbar sind. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 116–117) Die qualitative Forschung hingegen bedient sich einer weit geringeren Anzahl an Interviewpartnern/ Interviewpartnerinnen, die zu einem ausgewählten, spezifischen Themengebiet befragt werden. Die Interviews können zum einen in einer Gruppe, zum anderen aber auch mit einzelnen Personen stattfinden. Durch offene Fragestellungen lässt dieser Ansatz mehr Flexibilität sowie einen tieferen Einblick in die Thematik zu und weist durch interpretative Auswertungen einen weit größeren und auch weitreichenderen Informationsgehalt auf. (vgl. Sinzig, 2017, S. 109) Allgemein wird bei qualitativen Interviews, wie Helfferich (vgl. 2019, S. 669) anmerkt, mit schriftlichen Texten gearbeitet, die zunächst strukturiert und danach detailliert ausgewertet und analysiert werden. Diese Struktu-

rierung dient dazu, das Textverstehen sowie die Textinterpretation in der Auswertungsphase in den Fokus zu stellen (vgl. Kuckartz, 2018, S. 26).

Für das Forschungsvorhaben der vorliegenden Masterthesis und zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen erscheint eine inhaltlich strukturierende qualitative Untersuchung nach Kuckartz (2018) sinnvoll, da die strukturierte Vorgehensweise Informationen zur Verfügung stellt, die infolge der Standardisierung bei einer quantitativen Erhebung oftmals verloren gehen. Dieser Forschungsansatz wird auch deshalb gewählt, um explizitere Aussagen, Erfahrungen und Sichtweisen der Experten/ Expertinnen im Hinblick auf die Thematik zu erhalten und mögliche Unklarheiten unmittelbar ausräumen zu können. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97)

Welche Gründe in der Praxis vorherrschen, weshalb Frauen im Top-Management vorrangig in österreichischen Handwerksbetrieben in hohem Maße unterrepräsentiert sind und mit welchen Herausforderungen sie auf gesellschaftlicher, persönlicher und betrieblicher Ebene konfrontiert sind, ist bislang kaum analysiert worden. Daher besteht zu diesem Thema noch Forschungsbedarf. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97) Aus Sicht von Kuckartz (vgl. ebd.) eignet sich die qualitative Forschungsmethode besonders gut bei einem wenig untersuchten Forschungsgebiet. Mit der Untersuchung soll herausgefunden werden, in welchen Punkten die Theorie mit der Praxis übereinstimmt, welche Thesen widerlegt werden und welche neuen Erkenntnisse generell gewonnen werden können.

5.2. Qualitative Erhebungsmethode

Nach den Autoren Ebster und Stalzer (vgl. 2017, S. 152) bieten sich für die qualitative Forschung Experteninterviews/ Expertinneninterviews, Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtungen und qualitative Inhaltsanalysen als Erhebungsmethode an.

Die Erhebung der Daten für diese Masterarbeit erfolgte durch das Führen von Einzelinterviews mit zehn Frauen in leitenden Positionen in Handwerksbetrieben, die entweder in einem Familienunternehmen direkt zu Beginn ihrer Karriere eine leitende Position übernommen haben oder eigenständig über die verschiedenen Hierarchieebenen eine Position in der Führungsebene erreicht haben. Wie bereits im vorherigen Unterkapitel beschrieben, wurde für diese Untersuchung eine empirisch-qualitative Erhebungsmethode gewählt, die mithilfe problemzentrier-

ter und leitfadengestützter Experteninterviews/ Expertinneninterviews umgesetzt wurde. Damit das gesamte Wissen aller Experten/ Expertinnen während der Befragungen berücksichtigt werden kann, wird deshalb diese Methode herangezogen. Bei dieser Form der Befragung wird auf Basis der Forschungsfragen und der bereits erlangten theoretischen Erkenntnisse ein Leitfaden für offene und als Dialog konzipierte Interviews vorbereitet. Für die Datenerhebung werden zehn teilstrukturierte Einzelinterviews durchgeführt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97)

5.2.1. Erstellung des Interviewleitfadens

Wie Helfferich (vgl. 2019, S. 679) anführt, ist der Leitfaden für das sinnhafte Verstehen das wichtigste Instrument in der Datenerhebung. Er bildet die Grundlage für die Inhaltsanalyse und beinhaltet bestimmte Themenbereiche, um zielgerichtet auf die Forschungsfragen hinarbeiten zu können und eine genauere Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erzielen (vgl. ebd.). Der Leitfaden wird in die essenziellen Themenblöcke, die für das Forschungsvorhaben der Arbeit wichtig sind, unterteilt. Jeder Block enthält offen formulierte Fragen sowie auch Aufrechterhaltungsfragen, damit der Redefluss der Experten/ Expertinnen gegeben ist. (vgl. Kruse, 2015, S. 212–213) Der Interviewleitfaden stellt sicher, dass während des Interviews keine relevanten Themen vergessen werden, und dient dazu, das Interview grob zu strukturieren und notwendige Informationen zu garantieren. Gleichzeitig dient er als konkretes Hilfsmittel in der Erhebungssituation. Durch den Leitfaden entsteht eine Grundstruktur für das Gespräch mit den Interviewpartnern/ Interviewpartnerinnen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97–98)

Die Reihenfolge der Interviewfragen und deren Formulierung sind bei der Befragung der Experten/ Expertinnen nicht zwingend einzuhalten. Während der Befragungen kann von der Grundstruktur des Leitfadens zwar abgewichen werden, wenn es dem Informationsfluss zuträglich ist, anschließend findet jedoch immer wieder eine Rückkehr zu den im Vorhinein erstellten Leitfragen statt. Hilfreich ist der Leitfaden vor allem dann, wenn es darum geht, die Gesprächspartner/ Gesprächspartnerinnen wieder zurück zum Forschungsgebiet zu lenken, wenn diese in ihren Ausführungen über andere, für die Forschungsfragen nicht relevante Inhalte sprechen. Die einzelnen Fragen sind erzählgenerierend ausgerichtet, damit der Interviewpartner/ die Interviewpartnerin diese auch offen und umfassend beantworten kann. Im Laufe des Interviews besteht die Möglichkeit nachzufragen und flexibel an die Situation angepasste Detailfragen zu

stellen, um eine zusätzliche Vertiefung zu erreichen. Dazu beinhaltet der Interviewleitfaden zusätzlich Nebenfragen und Stichwörter. (vgl. Kruse, 2015, S. 212–215) Der Leitfaden ist als Anhang dieser Masterarbeit beigefügt, um die Reliabilität und Validität sicherstellen zu können.

5.2.2. Samplingstrategie und Kontaktaufnahme

Für das Forschungsvorhaben wurden lediglich weibliche Führungskräfte in Handwerksbetrieben als Expertinnen für die Befragung herangezogen. Zu Beginn bestand auch die Überlegung, im Sinne einer Kontrastierung zusätzlich männliche Führungskräfte zu interviewen. Da es sich bei der Erhebung jedoch vielmehr um eine Reflexion des eigenen Karriereverlaufs vor dem Hintergrund des Frau-Seins und um Einschätzungen und Bewertungen der Geschlechterrolle in Bezug auf die eigene Berufslaufbahn handeln sollte, wurde der Fokus lediglich auf Frauen in leitenden Positionen in männerdominierten Branchen gelegt. Auffallend war das vergleichsweise hohe Alter der Gesprächspartnerinnen. Nur eine Person war unter 30 und eine weitere unter 40 Jahre alt. Die anderen acht Befragten lagen im Altersbereich von 50 bis 60 Jahren. Der hohe Altersdurchschnitt führte zu dem Vorteil, dass die befragten Frauen über eine langjährige Erfahrung verfügen. Vorrangig war es das Ziel, die subjektive Sichtweise der einzelnen Expertinnen zu erfassen. Zudem galt es bei den Interviews, das Verhalten oder die Maßnahmen der Frauen verstehbar und nachvollziehbar zu machen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117–118)

Insgesamt wurden zehn Interviews durchgeführt, deren inhaltliche Dichte sehr hoch war und die deshalb eine gute Basis für die Masterthesis bildeten. Die befragten Personen gliederten sich auf der einen Seite in eine ältere und jüngere Generation von Führungskräften und auf der anderen Seite zeichneten sie sich dadurch aus, dass sie sowohl größere als auch kleinere Unternehmen repräsentierten. Die jeweiligen Personen wurden deshalb ausgewählt, um möglichst vielseitige Aspekte für das Forschungsvorhaben dieser Arbeit zu erzielen. Für die zielgerichtete Auswertung der geführten Interviews wurde, wie bereits erläutert, ein Leitfaden erstellt. Um diesen vorab empirisch zu erproben, wurde ein Pretest mit zwei weiblichen Testpersonen in leitenden Positionen durchgeführt. Dadurch konnte die Verständlichkeit der Fragen und die anvisierte Dauer der Interviews von etwa 60 Minuten überprüft werden. Nach den durchgeführten Pretests wurden lediglich einige Frageformulierungen der Verständlichkeit halber abgeändert. Teilweise baten die Expertinnen im Voraus um Übermittlung der Interviewfragen. Um

jedoch zu verhindern, dass sich die Interviewpartnerinnen auf Fragen vorbereiten, andere Personen involvieren und das Gespräch womöglich dadurch keine Spontaneität aufweist und nicht authentisch ist, konnte diesem Wunsch nicht nachgekommen werden. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 141–142)

Der Zugang zu den Gesprächspartnerinnen erfolgte einerseits über berufliche, und teils private Kontakte, andererseits über Recherchearbeit. Nach der Auswahl der Expertinnen wurden diese per Telefon kontaktiert und über das Forschungsvorhaben informiert. Zwei der angefragten Personen nahmen die Einladung zum Interview nicht an. Der Großteil der Expertinnen bot noch vor Durchführung des Interviews das informelle Du-Wort an. Die Terminfindung für die Gespräche gestaltete sich größtenteils etwas schwieriger, da angesichts der prekären Situation am Markt, ausgelöst durch die Corona-Pandemie, die Frauen termintechnisch nur wenig Zeit hatten. Alle zehn Interviewpartnerinnen wünschten trotz Pandemiesituation ein persönliches Treffen und somit eine Befragung in Präsenz.

Im Rahmen der Einzelbefragungen wurde eine Gesamtdauer von 10 Stunden und 10 Minuten erreicht. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die befragten Expertinnen:

Expertin	Branche	Position	Datum	Dauer
IP01	KFZ-Betrieb	Inhaberin, GF	21.01.2022	01:03:13
IP02	Tischlereibetrieb	GF	18.03.2022	01:19:55
IP03	Konditorei, Bäckerei	Inhaberin, GF	22.03.2022	00:45:53
IP04	KFZ-Betrieb	Serviceleiterin, Prokuristin	25.03.2022	00:58:49
IP05	Fassbinderei	Inhaberin	27.03.2022	00:55:29
IP06	Elektrofirma	Inhaberin, GF	28.03.2022	00:46:15
IP07	Trockenbauunternehmen	Kaufmännische Leitung, GF	29.03.2022	00:49:49
IP08	Kunstschmiedebetrieb	Inhaberin, GF	31.03.2022	01:04:46
IP09	Tischlereibetrieb	Kaufmännisch Leitung, Prokuristin	31.03.2022	01:07:08
IP10	Konditorei	Abteilungsleiterin	05.04.2022	01:21:29
Interviewdauer gesamt:				10:10:46

Tab. 4: Darstellung der Interviewpartnerinnen. Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3. Verfahren der Aufbereitung der Interviews

Die Fragen des vorab erstellten Interviewleitfadens bildeten die Grundlage für die Gespräche, wurden jedoch im Laufe der Befragung individuell an die Gesprächssituation angepasst. Eingeleitet wurde immer mit einer erzählgenerierenden Frage, die darauf abzielte, die wichtigsten Eckdaten zur Person selbst und den aktuellen beruflichen Status erkennbar zu machen. Im weiteren Verlauf wurden die befragten Frauen über ihre persönlichen Erfahrungen bzw. Meinungen zu den Gründen der stets vorherrschenden Unterrepräsentanz von Frauen in führenden Positionen in Handwerksbetrieben befragt. Zudem wurden zusätzlich Fragen zu den Herausforderungen, mit denen Frauen während ihrer Karriere konfrontiert sind, sowie zu möglichen Maßnahmen zur Unterstützung weiblicher Führungskräfte gestellt. Im Zuge dessen wurde versucht in Erfahrung zu bringen, wie unterstützend die Befragten betriebliche Maßnahmen wie Mentoring-Programme oder Gleichstellungsstrategien dabei finden. Außerdem war für die Untersuchung von Interesse, ob die Befragten trotz der gleichstellungspolitischen Bemühungen eine Verbesserung der Stellung der Frau in der Gesellschaft wahrnehmen. Im Rahmen der Interviews wurde auch nachgefragt, was Handwerksbetriebe zukünftig konkret unternehmen können, um dem etwaigen Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen im Hinblick auf den Karriereweg zu begegnen. Die Befragten sollten darüber hinaus Aspekte einer Gleichstellungsarbeit benennen, die ihrer Meinung nach noch Verbesserungsbedarf aufweisen. Zum Abschluss bekamen die Expertinnen die Möglichkeit, relevante Punkte, die während des Interviews bisher nicht angesprochen wurden, noch hinzuzufügen.

Um die Gespräche mit den Interviewpartnerinnen zur inhaltlichen Auswertung nutzen zu können, wurden diese mit Einwilligung sämtlicher Expertinnen mittels Audioaufnahme aufgezeichnet. Die Audiodaten wurden manuell in Schriftform gebracht. Die Weiterverarbeitung der Datensätze erfolgte in Anlehnung an die Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (vgl. 2015, S. 21–23), sie wurden zur Vereinfachung der Lesbarkeit in Schriftdeutsch übertragen. Zur Wahrung der Anonymität der Gesprächspartnerinnen wurden eindeutige sowie persönliche Daten und der Name des jeweiligen Unternehmens in den Transkripten anonymisiert. Die zehn angefertigten Volltranskripte dienen der systematischen Analyse der Inhalte, einer lückenlosen Dokumentation und der Sicherstellung der Glaubwürdigkeit. Alle Transkripte der Interviews sowie die Audiodateien wurden digital abgespeichert.

5.3. Qualitative Auswertungsmethode

Zur Auswertung und Analyse der gesammelten Daten wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse' nach Kuckartz (2018) gewählt. Durch diese Vorgehensweise soll die Beantwortung der zwei empirischen Subforschungsfragen gewährleistet und die Nachvollziehbarkeit der Auswertung sichergestellt werden. Zusätzlich ist die Untersuchung dadurch methodisch überprüfbar. Die qualitative Forschung bietet einen wesentlichen Vorteil für die Verarbeitung großer Textmengen sowie für die Erfassung des gesamten Datenmaterials für die Analyse. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 217–221)

Die qualitative Inhaltsanalyse dient als Ablaufmodell für die Bearbeitung der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews. Dabei werden, ausgehend von den verschiedenen Forschungsfragen, sieben Phasen durchlaufen:

- Phase 1: Erste Textarbeit, Markieren wichtiger Textstellen, Verfassen relevanter Notizen
- Phase 2: Entwicklung thematischer Hauptkategorien, können sich teilweise bereits von den Forschungsfragen ableiten
- Phase 3: Codieren der Texte nach den Hauptkategorien
- Phase 4: Zusammenfügen aller gleich kategorisierten Textpassagen
- Phase 5: Identifikation induktiver Subkategorien anhand des Textmaterials
- Phase 6: zweiter Codierungsvorgang mit dem in der fünften Phase ausdifferenzierten Kodierungssystem
- Phase 7: Auswertung, Analyse und Visualisierung. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 100)

Die Auswertung der zehn Interviews erfolgte unter Zuhilfenahme der Analyse-Software MAXQDA, eine von der Firma VERBI entwickelte Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse. Die leicht verständliche und übersichtliche Bedienung der Software stellte eine wertvolle Unterstützung bei der Analyse der Daten dar und ermöglichte ein effizientes Arbeiten zu jedem Zeitpunkt der Datenanalyse.

5.4. Kategorienbildung zur Datenanalyse

Um eine effektive Datenanalyse durchführen zu können, wurde ein hierarchisches Kategoriensystem zur Auswertung der Interviews erstellt. Die transkribierten Texte aus den Interviewsituationen wurden durch die Bildung von Haupt- und Subkategorien vereinfacht dargestellt und bewertet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 118–119) Die Bildung der Kategorien erfolgte unter Einbeziehung der Forschungsfragen, der Ziele der Untersuchung sowie des bereits vorhandenen theoretischen Vorwissens. Hypothesen und der vorab erstellte Interviewleitfaden stellen die Basis für jene Kategorien dar, die bereits vor der Auswertung systematisch entlang der wissenschaftlichen Literatur abgeleitet und gebildet werden konnten. Diese Kategorienbildung wird auch als deduktiv (vorgefertigt) bezeichnet. Kategorien sollten möglichst präzise formuliert werden, um zum einen die Anforderungen der Vollständigkeit zu erfüllen und zum anderen Überschneidungen der Kategorien zu vermeiden. Im Laufe der Auswertung der empirischen Daten können zusätzlich weitere Kategorien hinzukommen. Diese Art wird als induktive (gesuchte) Kategorienbildung bezeichnet und erfolgt an jenen Stellen, an denen Aussagen getätigt wurden, die zur Beantwortung der Forschungsfragen relevant erscheinen, in den operationalen Konzepten jedoch so nicht vorkommen. (vgl. ebd. S. 63–67) Die Übersicht der gebildeten Haupt- und Subkategorien des Kategorienschemas ist im Anhang zu finden.

In der Hauptkategorie 1 „Status quo“ wird die leitende Position der Expertin näher erläutert, darüber hinaus seit wann sie in dieser Position tätig ist und wie sie diese erreicht hat. Diese Kategorie umfasst Subkategorien, die zusätzlich die relevanten, persönlichen Eckdaten der Interviewpartnerin in Bezug auf ihren Bildungsstand, die Ausbildung, die für den Aufstieg in ihre Position relevant war, sowie ihren Familienstand. Damit soll untersucht werden, ob sich bereits auf der persönlichen Ebene der Expertinnen Gründe erkennen lassen, wieso Frauen auf der Führungsebene im genannten Maße unterrepräsentiert sind. Diese Hauptkategorie schließt weitere zwei Subkategorien mit ein, die den Frauenanteil im Unternehmen und die jeweilige Unternehmenskultur erfassen.

In der Kategorie „Gründe für die aktuelle Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen“ soll durch die erste Subkategorie aufgezeigt werden, welche persönlichen positiven oder auch negativen Erfahrungen die Interviewpartnerin mit Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen, Kun-

den/ Kundinnen und Geschäftspartnern/ Geschäftspartnerinnen gemacht hat, als diese bemerkt haben, dass in diesem männerdominierten Berufsfeld eine Frau an die Geschäftsführung innehat. In der zweiten Subkategorie werden die Gründe für den niedrigen Frauenanteil im eigenen Betrieb diskutiert und in der dritten die persönliche Meinung zu den Gründen, die allgemein in Handwerksbetrieben in Österreich ausschlaggebend für die Unterrepräsentanz von Frauen sind.

In der dritten Hauptkategorie „Barrieren/Herausforderungen“ werden die Barrieren, auf die Frauen beim Aufstieg in höhere Positionen treffen sowie die Herausforderungen, die sie während ihres Karriereaufstiegs bewältigen müssen, dargestellt. Die Hauptkategorie ist darüber hinaus in drei Subkategorien unterteilt. In der ersten nimmt die jeweilige Expertin Bezug auf die ideologischen Barrieren, das bedeutet Barrieren, die durch die Gesellschaft ausgelöst werden, Barrieren durch Geschlechterstereotype und solche durch tatsächlich häufig vorhandene typische Rollenbilder. In der zweiten Subkategorien werden die persönlichen Herausforderungen wie die Doppelbelastung durch Familie und Beruf, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und das Selbstvertrauen von Frauen diskutiert. Die letzte Subkategorie beschreibt die innerbetrieblichen Barrieren für weibliche Führungskräfte. Hier wird analysiert, welche Hindernisse von Unternehmen selbst, teils bewusst, teils unbewusst, in Bezug auf Frauen geschaffen werden, weshalb die Akzeptanz und der Respekt von Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen, Kunden/ Kundinnen und Geschäftspartnern/ Geschäftspartnerinnen im erwähnten hohen Maße schwer zu erlangen ist sowie welche Erfahrungen es mit dem Phänomen der Gläsernen Decke möglicherweise gibt.

Durch welche Maßnahmen Frauen in Unternehmen mit vorwiegend männlichen Beschäftigten vorrangig beim Aufstieg in eine höhere Position unterstützt werden können, wird in der darauffolgenden und letzten Hauptkategorie behandelt. Deren erste Subkategorie soll mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen aufzeigen, die dazu führen können, dass Frauen sich in einem Unternehmen weiterentwickeln und weiter aufsteigen können. Subkategorie zwei umfasst alle Maßnahmen, die ein Unternehmen treffen kann, um Frauen, vorrangig Mütter, bei der Erreichung einer Work-Life-Balance zu unterstützen. Themen wie Arbeitszeitgestaltung, Maßnahmen zur Stressreduzierung, Jobsharing, Homeoffice oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten werden in dieser Kategorie diskutiert. Die Sinnhaftigkeit der Implementierung einer Gleichstellungsstrategie, wie Gender Mainstreaming oder Diversity Management, wird in der dritten Sub-

kategorie ermittelt. Die darauffolgenden vier Subkategorien haben sich induktiv aus den geführten Gesprächen entwickelt. Bei diesen Kategorien geht es um Maßnahmen, die von politischer bzw. auch persönlicher Seite aus umgesetzt werden können, um den Anteil an Frauen in einer Männerdomäne generell zu steigern. Zusätzlich werden auch allgemeine betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen eruiert und eventuelle auf die Gesellschaft bezogene Schritte dargestellt.

Zur Codierung der vorab gebildeten bzw. induktiv entstandenen Kategorien, zur Verarbeitung der qualitativen Daten sowie zur Textanalyse wurde, wie in Kapitel 5.3 dargestellt, die Software MAXQDA verwendet. Im Zuge des Codierens ermöglichte die Codierfunktion eine äußerst rasche und effiziente Zuordnung der Textstellen zu den gebildeten Kategorien und Subkategorien. Durch die Verwendung dieser Software können die generierten Codes in einem Codesystem gespeichert werden. Weiters stellen die Sortierung und Zusammenfassung der Codes weitere Vorteile der Software dar. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 25, 63–64, 97–98, 101) Mithilfe der aus den Einzelinterviews resultierenden Erkenntnissen lassen sich die empirischen Subforschungsfragen beantworten, darüber hinaus zeigen sie Zusammenhänge bzw. Widersprüche zwischen Theorie und Praxis auf.

5.5. Maßnahmen der Qualitätssicherung

Objektivität, Reliabilität und Validität zählen nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 201–203) zu den zentralen und allgemein anerkannten Gütekriterien der Qualitätssicherung für empirische Untersuchungen. Darüber hinaus wird in der qualitativen Forschung nach Kuckartz (2018) zwischen interner und externer Studiengüte unterschieden. Aspekte wie die Art der Fixierung der Daten und der Dokumentation der Interviewsituation, eine vollständige Transkription, Transkriptionsregeln, Anonymisierung, Auditierbarkeit, computergestützte Inhaltsanalyse, Kategorie-System und Codierungsprozess zählen zu den Kriterien für die interne Studiengüte. Es ist davon auszugehen, dass diese Kriterien auch relevante Vorbedingungen für die externe Studiengüte sind. (vgl. ebd. S. 203–205) Vorrangig geht es bei der externen Studiengüte jedoch um die Erfüllung von Kriterien wie der Übertragbarkeit und Verallgemeinbarkeit der Ergebnisse des Forschungsprojekts. Die Erreichung der Gütekriterien zählt mit zu den Zielen der qualitativen Forschung,

wobei der Grad der avisierten Pauschalierung im Vorhinein zu bestimmen ist. (vgl. ebd. S. 217) Für die vorliegende Masterthesis sind vorwiegend die Kriterien der internen Studiengüte relevant.

Bei der qualitativen Forschungsmethode hat die Objektivität vorrangig den Zweck, dass die empirischen Ergebnisse für Außenstehende nachvollziehbar sind. Durch die Replizierbarkeit der identifizierten Forschungsergebnisse ist zusätzlich die Reliabilität gegeben. Diese steht für die Kontrollierbarkeit sowie die Zuverlässigkeit der erhobenen Daten. Für die empirische Untersuchung der Arbeit werden Interviews einzeln mit den zehn Expertinnen geführt. Die Interviews geben dank der digitalen Aufzeichnung und Transkription einen realen Sachverhalt wieder und gelten somit als Gütekriterium für die interne (Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit) und externe Validität (Übertragbarkeit und Passung). (vgl. Kuckartz, 2018, S. 202–205)

Zur Sicherstellung der Qualität des empirischen Teils der Arbeit wurde auf diese Gütekriterien bereits bei allen im Kapitel fünf beschriebenen Prozesse zur Erhebung der Daten und zur Auswertung der empirischen Forschungsergebnisse geachtet. Die Gespräche mit den Expertinnen wurden, wie bereits erläutert, digital aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Die Forschungsdaten werden vollständig und unverfälscht aufbewahrt. Dies geschieht auf elektronische Weise und entsprechend den aktuellen Sicherheitsstandards. Die Transkripte der geführten Interviews sind in einem extra Dokument dieser Masterthesis beigefügt, um sämtliche Gütekriterien zu erfüllen.

5.6. Ergebnisdarstellung der empirischen Forschung

Nach der Auswertung der zehn Expertinneninterviews werden in den nachfolgenden Kapiteln die Ergebnisse der zuvor dargestellten quantitativen empirischen Untersuchung vorgestellt und interpretiert. Die Analyse spiegelt die Erfahrungen, Meinungen und Erkenntnisse in Bezug auf die Karriereverläufe der befragten Frauen wider, darüber hinaus werden deren zentrale Aussagen erörtert. Die folgenden Unterkapitel der Ergebnisdarstellung entsprechen den Haupt- und Subkategorien des im Kapitel 5.4 angeführten Kategorienschemas. Anschließend folgt eine Diskussion der Ergebnisse mit Rückbezug auf die bisherige Forschung und deren Einbettung in den theoretischen Rahmen.

5.6.1. Status quo

Mit dieser ersten Kategorie soll ein Überblick über die befragten Expertinnen, die jeweiligen Unternehmen sowie einige persönliche Eckdaten gegeben werden, um eventuell bereits auf dieser Ebene Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in der Führungsebene zu erkennen.

Die Hälfte der interviewten Frauen ist in einer leitenden Position tätig, da sie als Nachfolgerinnen ihres Familienunternehmens fungieren und Inhaberinnen der entsprechenden Firma sind (vgl. IP01, 2022, Z. 17–19; IP03, 2022, Z. 6, Z. 9–11; IP05, 2022, Z. 12–17; IP06, 2022, Z. 5–7; IP08, 2022, Z. 8–10, Z. 32–33). Drei der Expertinnen sind zwar auch in einem Familienbetrieb in einer höheren, führenden Position beschäftigt, sie sind jedoch lediglich aufgrund einer Eheschließung in diese Familie gekommen (vgl. IP04, 2022, Z. 8–12; IP07, 2022, Z. 5–9; IP09, 2022, Z. 8–10). Die verbleibenden zwei Gesprächspartnerinnen sind ohne persönliche Verbindungen an eine Führungsposition gelangt und mussten sich bei ihrem Aufstieg entsprechend beweisen (vgl. IP02, 2022, Z. 25–26; IP10, 2022, Z. 10–15, Z. 25).

Die Ausbildungen der Expertinnen unterscheiden sich teils sehr. Die Expertinnen, denen von Anbeginn an bewusst war, dass sie das Familienunternehmen weiterführen würden, haben ihre Ausbildung dahingehend ausgerichtet, dass sie für ihre Zukunft technisch, aber auch wirtschaftlich bzw. kaufmännisch versiert sind. (vgl. IP03, 2022, Z. 24–26; IP08, 2022, Z. 12–22, Z. 35–39) Die drei Gesprächspartnerinnen, die den Betrieb lediglich aufgrund eines Schicksalsschlags in ihrer Familie übernommen haben, mussten viel in adäquate, zielgerichtete Fortbildungen investieren. Für die Frauen relevante Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen waren beispielsweise eine Unternehmerprüfung, ein Jungunternehmerkurs, Lohnverrechnungs- und Buchhaltungskurse, Führungskräfte trainings, Management- und Lehrlingsausbildungskurse. (vgl. IP01, 2022, Z. 59–63; IP05, 2022, Z. 28–31; IP06, 2022, Z. 19–22) Eine fachlich fundierte Ausbildung ist für das Führen eines Handwerksbetriebs äußerst essenziell, um in einer männerdominierten Welt überhaupt wahrgenommen zu werden. Nur so kann nach IP08 (vgl. 2022, Z. 19–22, Z. 42, Z. 48–51) eine Frau einen entsprechenden Stellenwert erlangen.

Anzumerken ist das vorhandene Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen, die in den Unternehmen beschäftigt sind. Der Anteil an weiblichen Arbeitnehmerinnen ist lediglich in zwei Unternehmen höher als der der männlichen Arbeitnehmer. Es handelt sich hierbei, obwohl es

beides Handwerksbetriebe sind, um einen den Interviewpartnerinnen zufolge typisch weiblichen Beruf. Denn ausschlaggebend für das Ausüben dieses Handwerkberufes ist ein gewisses Fingerspitzen- und Feingefühl, das eher den Frauen zugeschrieben wird. (vgl. IP03, 2022, Z. 42, Z. 51–52; IP10, 2022, Z. 92–93, Z. 150–154, Z. 160–162, Z. 179–181)

In den Gesprächen mit den Frauen lässt sich aber erkennen, dass der Frauenanteil in Handwerksbetrieben in den letzten Jahren jedoch allgemein stark angestiegen ist, wobei die höheren Positionen allerdings größtenteils noch immer von Männern besetzt sind. Das Interesse, einen von der Gesellschaft als männlich angesehenen Beruf zu erlernen, steigt den Erfahrungen der Interviewpartnerinnen nach für Frauen trotzdem immer mehr und sie meiden diese Berufssparte nicht mehr so, wie es noch vor 20 bis 30 Jahren der Fall war. (vgl. IP01, 2022, Z. 157–158; IP02, 2022, Z. 16–17; IP04, 2022, Z. 150–151; IP06, 2022, Z. 30–34; IP09, 2022, Z. 367–378)

Damit der Frauenanteil weiter erhöht werden kann und bei für Frauen das Interesse, einen Handwerksberuf zu erlernen, künftig auch weiterhin gesteigert wird, ist den Expertinnen zufolge eine weltoffene und flexible Unternehmenskultur notwendig. Selbst traditionelle Betriebe müssen offen für Verbesserungen und Erneuerungen sein. Eine starre, strenge Hierarchiestruktur gilt gegenwärtig als kontraproduktiv. Eine Anpassung der Kultur an die aktuellen gesellschaftlichen Gepflogenheiten ist die einzige Möglichkeit, um weiterhin am Markt bestehen zu bleiben. (vgl. IP01, 2022, Z. 143–149; IP02, 2022, Z. 266–267; IP05, 2022, Z. 130–134; IP06, 2022, Z. 362–368; IP08, 2022, Z. 241–249)

5.6.2. Gründe für die aktuelle Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

Persönliche Erfahrungen im Zusammenhang mit Gründen, die ausschlaggebend dafür sind, dass Frauen beim Aufstieg in höhere Positionen behindert oder verunsichert werden, haben einige Expertinnen bereits sehr früh gemacht. Respekt und Akzeptanz seitens der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen, Kollegen/ Kolleginnen, Kunden/ Kundinnen oder Lieferanten/ Lieferantinnen gegenüber einigen Interviewpartnerinnen fehlte anfangs völlig. Sie wurden belächelt, nicht ernst genommen und lediglich auf das Frausein bzw. das Ehefrausein reduziert. Für fachliche Beratungen war immer der Chef verlangt worden. (vgl. IP01, 2022, Z. 115–116, Z. 189–193; IP04, 2022, Z. 70–73, Z. 85–88, Z. 112–115) Dass die Kombination aus jung und weiblich an der Füh-

runnungsspitze in einem männerdominierten Handwerksbetrieb eine zusätzliche Herausforderung für die Frauen darstellt, bestätigten vier der Interviewpartnerinnen (vgl. IP01, 2022, Z. 189–190; IP03, 2022, Z. 64–76; IP07, 2022, Z. 56–59; IP10, 2022, Z. 945–948). „Kundenmäßig kann ich nur sagen, dass du immer belächelt wirst. Vor allem mit 20 Jahren wirst du immer nur belächelt“, fügt Gesprächspartnerin eins hinzu (IP01, 2022, Z. 192–193). Obwohl zwei Expertinnen aus einem Familienbetrieb die Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen bereits vor der offiziellen Übernahme kannten, mussten sie ihre Autorität dennoch erst langsam erkämpfen (vgl. IP01, 2022, Z. 139–140; IP03, 2022, Z. 64–69).

Eine Expertin konnte sehr früh mit ihrer Kompetenz und Teamfähigkeit überzeugen und wurde deshalb bei ihren Kollegen/ Kolleginnen und den Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen nie über das Frausein definiert. Dadurch, dass sie auch Kunden/ Kundinnen sehr schnell mit ihrem Wissen und Auftreten überzeugen konnte, löste sie dort Erstaunen aus. Durch ihre Fokussierung auf einen reibungslosen Arbeitsablauf und eine Kommunikation auf Augenhöhe konnte sie den Respekt auch in männerdominierten Bereichen erlangen. (vgl. IP02, 2022, Z. 48–49, Z. 65–68, Z. 81–85)

Bei lediglich drei Interviewpartnerinnen war der Respekt der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen, der Kunden/ Kundinnen bzw. auch jener der Lieferanten/ Lieferantinnen ihnen gegenüber von Anfang an gegeben. Angesichts des plötzlichen Todes des Firmeninhabers bzw. Vaters von IP05 (vgl. 2022, Z. 143–152) waren alle Beteiligten erleichtert, dass die Tochter sich bereit erklärte, das Unternehmen umgehend weiterzuführen. Bei den anderen zwei Expertinnen war zu Beginn zwar Skepsis von allen Seiten vorhanden, doch aufgrund des fließenden Übergangs der Übernahme wurden keine gravierenden Unterschiede zu ihren Vätern gemacht (vgl. IP07, 2022, Z. 60–65; IP08, 2022, Z. 84–95).

Zusammenfassend können die überwiegend negativen, geschlechterspezifischen Erfahrungen, die die Expertinnen zu Beginn ihrer Karriere in einer leitenden, höheren Position gemacht haben, als Gründe gesehen werden, weshalb Frauen in Führungspositionen, vor allem in von Männern dominierten Branchen, noch immer stark unterrepräsentiert sind. Die fehlende Anerkennung, der mangelnde Respekt sowie auch die nicht gegebene Akzeptanz sind äußerst problematische Aspekte für das Ausüben einer Stabstelle. Ein weiterer Grund für dieses Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern liegt an den männerspezifischen Berufen und noch immer

gilt es für große Teile der Gesellschaft nicht als typisch, dass diese Jobs von Frauen erlernt bzw. ausgeübt werden. Die Mehrheit der Expertinnen vertritt die Meinung, dass der geringen Frauenanteil in Handwerksbetrieben dem geschuldet ist, dass es sich meist um schwere körperliche Arbeit handelt, die teilweise sehr technisch aufgebaut ist. Dafür fühlen sich viele Frauen nicht geeignet und für die Betriebe ist es oftmals wirtschaftlich nicht rentabel. (vgl. IP01, 2022, Z. 189–193; IP03, 2022, Z. 64–76; IP04, 2022, Z. 85–88, Z. 112–115; IP05, 2022, Z. 143–152; IP07, 2022, Z. 60–65; IP08, 2022, Z. 84–95)

Die Ursache für den niedrigen Anteil an Frauen im Top-Management liegt laut IP09 (vgl. 2022, Z. 635–636) oftmals auch an der eigenen Persönlichkeit der Frauen. Den Frauen wird häufig zugeschrieben, dass sie über kaum Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen, was die eigenen Fähigkeiten anbelangt, verfügen. Frauen trauen sich selbst zu wenig zu, lassen sich von Kollegen/ Kolleginnen, Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen oder Kunden/ Kundinnen einschüchtern und fühlen sich unsicher in all ihrem Tun. Eine vorhandene Skepsis sich selbst gegenüber, nicht gut genug zu sein, hindert Frauen oftmals am persönlichen beruflichen Aufstieg. Zum Teil schätzen sich die Frauen in dieser Branche viel schwächer ein, als sie es überhaupt sind, und werten sich dahin gehend selbst ab. Interviewpartnerin neun ist der Überzeugung, Frauen werden deshalb auch als das schwache Geschlecht betitelt, da sie in ihren Taten und Denkweisen mehrfach viel zu emotional handeln. (vgl. ebd.) Im Vergleich zu den Männern fordern und verlangen Frauen zwar mehr von sich selbst, benötigen den Erfolg jedoch nicht für das eigene Ego oder den Selbstwert. Sie verspüren tendenziell nicht den Drang, ganz nach oben aufzusteigen und sich beweisen zu müssen. Männer hingegen definieren sich laut Gesprächspartnerin zwei rein über den Erfolg. (vgl. IP02, 2022, Z. 167–180, Z. 312–314)

Mehr als die Hälfte der befragten Expertinnen sind sich in jenem Punkt einig, dass eine Frau in einer höheren, leitenden Position in einem Handwerksbetrieb mehr leisten muss als ein Mann. Um die notwendige Akzeptanz und den erforderlichen Respekt zu erlangen, müssen sie hohe Ansprüche erfüllen. Fachliches und vor allem technisches Verständnis sowie handwerkliches Geschick wird den Frauen darüber hinaus generell nicht zugetraut. Frauen, die in dieser Branche Erfolg haben möchten, müssen mit den männlichen Kollegen nicht nur mithalten können, sondern bei Weitem besser sein als sie. Den Expertinnen zufolge, benötigt eine Frau ein bemerkenswert weites Spektrum an fachlichen Kompetenzen und muss über Top-Qualifikationen ver-

fügen, um in diesem Metier überhaupt bestehen zu können. (vgl. IP01, 2022, Z. 189–193; IP05, 2022, Z. 143–152; IP07, 2022, Z. 60–65; IP09, 2022, Z. 635–636) Zusätzlich dürfen sich weibliche Führungskräfte in dieser männerdominierten Branche in keinerlei Hinsicht Fehler erlauben. Durch Fehler werden sie angreifbar und es wird sofort behauptet, sie würden scheitern. Die Angst, in ihrer Position zu versagen oder gar ihren Ruf durch einen Fehler zu beschädigen, ist ein maßgeblicher Grund, weshalb sich viele Frauen vor dieser Aufgabe als leitende Person eines Handwerksbetriebs scheuen. Dies löst grundsätzlich eine Verunsicherung bei den Frauen aus. (vgl. IP02, 2022, Z. 335–336; IP07, 2022, Z. 288–289; IP09, 2022, Z. 748–749; IP10, 2022, Z. 311–317, Z. 330–336)

Ein weiterer problematischer Aspekt ist, dass den Frauen von den Handwerksbetrieben oftmals nicht einmal die Chance gegeben wird, sich zu beweisen. Teilweise wird den weiblichen Kräften unterstellt, zu schwach zu sein, um sich unter der Vielzahl an Männern beweisen zu können. Betriebe sichern sich größtenteils mit der Entscheidung für einen Mann und gegen eine Frau in einer leitenden Position ab, um möglichen negativen Konsequenzen vorzubeugen. (vgl. IP02, 2022, Z. 142–147, Z. 640–645; IP03, 2022, Z. 274–275; IP06, 2022, Z. 237–241)

Beim Hauptgrund, weshalb Frauen in führenden Positionen auch in der heutigen Zeit noch immer stark unterrepräsentiert sind, herrscht Einigkeit bei allen Gesprächspartnerinnen: Ihrer Ansicht nach stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf das Kernproblem dar. Dieses Thema bzw. das Thema Kinder nahm in den geführten Interviews einen sehr hohen Stellenwert ein und wurde während der Gespräche in unterschiedlichen Kontexten immer wieder diskutiert. Die Einschätzungen und Erzählungen der Expertinnen waren oft sehr ähnlich, wobei die Hintergründe und Reflexionen sich jedoch durchaus voneinander unterschieden. Der Großteil der befragten Expertinnen ist davon überzeugt, dass sich eine Frau auch heute noch zwischen Karriere und Kindern entscheiden muss. In den sogenannten jungen Jahren, während Männer sich verwirklichen und ambitioniert ihren Karriereweg gehen können, erleiden Frauen aufgrund des Themas Kinder einen klaren Nachteil und werden in ihren karriererelevanten Zeiten deshalb auch beeinträchtigt. (vgl. IP01, 2022, Z. 241–248; IP03, 2022, Z. 154–162; IP5, 2022, Z. 241–249; IP08, 2022, Z. 573–576) „Wer sagt, das ist alles so easy cheesy unter einen Hut zu bringen, der lügt. Das geht nicht. Das funktioniert nicht“, ergänzt Gesprächspartnerin sieben (IP07, 2022, Z.

516–517). Bereits sehr früh in der Lebensplanung stoßen viele Frauen an ihre Grenzen, da es nur sehr schwer möglich ist, Karriere und Kinder parallel zu planen (vgl. ebd.).

Weitere Auswirkungen auf die Karriereplanung der Frauen könnten auch Komplikationen in der Partnerschaft sein oder dass aufgrund des hohen Zeitaufwands, der für die Erfüllung der Pflichten einer Führungskraft notwendig ist, erst gar keine Partnerschaft möglich ist, wodurch der eventuell bestehende Kinderwunsch noch schwieriger zu erfüllen ist. Einen großen Anteil der Veränderungen, die sich durch das Ausüben einer leitenden Position ergeben, sind im privaten Bereich zu finden. (vgl. IP01, 2022, Z. 79–83; IP02, 2022, Z. 363–367; IP03, 2022, Z. 151–152; IP08, 2022, Z. 340–344; IP10, 2022, Z. 1023–1025)

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass das Thema Kinder durchaus einen hemmenden Faktor für Frauen darstellt, wenn es um ihren beruflichen Aufstieg geht, und sich karriereorientierte Frauen oftmals gegen die Familienplanung entscheiden, da die Tatsache der Kinderlosigkeit einiges in der beruflichen Laufbahn erleichtert.

5.6.3. Aufstiegsbarrieren und Herausforderungen für Frauen auf Führungsebenen

Mit den zuvor genannten Gründen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Handwerksbetrieben stehen auch ideologische, persönliche sowie betriebliche Herausforderungen im direkten Zusammenhang. Eine für die Expertinnen typische Barriere ist die gesellschaftliche Meinung über die geschlechterspezifische Berufsverteilung. In den Köpfen der Menschen existiert ein vorgefertigtes Bild über typisch männliche und typisch weibliche Berufe und gemäß diesem Bild ist es für die Gesellschaft noch immer inakzeptabel, dass eine Frau einen Handwerksberuf erlernt oder gar einen Handwerksbetrieb übernimmt. (vgl. IP01, 2022, Z. 299–303; IP04, 2022, Z. 374–375; IP07, 2022, Z. 260–263; IP09, 2022, Z. 422–424) Zwei der Gesprächspartnerinnen ergänzen, dass die Gesellschaft auch umgekehrt differenziert. So wird Kindern schon in frühen Jahren beigebracht, dass auch Männer keinen typisch weiblichen Beruf ausüben dürfen, anderenfalls sind sie nicht männlich genug und werden sofort als homosexuell verurteilt. (vgl. IP02, 2022, Z. 181–189, Z. 476–480; IP10, 2022, Z. 284–288)

Das charakteristische Rollenbild von Mann und Frau, das in den Köpfen der Menschheit nach wie vor verankert ist, hindert Frauen daran, sich zu etablieren. Die klare Differenzierung zwi-

schen den zwei Geschlechtern macht sich vor allem in einer männerdominierten Branche bemerkbar, in der ein Mann nie angezweifelt wird, eine Frau hingegen schon. Die Frau wird in diesem Bereich nie die gleiche Wertigkeit erreichen wie ein männlicher Kollege und immer eine Stufe unter ihm stehen. (vgl. IP02, 2022, Z. 59–70; IP04, 2022, Z. 349–353; IP06, 2022, Z. 179–182; IP07, 2022, Z. 233; IP08, 2022, Z. 712–718; IP09, 2022, Z. 490–491) Dazu passt auch das bildhafte Idiom „das schwächere Geschlecht“ mit dem Frauen laut IP10 (2022, Z. 653) häufig betitelt werden.

Der Hälfte der befragten Expertinnen zufolge fehlt vor allem bei Männern der älteren Generation jegliche Akzeptanz einer Frau gegenüber. Aufgrund der Unterstellung, eine Frau sei zu schwach und zu emotional, wird diese niemals als potenzielle Führungskraft eines Handwerksbetriebs angesehen werden. (vgl. IP01, 2022, Z. 189–195; IP02, 2022, Z. 91–93; IP04, 2022, Z. 358–363; IP06, 2022, Z. 138–139; IP08, 2022, Z. 481–487) Insbesondere die Kombination aus jung und weiblich wird von der Gesellschaft bis heute in leitenden Positionen nicht anerkannt. Geschlechterstereotype, Klischees und Vorurteile im Hinblick auf attraktive, junge Frauen existieren nach wie vor und einer breiten gesellschaftlichen Meinung nach kann eine solche Frau nicht über die gleichen Fachkompetenzen verfügen wie ein älterer, männlicher Kollege. (vgl. IP01, 2022, Z. 115–117; IP02, 2022, Z. 510–514, Z. 642–645; IP06, 2022, Z. 151–154; IP08, 2022, Z. 101–106) Zwei Expertinnen zufolge respektieren und tolerieren Mitarbeiter in dieser Branche lediglich eine männliche Führungskraft (vgl. IP04, 2022, Z. 92–95; IP07, 2022, Z. 48–50). IP03 (vgl. 2022, Z. 316–318) fügt hinzu, dass es vor allem bei männlichen Mitarbeitern anderer Kulturen äußerst schwierig ist, sich als Frau durchzusetzen.

Zusätzlich dazu ist die Frau gemäß der natürlichen Rollenverteilung für den Nachwuchs zuständig und nach dem typisch vorgegebenen Rollenbild der Gesellschaft auch für den Haushalt. Währenddessen hält sie dem Mann den Rücken frei, damit dieser sich selbst verwirklichen und die Familie finanziell versorgen kann. In diesem Zusammenhang geht es den Interviewpartnerinnen zufolge meist um Machtausübung bzw. die Vormachtstellung des Mannes. Viele Frauen möchten arbeiten, dies wird aber vom Mann nicht akzeptiert. Angesichts dieser Rollenverteilung entscheiden sich Frauen oftmals gegen eine Karriere, obwohl in Österreich die Möglichkeit besteht, dass auch die Männer in Karenz gehen können und dadurch ihre Frauen bei der Selbstverwirklichung unterstützen könnten. (vgl. IP01, 2022, Z. 79–83; IP04, 2022, Z. 279–285; IP05,

2022, Z. 252–255; IP07, 2022, Z. 290–294; IP08, 2022, Z. 71–79, Z. 527–529; IP10, 2022, Z. 617–620)

Wenn sich eine Mutter entscheidet, ihre Karriere doch weiterzuverfolgen und unmittelbar nach der Geburt wieder zu arbeiten beginnt, wird diese sofort von anderen Müttern herabgewürdigt und als schlechte Mutter verurteilt. Sie erfüllt das typische, vorgegebene Rollenbild nicht und kommt ihren gesellschaftlichen Verpflichtungen nicht nach. (vgl. IP02, 2022, Z. 336–341; IP10, 2022, Z. 485–487, Z. 525–528) IP10 (2022, Z. 274) ist der Überzeugung, „die Beeinflussung von außen schwächt das Selbstvertrauen von vielen Frauen“ und hindert sie in diesem Zusammenhang auch am Aufstieg ihrer persönlichen Karriereleiter.

Bei der Befragung der Interviewpartnerinnen wurde deutlich, dass die Entscheidung zwischen Kind und Karriere ein problematisches, persönliches Hindernis darstellt. Denn eine der größten Herausforderungen sehen die Expertinnen eindeutig in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine Mutter trägt einerseits den Kindern gegenüber eine gewisse Verantwortung, als Unternehmerin bzw. Führungskraft ist es andererseits jedoch unmöglich ständig zu Hause ihnen zu bleiben. Die Familie darf unter der Karriere nicht leiden und umgekehrt muss die Frau auch Verantwortung dem Betrieb gegenüber gerecht werden. Familie und Beruf zu gleichen Maßen in Einklang zu bringen, sei schlicht und ergreifend unmöglich. Den Expertinnen zufolge hat eine Mutter lediglich zwei Optionen: Die erste Möglichkeit ist für den Fall, wenn eine Frau karriereorientiert ist. Hierbei geht sie so schnell wie möglich nach der Geburt wieder ihrem Job nach. Dadurch verliert sie ihre leitende Position im Betrieb nicht und kann ihre beruflichen Ziele aufrechterhalten und weiterverfolgen. Emotionale Herausforderungen für karriereorientierte Frauen sind jedoch das schlechte Gewissen, Verantwortung abzugeben, die eigenen Kinder nicht aufwachsen zu sehen und das Muttersein hintenanzustellen. (vgl. IP02, 2022, Z. 363–367; IP03, 2022, Z. 134–139; IP06, 2022, Z. 338–340; IP07, 2022, Z. 528–532; IP09, 2022, Z. 333–335; IP10, 2022, Z. 599–601) Die zweite Alternative, die sich Müttern bietet, ist, dass sie sich für die Karenzzeit und für ihre Familie entscheiden. Die Kinder müssen dadurch nicht in die Obhut anderer gegeben werden und die Frau kann sie nach ihren eigenen Vorstellungen erziehen. Nachteil hierbei ist, dass Betriebe führende Stabstellen oftmals sehr rasch nachbesetzen und der Mutter nicht die Möglichkeit geboten wird, in ihre ursprüngliche Position zurückzukehren. Aus diesem Grund ist es nicht mehr denkbar einen Karriereaufstieg weiter anzustreben, obwohl Mütter

meist nicht minder zielstrebig und ehrgeizig sind als kinderlose Kollegen/ Kolleginnen. (vgl. IP02, 2022, Z. 442–445; IP05, 2022, Z. 230–232; IP07, 2022, Z. 530–532; IP08, 2022, Z. 385–388)

Beruf, Familie und Freizeit zu koordinieren, erweist sich häufig als äußerst schwierig. IP01 (vgl. 2022, Z. 89, Z. 93–94) erlitt durch diese Doppel- bzw. Dreifachbelastung überdies einen Zusammenbruch, der sie in eine physische und psychische Krise führte und zu einer einjährigen Berufspause zwang. Auslöser dafür war, dass sie in allen drei Bereichen funktionieren musste und „zu schnell zu viel gewollt“ hat (IP01, 2022, Z. 98). Oftmals erkannten die Befragten durch die Doppelbelastung in Beruf und Alltag jedoch die Notwendigkeit, auf körpereigene Signale zu reagieren und mehr Rücksicht auf die eigene Gesundheit zu nehmen (vgl. IP07, 2022, Z. 223–224; IP08, 2022, Z. 377–378, Z. 390–391).

Eine zusätzliche Barriere kann das typisch weibliche Verhalten einer Frau darstellen. Frauen kommunizieren auf einer anderen Ebene als ihre männlichen Kollegen, sind mitfühlender und einfühlsamer. Dies wird häufig von Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen nicht ernst genommen und nicht respektiert. (vgl. IP01, 2022, Z. 214–218; IP08, 2022, Z. 55–71; IP10, 2022, Z. 623–625) Darüber hinaus sind Frauen äußerst skeptisch sich selbst gegenüber und benötigen viel Selbstüberzeugungsarbeit. Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen und Charakterstärke sind Eigenschaften, die bei einer Führungskraft äußerst stark ausgeprägt sein müssen, Frauen jedoch im Allgemeinen große Schwierigkeiten bereiten können. Zusätzlich gestaltet es sich als schwierig, die eigenen Emotionen unter Kontrolle zu halten. Den befragten Expertinnen zufolge handelt es sich hierbei um Hürden, die für Frauen teilweise nur schwer zu meistern sind. (vgl. IP01, 2022, Z. 270–273; IP03, 2022, Z. 300–308; IP04, 2022, Z. 284–285; IP05, 2022, Z. 161–164; IP06, 2022, Z. 251–253; IP07, 2022, Z. 316–317; IP08, 2022, Z. 828–830; IP10, 2022, Z. 140–146)

Eine betriebliche Barriere ist, wenn die Frau in einer Führungsposition zu viele Aufgabenbereiche abdecken bzw. übernehmen muss. Häufig ist es jedoch so, dass Frauen erst gar nicht in die relevanten Positionen in einem Betrieb aufsteigen können. Die Gesprächspartnerinnen sind zwar selbst nie mit dem Phänomen der gläsernen Decke konfrontiert worden, vertreten aber eindeutig die Meinung, dass es gegenwärtig noch immer existent ist. Zwar ist die Dominanz der Männer weniger ausgeprägt als noch vor 20 Jahren, aber vor allem in großen Unternehmen sichern sie sich auch heute noch ihre Position an der Spitze ab. Frauen erhalten erst gar nicht

die Chance sich in einem männerdominierten Berufsfeld unter Beweis zu stellen. Sie werden den Expertinnen nach häufig lediglich auf ihr Geschlecht reduziert. (vgl. IP01, 2022, Z. 640–642; IP02, 2022, Z. 722–726; IP07, 2022, Z. 267–270; IP08, 2022, Z. 578–589; IP10, 2022, Z. 559–563)

In vielen Betrieben dieser Branche fällt die Entscheidung zwischen Mann und Frau trotz ähnlicher bis gleicher Qualifikationen immer auf den Mann, da die Frau schwanger werden und ausfallen kann. Dies ist bei Personalentscheidungen, vor allem für Positionen in der oberen Führungsebene, ein gewichtiger Faktor. Ausschlaggebend für dieses Entscheidungsmuster ist laut den Gesprächspartnerinnen das wirtschaftliche und unternehmerische Denken der Inhaber/Inhaberinnen, die sich durch die Entscheidung für den Mann entsprechend absichern möchten. (vgl. IP01, 2022, Z. 354–356; IP02, 2022, Z. 442–443; IP03, 2022, Z. 232–235; IP04, 2022, Z. 327–329; IP05, 2022, Z. 461–471; IP06, 2022, Z. 205–207; IP07, 2022, Z. 170; IP08, 2022, Z. 610–613; IP09, 2022, Z. 513–520; IP10, 2022, Z. 387–389)

5.6.4. Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen und Müttern

Eine mögliche Personalentwicklungsmaßnahme, um Frauen beim Aufstieg in eine höhere Position zu unterstützen, ist das Mentoring. IP01 (vgl. 2022, Z. 104–106) nutzte zu Beginn ihrer Karriere diese Möglichkeit und bekam Hilfe durch eine selbstständig tätige Frau, die sie bei der Führung ihres Unternehmens unterstützte. Die Mentorin half ihr dabei, die Unsicherheit im Umgang mit männlichen Kollegen zu verringern. Weiterhin wurde die Expertin im Rahmen der betrieblichen Abläufe sowie bei Budgetplanungen unterstützt. (vgl. ebd. Z. 110–114) Zwei der Gesprächspartnerinnen wurden von einem persönlichen Mentor (Ehemann, Vater) gecoacht (vgl. IP04, 2022, Z. 99–102; IP08, 2022, Z. 652). IP08 (vgl. 2022, Z. 652–685) vertritt die Meinung, dass ein Mentoring-Programm mit einem externen Mentor/ einer externen Mentorin in einem Familienbetrieb unnötig sei, halte es aber allgemein für eine sehr gute und auch sinnvolle Unterstützung für Frauen, um durch regelmäßiges Feedback an Sicherheit zu gewinnen. Drei Expertinnen haben in Bezug auf Mentoring-Programme keinerlei Erfahrungen, teilen aber die Ansicht, dass dadurch zweifelsohne Erfahrungen gesammelt werden und Frauen für den Aufstieg in die Führungsebene hilfreiche Tipps und Hinweise erhalten können (vgl. IP05, 2022, Z. 486–488, Z. 494–495; IP07, 2022, Z. 349–352; IP10, 2022, Z. 724–741).

Zur Steigerung des allgemeinen Frauenanteils in männerdominierten Branchen und um Frauen in handwerklichen Bereichen zu fördern, sind drei der Interviewpartnerinnen mit Mädchenzentren vernetzt, bieten Kooperationen mit Schulen an oder veranstalten sogenannte Girls' Days, die junge Mädchen insbesondere an Berufe im technischen Bereich heranführen sollen. Vorrangig in den Sommermonaten sollten drei Expertinnen zufolge Praktikumsprogramme oder Nachwuchsförderprogramme stattfinden, damit Mädchen ermutigt werden, ihre Potenziale zu erkennen und zu nutzen. Gleichzeitig soll dadurch ein Bewusstsein geschaffen werden, dass sie auch für Mädchen bzw. Frauen untypische Berufswege einschlagen können. (vgl. IP01, 2022, Z. 162–163; IP02, 2022, Z. 163–165; IP06, 2022, Z. 234–236) Betriebe können zusätzlich Maßnahmen setzen, die das allgemeine Interesse an bislang geschlechertypischen Berufen wecken sollen, damit sich dadurch auch vermehrt Mädchen für technische Berufe interessieren. Mithilfe von Werbevideos, in denen Frauen bei der Ausübung eines Handwerks präsentiert werden, können andere Frauen dazu animiert werden, ohne Befangenheit auch in einer männerdominierten Branche zu arbeiten. (vgl. IP03, 2022, Z. 460–462; IP06, 2022, Z. 412–413; IP10, 2022, Z. 682–698) Um zusätzliche Anreize für Frauen zu schaffen, ist IP08 (vgl. 2022, Z. 559–563) überzeugt, dass intern Maßnahmen getroffen werden können, die das körperliche Arbeiten auch für Frauen zumutbar werden lassen.

Die Möglichkeit der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen sowie Führungskräfte trainings, die die Kompetenzen, die Leistungsfähigkeit, das Verantwortungsbewusstsein und die Motivation der Mitarbeiter/ der Mitarbeiterinnen erhöhen sollen, erhalten Frauen und Männer in den Betrieben der befragten Expertinnen gleichermaßen. Eigene Ausbildungsprogramme, die rein für Mädchen bzw. Frauen ausgelegt sind, werden von den Unternehmen nicht angeboten. In dieser Hinsicht wird nicht zwischen den zwei Geschlechtern differenziert, denn der Fokus liegt in dieser Branche generell auf gut ausgebildeten Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen, um konkurrenzfähig zu bleiben. (vgl. IP01, 2022, Z. 426–432; IP02, 2022, Z. 547–556; IP04, 2022, Z. 226–235; IP05, 2022, Z. 95–102; IP06, 2022, Z. 211–221; IP07, 2022, Z. 414–421) Einige der Interviewpartnerinnen fügten hinzu, dass sie generell auf die Förderung von weiblichen und männlichen Mitarbeitern Wert legen und bei der Personalauswahl keinen Unterschied machen (vgl. IP06, 2022, Z. 37–38; IP07, 2022, Z. 35–40; IP08, 2022, Z. 564–565; IP09, 2022, Z. 582–584; IP10, 2022, Z. 855).

In den Gesprächen wurde immer wieder deutlich, dass auch den Unternehmen bei der Unterstützung von Frauen eine große Rolle zukommt. Die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf, vor allem auf Leitungsebene, könnte durchaus von Seiten der Betriebe mithilfe von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder einer örtlichen Flexibilität entgegengewirkt werden. (vgl. IP02, 2022, Z. 397–403; IP07, 2022, Z. 146–150; IP10, 2022, Z. 387–404, Z. 749–755) Um Frauen bzw. vorrangig Mütter bei der Erreichung einer Work-Life-Balance zu unterstützen, bieten die Unternehmen der Expertinnen Teilzeit- oder Gleitzeitmodelle oder auch Jobsharing an. Die Hälfte der Gesprächspartnerinnen teilen die Meinung, dass vor etwa 20 Jahren das Modell der Teilzeit als eine Behinderung für die Karriere und lediglich als eine Lösung für Frauen gesehen wurde, gleichzeitig ging es mit überproportional weniger Gehalt einher. Für das Führungspersonal war dieses Modell vollkommen ungeeignet. Mit diesen Vorurteilen muss sich eine Führungskraft, die an einer Führungsposition in Teilzeit interessiert ist, laut Aussagen der befragten Expertinnen auch heute noch auseinandersetzen. Äußerst relevant ist es, Müttern gegenüber toleranter zu sein und flexiblere Präsenzgestaltungen anzubieten. (vgl. IP04, 2022, Z. 252–254; IP05, 2022, Z. 209, Z. 303–305; IP06, 2022, Z. 63–65, Z. 95–99; IP07, 2022, Z. 154–156; IP09, 2022, Z. 545–546) Eine gute Möglichkeit, um die beiden Bereiche Arbeit und Freizeit selbstständig planen und regeln zu können, wäre laut einer Expertin die Option des Homeoffices. Dies ermöglicht einer Mutter, Karriere und Privatleben miteinander zu verbinden, das bedeutet, sie kann ihren Job weiter ausüben und trotzdem für die Familie da sein. (vgl. IP10, 2022, Z. 749–765, Z. 774–775, Z. 1005–1010, Z. 1027–1035)

Gleichstellungsstrategien, wie Gender Mainstreaming oder Diversity Management, die die Diskriminierung bestimmter Gruppen am Arbeitsplatz verhindern sollen, sind in den Betrieben der Interviewpartnerinnen bereits im Laufe der letzten Jahre unbewusst – aufgrund des allgemeinen gesellschaftlichen Wandels – umgesetzt worden. Wenn eine Stelle ausgeschrieben wird, spielt es keine Rolle, ob diese von einem Mann oder einer Frau besetzt wird, solange die Person qualifiziert ist und sich in das jeweilige Team integriert. Den Aussagen der Expertinnen zufolge müssen diese Strategien gar nicht direkt in den Berufsalltag implementiert werden, vielmehr muss die gesamte Unternehmenskultur offener und flexibler gestaltet werden. Gleichzeitig müssen festgefahrene Unternehmensstrukturen gelöst werden, um geschlechterspezifische

Berufe geschlechtsneutral werden zu lassen. (vgl. IP01, 2022, Z. 480–485; IP02, 2022, Z. 688–691; IP03, 2022, Z. 517–520; IP07, 2022, Z. 460–462; IP10, 2022, Z. 855–858)

Hinsichtlich einer möglichen Notwendigkeit zusätzlich seitens der Politik Maßnahmen für die Branche zu setzen, um den Frauenanteil zu erhöhen, divergieren die Meinungen der Gesprächspartnerinnen. Die Mehrheit vertritt den Standpunkt, dass die Einführung einer Frauenquote in der Privatwirtschaft theoretisch plausibel wäre, jedoch in der Praxis nicht umsetzbar ist und eher einem Zwang ähnelt. In kleinen Unternehmen bzw. in Handwerksbetrieben, in denen vorwiegend körperliche Arbeit gefordert wird, ist diese Quote ohne Nutzen und ist nicht zielführend. (vgl. IP03, 2022, Z. 450–460; IP04, 2022, Z. 414–415; IP08, 2022, Z. 531–546; IP09, 2022, Z. 673–674) Eine Gesprächspartnerin fügt ergänzend hinzu: „Also ich möchte keine Position haben, nur weil ich eine Frau bin.“ (IP02, 2022, Z. 520) IP02 (2022, Z. 522–523) vertritt zusätzlich die Meinung, dass Unternehmen eher den Leitsatz „die besten Köpfe auf den besten Positionen“ verfolgen sollten.

Die anderen drei Expertinnen sind der Ansicht, die Einführung einer Frauenquote wäre der erste Schritt in die richtige Richtung. Vor allem Handwerksbetriebe benötigen einen teilweise aufgezwungenen Anstoß, um zu erkennen, dass auch weibliche Kräfte in dieser Branche fachlich kompetent sein können. (vgl. IP01, 2022, Z. 359–361; IP07, 2022, Z. 446–455; IP10, 2022, Z. 794–798) Ein weiterer Vorschlag für eine politische Maßnahme wäre, dass Förderpakete für Betriebe realisiert werden, damit Frauen überhaupt aufgenommen werden und sich beweisen können. Die Unternehmen könnten dadurch auch einen ansprechenden finanziellen Vorteil daraus ziehen (vgl. IP01, 2022, Z. 596–600; IP10, 2022, Z. 799–819). Unter anderem müssen nach IP01 (vgl. 2022, Z. 405–406, Z. 418–419, Z. 582–584) auch Lösungen gefunden werden, um Mütter bei der Vereinbarung von Familie und Beruf zu unterstützen. Themen wie Kinderbetreuung und Karenz müssen seitens der Politik viel attraktiver gestaltet werden (vgl. ebd.).

Maßnahmen, die den Expertinnen zufolge Frauen in dieser Branche persönlich umsetzen können, sind das selbstbewusste Auftreten, das Aneignen von Durchsetzungsvermögen, Selbstvertrauen und das Zeigen von Ehrgeiz. Zusätzlich relevant ist, dass sie über Selbstsicherheit, Durchhaltevermögen und Kommunikationsstärke verfügen, Disziplin beweisen und vor allem sich durch Worte nicht provozieren lassen. Die Interviewpartnerinnen verdeutlichen darüber hinaus, dass das Bedürfnis der Frauen nach Selbstverwirklichung auch angemessen berücksich-

tigt werden muss. Negative Gedanken, Selbstzweifel und die Angst zu scheitern müssen aufgelöst werden und typisch weibliche Charaktereigenschaften, wie Authentizität, Diplomatie und Empathie, sollten Frauen sich zunutze machen. (vgl. IP01, 2022, Z. 27; IP02, 2022, Z. 632–639; IP05, 2022, Z. 167–170; IP08, 2022, Z. 292–293; IP10, 2022, Z. 609–610)

Die Grundvoraussetzung für Frauen, die in das Top-Management aufsteigen und sich dort beweisen wollen, ist eine fundierte Ausbildung (vgl. IP02, 2022, Z. 36). Sie müssen sich sehr früh ein fundamentales Fachwissen aneignen, die ständige Bereitschaft mitbringen, sich weiterzuentwickeln und nach IP02 (2022, Z. 36–37) auch über „Engagement, Leidenschaft und auch eine Leistungsbereitschaft über ein normales Maß hinaus“ verfügen. Einige Gesprächspartnerinnen sind der Ansicht, Frauen müssen für ihre Zielerreichung im Vergleich zu Männern, stärker bemühen und auch härter arbeiten. Nur dadurch lassen sich Erfolge erzielen. (vgl. IP01, 2022, Z. 288–291; IP03, 2022, Z. 530–531; IP04, 2022, Z. 36–39; IP07, 2022, Z. 339–342) In dieser Branche darf sich eine Frau nicht auf das Frausein fokussieren, sondern muss der Schwerpunkt auf eine zielorientierte Vorgehensweise bei der Realisierung der eigenen Vorsätze legen. Sie muss sich an die Männerwelt anpassen und möglichst wenig auffallen. Die Erreichung von Akzeptanz und Respekt kann eine Frau nur durch Können, Wissen und selbstsicheres Auftreten beschleunigen. (vgl. IP01, 2022, Z. 615–619; IP02, 2022, Z. 508–511; IP10, 2022, Z. 996–998)

Der erste wichtige Schritt für Frauen, die den Wunsch verfolgen, Mutter zu werden, und gleichzeitig auch eine Karriere in einer höheren Position anstreben, ist die bewusste und persönliche Entscheidung, explizit geeignete Zeitpunkte für die Karriereschritte und im Hinblick auf die Familienplanung festzulegen (vgl. IP04, 2022, Z. 259–275). IP04 (vgl. ebd.) war die einzige der Interviewpartnerinnen, die sich sehr früh entschieden hat, Kinder zu bekommen. Den Wunsch nach Karriere und Selbstverwirklichung verspürte sie erst später und konnte, als die Kinder bereits selbstständig waren, für sich karriererelevante Schritte setzen. (vgl. ebd.) Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sicherzustellen, bedarf es dem Großteil der Expertinnen zufolge einer Neustrukturierung des Alltags. Statt Resignation und Abkapselung vom sozialen Alltag haben die Gesprächspartnerinnen, die Kinder bekommen haben, ihr familiäres Umfeld wie Ehemann oder Eltern zur Unterstützung herangezogen, damit sie ihre beruflichen Ziele erreichen können. Die überwiegend positive Resonanz der Frauen auf den Hinweis, dass auch Kindermädchen, Tagesmütter oder diverse Kinderbetreuungsplätze eine Entlastung seien, lässt

darauf schließen, dass sich bei einer ausreichenden Bereitstellung von Betreuungsmöglichkeiten mehr Frauen für eine leitende Position im Unternehmen entscheiden würden. Für die Koordination von Karriere und Familie ist neben einem entsprechenden Organisationstalent und einer expliziten Entschlossenheit auch zeitliche Flexibilität ausschlaggebend. Eine Frau in der Führungsebene, die zusätzlich Mutter ist, muss sich selbst völlig zurücknehmen und akzeptieren, dass persönliche Freizeit für sie meist nicht mehr existent ist. (vgl. IP01, 2022, Z. 319–323; IP02, 2022, Z. 370–374; IP04, 2022, Z. 278–279; IP05, 2022, Z. 269–273; IP06, 2022, Z. 70–73; IP08, 2022, Z. 259–267)

Ein innerbetrieblicher Ansatz zur Steigerung des Frauenanteils wäre laut IP02 (vgl. 2022, Z. 526–528), in jeder Abteilung des Betriebs eine Frau einzustellen und eine eventuelle Gleichverteilung der Geschlechter innerhalb der Führungsebene zu schaffen. Dadurch sollen die Akzeptanz und der Respekt Frauen gegenüber gesteigert werden (vgl. ebd.). In den geführten Gesprächen wird deutlich, dass die Mehrheit der Expertinnen von einem Frau-Mann-Mix in der Führung überzeugt ist. Es wird auf die Wichtigkeit der gegenseitigen Unterstützung in dieser Branche hingewiesen. Für Frauen ist es sehr wichtig, eine gewisse Form der Rückendeckung zu haben, um sich auf einer männerdominierten Ebene auch durchsetzen und etablieren zu können. (vgl. IP02, 2022, Z. 652–656; IP04, 2022, Z. 367–371; IP09, 2022, Z. 681–687; IP10, 2022, Z. 254–260, Z. 264–266)

Neben den bereits genannten möglichen Maßnahmen zur Herstellung einer Chancengleichheit für Frauen im Top-Management, sind einige Expertinnen der Ansicht, dass zusätzlich die Gesellschaft ihren Beitrag dazu leisten muss. Schulen und Familien üben während des Heranwachsens der Kinder einen starken Einfluss auf sie aus und auch Hobbys können in eine geschlechterspezifische Richtung gehen. Beides sollte daher so ausgerichtet werden, dass ein Bewusstsein für eine Gleichwertigkeit der Geschlechter geschaffen wird. Es muss ein Verständnis dafür entwickelt werden, dass das typische Differenzieren zwischen männlich und weiblich nicht mehr zeitgemäß ist. (vgl. IP02, 2022, Z. 652–656; IP04, 2022, Z. 367–371; IP09, 2022, Z. 681–687; IP10, 2022, Z. 254–260)

Als positiv wird bewertet, dass sich bei den jüngeren Generationen auch die Betrachtungsweise im Hinblick auf die Zuständigkeiten innerhalb der Familie geändert hat. Männer möchten an der Erziehung ihrer Kinder teilhaben und die Berufstätigkeit der Frau wird anerkannt. Durch den

Generationenwechsel ist die Gesellschaft viel offener geworden, was sich auch auf die Akzeptanz von Frauen in männlichen Berufen auswirkt. Das Berufsbild hat sich vollkommen gewandelt und die Erfüllung des Bedürfnisses der Selbstverwirklichung wird für Frauen immer wichtiger. (vgl. IP02, Z. 196–203; IP04, 2022, Z. 380–386; IP05, 2022, Z. 401–404, Z. 438–439) Durch die permanente Veränderung und Weiterentwicklung der Gesellschaft sind Frauen mündiger geworden und können nun im beruflichen Umfeld in Bereichen tätig sein, die noch vor einigen Jahren zumindest de facto Männern vorbehalten waren (vgl. IP05, 2022, Z. 331–339; IP06, 2022, Z. 184–185; IP08, 2022, Z. 97–100).

6. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Unter Berücksichtigung der theoretischen Erkenntnisse aus Kapitel 3, werden nun anhand der in Kapitel 5 vorgenommenen Auswertung der empirischen Forschung, nachfolgend die zwei empirischen Subforschungsfragen erläutert:

Welche Gründe gibt es aus Sicht der weiblichen Führungskräfte dafür, dass in österreichischen Handwerksbetrieben nach wie vor eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen besteht und mit welchen Herausforderungen sind sie konfrontiert, um in höhere Hierarchieebenen aufzusteigen?

Die Darstellung der empirischen Ergebnisse hat gezeigt, dass die im theoretischen Teil dieser Arbeit behandelte Unterrepräsentanz von Frauen in männlich dominierten handwerklichen Branchen in der Praxis nach wie vor vorhanden ist und eine stark verbesserungswürdige Situation darstellt. Als Gründe für den erschwerten Aufstieg in die Führungsebene nennen die befragten Expertinnen an erster Stelle folgende drei Punkte: fehlende Anerkennung, inexistente Akzeptanz und fehlender Respekt seitens der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen, Kollegen/ Kolleginnen, Kunden/ Kundinnen sowie Lieferanten/ Lieferantinnen. Hervorgehoben wurde, dass die Kombination aus jung und weiblich an der Führungsspitze in einem Handwerksbetrieb eine zusätzliche Erschwernis für Frauen darstellt. Trotz der vorhandenen Autorität dreier Gesprächspartnerinnen ihren Mitarbeitern/ ihren Mitarbeiterinnen gegenüber war dennoch zu Beginn ihrer Karriere als Führungskraft eine gewisse Skepsis seitens der Beschäftigten zu spüren. Ein beruflicher Werdegang mit in dieser Hinsicht weniger Schwierigkeiten wird Frauen in Familienunternehmen zugeschrieben.

Ein weiterer Grund für das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern in höheren, leitenden Positionen lässt sich in der Gesellschaft verorten. Vorhandene Klischees, geschlechtsspezifische Rollenbilder oder Geschlechterstereotype prägen den Karriereverlauf von Frauen in nicht geringem Maße. Auch heute wird noch zwischen typisch weiblichen und typisch männlichen Jobs differenziert. Dies impliziert, dass Frauen für bestimmte handwerklich und technische Berufe nicht geeignet sind.

Den Ergebnissen der Forschung zufolge liegt die Ursache für den niedrigen Frauenanteil im oberen Management auch in der Persönlichkeitsstruktur der Frauen. Fehlendes Selbstbewusstsein, der Herausforderung gewachsen zu sein, und mangelndes Selbstvertrauen, was die eigenen Fähigkeiten anbelangt, hindern Frauen oft am weiteren Aufstieg. Zusätzlich verspüren sie tendenziell nicht den Wunsch nach Selbstverwirklichung oder das Bedürfnis, sich beweisen zu müssen. Um in dieser Branche als Frau in einer leitenden Position Erfolg zu haben, benötigen sie ein weites Spektrum an fachlichen Kompetenzen und Qualifikationen und müssen im Vergleich zu den männlichen Kollegen mehr dafür arbeiten. Ein Fehler beschädigt sofort den Ruf einer weiblichen Führungskraft, hat umgehend negative Konsequenzen und löst Verunsicherung aus. Dies sind maßgebliche Gründe, weshalb sich viele Frauen vor der Übernahme einer leitenden Position in einem Handwerksbetrieb scheuen. Das Kernproblem für alle befragten Expertinnen liegt darin, dass Frauen bereits sehr früh eine Entscheidung treffen müssen, was ihre berufliche bzw. private Zukunft anbelangt. Hierbei handelt es sich um die sprichwörtliche Entscheidung zwischen Kind und Karriere. Dies parallel zu planen, ist äußerst schwer möglich. In den sogenannten jungen Jahren, während Männer sich verwirklichen und ambitioniert ihren Karriereweg gehen können, erleiden Frauen aufgrund des Themas Kinder einen klaren Nachteil und werden in ihren karriererelevanten Zeiten deshalb auch beeinträchtigt.

Mit den genannten Gründen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Handwerksbetrieben stehen auch ideologische, persönliche sowie betriebliche Herausforderungen im direkten Zusammenhang. Eine typische Barriere ist die gesellschaftliche Meinung über die geschlechterspezifische Berufsverteilung. In den Köpfen der Menschen existiert ein vorgefertigtes Bild über geschlechterspezifische Berufe und gemäß diesem Bild ist es inakzeptabel, dass eine Frau einen Handwerksberuf erlernt oder gar einen Handwerksbetrieb leitet. Das unverkennbare Rollenbild von Mann und Frau und die klare Differenzierung zwischen den zwei Geschlechtern, hindert Frauen daran, sich in einer männerdominierten Branche zu etablieren. Eine Frau wird nie die gleiche Wertigkeit erreichen wie ein männlicher Kollege. Deshalb entscheiden sich die Frauen auch oftmals gegen eine Karriere. Zusätzlich dazu sieht es die natürliche Rollenverteilung vor, dass Frauen für den Nachwuchs verantwortlich sind. Wenn sich eine Mutter entscheidet, ihre Karriere weiterzuverfolgen und unmittelbar nach der Geburt wieder zu arbeiten beginnt, wird diese sofort herabgewürdigt und verurteilt, da sie ihren gesell-

schaftlichen Verpflichtungen als Mutter nicht nachkommt. Familie und Beruf zu gleichen Maßen in Einklang zu bringen, ist laut den Expertinnen als unmöglich. Die Koordination von unternehmerischen Pflichten, persönlichem Alltag und Freizeit ist äußerst schwierig und kann unter bestimmten Umständen auch zu einer psychischen wie auch physischen Krise für die Frauen führen.

Kinderlosigkeit wirkt sich positiver auf den Karriereweg einer Frau aus, da für die Ausübung einer Führungsposition viel Zeit und Flexibilität nötig ist. Die Verantwortung einer Führungskraft verlangt es meist, dass diese in Vollzeit arbeiten muss, wodurch die Option, eine leitende Stelle zu übernehmen, möglicherweise erst später zum Tragen kommt. Weitere Hindernisse, die den befragten Expertinnen zufolge von den Frauen häufig nur schwer zu überwinden sind, stellen beispielsweise charakteristische weibliche Charakterzüge dar. Kennzeichnend für das weibliche Geschlecht sind häufig Selbstzweifel und eine Skepsis sich selbst gegenüber. Dies lässt sich vor allem in dieser Branche erkennen, in der Frauen sich mit erhöhtem Aufwand beweisen müssen. Die eigenen Emotionen, das fehlende Selbstvertrauen sowie mangelndes Durchsetzungsvermögen beeinträchtigen Frauen außerdem beim persönlichen beruflichen Aufstieg.

Auch die Rolle des Betriebs, der einen negativen Einfluss auf den Karriereweg weiblicher Führungskräfte nehmen kann, wurde in den geführten Interviews verdeutlicht. Zwar ist die Dominanz der Männer weniger ausgeprägt als noch vor 20 Jahren, dennoch teilen sie die Positionen in der Führungsebene unter sich auf und das Phänomen der gläsernen Decke ist laut den Expertinnen nach wie vor präsent. Vor allem in einem männerdominierten Berufsfeld erhalten Frauen erst gar nicht die Chance, sich unter Beweis zu stellen. Sie werden häufig lediglich auf ihr Geschlecht reduziert, was sich auch im Hinblick auf Personalentscheidungen erkennen lässt. Da Frauen schwanger werden und ausfallen können, fällt die Wahl, vor allem bei der Besetzung von Positionen in der oberen Führungsebene, fast immer auf den Mann.

Welche Maßnahmen wurden bzw. werden ergriffen, um den Frauenanteil in Führungsetagen zu erhöhen?

Maßnahmen, die zur Überwindung der Aufstiegsbarrieren und zur Förderung von Frauen in Führungspositionen einen wichtigen Beitrag leisten können, lassen sich auf betrieblicher, per-

sönlicher, politischer und gesellschaftlicher Ebene erkennen. Sie sollen darauf abzielen, die geschlechtsbezogene Diskriminierung, die im Unternehmen verankert oder in der Persönlichkeit der Frau begründet ist, abzubauen und Frauen die gleichen Chancen wie Männern zu ermöglichen. Eine mögliche Personalentwicklungsmaßnahme für weibliche Führungskräfte ist das Mentoring, in dessen Rahmen diese bei betrieblichen Abläufen sowie Budgetplanungen unterstützt und mögliche Unsicherheiten gegenüber männlichen Kollegen verringert werden. Die Meinungen, ob ein externer Mentor/ eine externe Mentorin zweckmäßig ist, gehen bei der Befragung auseinander. In Familienbetrieben ist oftmals die Unterstützung durch ein Familienmitglied ausreichend, das als persönlicher Mentor/ persönliche Mentorin für den weiblichen Führungsnachwuchs fungiert.

Damit der allgemeine Frauenanteil in Handwerksbetrieben gesteigert wird, sind Unternehmen mit sogenannten Mädchenzentren vernetzt, bieten Kooperationen mit Schulen an oder veranstalten Girls' Days, die junge Mädchen an Berufe im technischen Bereich heranführen sollen. Dadurch soll das Bewusstsein für die eigenen Stärken aktiviert werden und geschlechterspezifische Berufe zu geschlechtsneutralen umgewandelt werden. Die Möglichkeit der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen sowie Führungskräfte trainings, die die Kompetenzen, die Leistungsfähigkeit, das Verantwortungsbewusstsein und die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen erhöhen sollen, erhalten Frauen und Männer gleichermaßen. Eigene Ausbildungsprogramme, die rein für Mädchen bzw. Frauen ausgelegt sind, werden von den Unternehmen nicht angeboten. Hier liegt der Fokus lediglich auf gut ausgebildeten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, um in der Branche konkurrenzfähig zu bleiben.

Um Frauen bzw. vor allem Mütter in Führungspositionen bei der Erreichung einer Work-Life-Balance zu unterstützen, setzen Unternehmen vermehrt auf Flexibilität am Arbeitsplatz. Darunter fallen beispielsweise individuelle Arbeitszeitregelungen, wie Teilzeit- oder Gleitzeitmodelle oder auch Jobsharing. Vor etwa 20 Jahren, als das Modell der Teilzeit gängig wurde, wurde es für das Führungspersonal als vollkommen ungeeignet gehalten. Auch heute noch muss sich eine weibliche Führungskraft, die an einer Führungsposition in Teilzeit interessiert ist, mit diesem Vorurteil auseinandersetzen. Für die Balance zwischen beruflichem und privatem Lebensbereich müssen Betriebe gegenüber Frauen mit Kindern toleranter sein und ihnen flexiblere Prä-

senzgestaltungen anbieten. Eine gute Möglichkeit, um die beiden Bereiche selbstständig planen und regeln zu können, ist das Homeoffice.

Gleichstellungsstrategien, wie Gender-Mainstreaming oder Diversity-Management, sind in den Betrieben bereits im Laufe der letzten Jahre unbewusst – aufgrund des allgemeinen gesellschaftlichen Wandels – umgesetzt worden. Laut den Expertinnen müssen diese Strategien nicht direkt in den Berufsalltag implementiert werden, vielmehr sollten festgefahrene Unternehmensstrukturen gelöst und die gesamte Unternehmenskultur offener und flexibler gestaltet werden. Hinsichtlich einer möglichen Notwendigkeit, zusätzlich seitens der Politik Maßnahmen zu setzen, um den Frauenanteil in von Männern dominierten Bereichen zu erhöhen, divergieren die Meinungen der Interviewpartnerinnen. Die Mehrheit vertritt den Standpunkt, dass die Einführung einer Frauenquote in der Privatwirtschaft nicht umsetzbar ist und eher einem Zwang ähnelt. In Handwerksbetrieben, in denen vorwiegend schwere körperliche Arbeit gefordert wird, ist diese Quote ohne Nutzen und nicht zielführend. Die andere Betrachtungsweise sieht ein Einführen der Quote als ersten Schritt in die richtige Richtung. Vor allem Handwerksbetriebe benötigen einen Anstoß, um zu erkennen, dass auch weibliche Kräfte in dieser Branche fachlich kompetent sein können. Förderpakete, durch die Unternehmen einen finanziellen Vorteil hätten, wenn sie Frauen die Chance geben, sich in ihrer Firma zu beweisen, könnte eine weitere politische Hilfestellung sein. Ferner werden Lösungen seitens der Politik benötigt, um Mütter bei der Vereinbarung von Familie und Beruf zu unterstützen.

Jede Frau kann zusätzlich auf persönlicher Ebene Maßnahmen ergreifen, die einen positiven Einfluss auf ihren Karriereweg nehmen können. Selbstbewusstsein, Ehrgeiz, Durchhaltevermögen und Disziplin sind äußerst relevant für den Aufstieg in eine höhere Position. Darüber hinaus sollten Frauen typisch weibliche Charaktereigenschaften wie Authentizität, Diplomatie und Empathie auf ihrem Karriereweg zu ihrem eigenen Vorteil nutzen. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung muss angemessen berücksichtigt werden und negative Gedanken, Selbstzweifel oder die Angst zu scheitern sollten beseitigt werden. Grundvoraussetzung, um sich in dieser Branche als Frau beweisen zu können, ist eine solide Ausbildung sowie fundiertes Fachwissen. Engagement und die ständige Bereitschaft, sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln, ist für die Realisierung der beruflichen Ziele ausschlaggebend. Der Fokus in dieser Branche sollte nicht auf das Frausein gelegt werden. Akzeptanz und Respekt kann eine Frau lediglich durch Können, Wissen

und selbstsicheres Auftreten erlangen. Die bewusste Entscheidung explizit geeignete Zeitpunkte für die Karriereschritte und im Hinblick auf die Familienplanung festzulegen, stellt eine weitere persönliche Maßnahme dar. Um Familie und Beruf in Einklang zu bringen, bedarf es einer Neustrukturierung des Alltags. Zusätzlich muss seitens der Gesellschaft akzeptiert werden, dass die Verantwortung der Kindererziehung teils an Familienmitglieder, Tagesmütter oder eine Kinderbetreuung abgegeben wird, damit Frauen für sich selbst karriererelevante Schritte setzen können.

Nicht nur in Familienangelegenheiten benötigen karriereorientierte Frauen Unterstützung, sondern auch im Rahmen ihrer Führungsposition. Die Expertinnen sind von einem Frau-Mann-Mix im Top-Management überzeugt und eine gewisse Form der Rückendeckung zu haben, um sich auf einer männerdominierten Ebene auch durchsetzen und etablieren zu können, ist für Frauen sehr wichtig.

Abschließend muss auch auf gesellschaftlicher Ebene, d. h. vor allem in den Familien und da insbesondere bei den Kindern, was wiederum Schulen und Freizeitaktivitäten mit einbezieht, ein Bewusstsein für die Gleichstellung der Geschlechter geschaffen sowie eine Auflösung geschlechertypischer Rollenzuschreibungen erreicht werden. Lediglich dadurch können die genannten Benachteiligungen dem weiblichen Geschlecht gegenüber verringert und eine Akzeptanz von Frauen in männlichen Berufen geschaffen werden.

7. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem abschließenden Kapitel der Masterthesis werden die theoretischen sowie die empirischen Erkenntnisse im Hinblick auf die zu beantwortende Hauptforschungsfrage zusammengeführt und interpretiert. Diese Arbeit verfolgte das Ziel, die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in einem männerdominierten Berufsfeld zu ermitteln und auszuwerten, mit welchen Maßnahmen diesen entgegengewirkt werden kann. Zentrale Ergebnisse werden noch einmal resümiert dargelegt und am Ende werden weitere mögliche Forschungsthemen genannt, die sich mit weiteren Aspekten dieser Problematik befassen. Die nun abschließend zu beantwortende die Hauptforschungsfrage lautet:

Welchen Legitimationsvoraussetzungen und Herausforderungen unterliegen Frauen in Führungspositionen in österreichischen Handwerksbetrieben in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation?

Trotz zahlreicher unterschiedlicher Bemühungen herrschen auf den Führungsebenen von Handwerksbetrieben noch immer keine ausgeglichenen Geschlechterverhältnisse vor. Dies zeigt die Untersuchung sehr deutlich und die Aussage bleibt nach wie vor unumstritten. Die umfangreiche Auseinandersetzung mit der historischen Entwicklung der Gleichberechtigung der Frauen zeigt, dass bisher zwar keine Gleichstellung der Geschlechter erreicht werden konnte, jedoch kulturell und politisch Voraussetzungen geschaffen wurden, die ein Erfolg versprechendes Fundament für alle weiteren geschlechtsspezifischen Entwicklungen und für das heutige Geschlechterverständnis gelegt haben. Der Feminismus und die Frauenbewegung waren der Beginn vieler Frauenrechte.

In der gegenwärtigen Situation fällt jedoch auf: je höher die Position in der hierarchischen Struktur eines Unternehmens, desto geringer der Anteil an weiblichen Kräften. Vor allem an dessen Spitze ist eine Verschiebung der Geschlechterparität eindeutig zugunsten der Männer auszumachen. Der Studie ‚Eine Geschlechterquote für den Vorstand‘ zur Repräsentanz von Frauen in der Privatwirtschaft Österreichs von Haager und Wieser (vgl. 2021, S. 19–20) zufolge liegt der Frauenanteil in der Geschäftsführung der 200 umsatzstärksten Unternehmen im Jahr

2021 bei lediglich 9 %. Dies lässt erkennen, wie hoch die Diskrepanz zu den Männern ist. Deshalb wurde in dieser Arbeit unter anderem der Frage nachgegangen, welche Gründe maßgeblich für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sind. Geschlechterspezifische Herausforderungen lassen sich auf ideologischer, persönlicher und innerbetrieblicher Ebene erkennen. Die in der theoretischen Analyse herausgestellten Herausforderungen wurden in der empirischen Untersuchung durch die Expertinnen eindeutig bestätigt. Es zeigten sich keine Widersprüchlichkeiten oder Abweichungen, es wurden lediglich Ergänzungen aufgrund persönlicher Erfahrungen oder Meinungen geäußert.

Bei den ideologischen Barrieren gehen die Ursachen der Ungleichbehandlung von Frauen auf die Sozialisation sowie auf geschlechtstypische Rollenbilder und Stereotypen zurück. Gesellschaftlich produzierte und sozialisierte Verhaltensnormen und -erwartungen an Männer und Frauen sind die Hauptgründe für die Diskriminierung von Frauen. Bereits sehr früh in ihrer Sozialisation werden Jungen und Mädchen geschlechtstypische Verhaltensweisen und Eigenschaften durch das soziale Umfeld mitgegeben. Dadurch werden Mädchen viel mehr darauf vorbereitet, als Mutter und Hausfrau zu bestehen als in einem Beruf oder gar in einer Führungsposition. In den Köpfen der Menschen ist ein vorgefertigtes und charakteristisches Bild über typisch männliche und typisch weibliche Berufe verankert und gemäß diesem Bild ist es noch immer inakzeptabel, dass eine Frau einen Handwerksberuf erlernt oder gar einen Handwerksbetrieb übernimmt. Fehlende Anerkennung, mangelnder Respekt sowie nicht vorhandene Akzeptanz seitens der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen, Kollegen/ Kolleginnen oder Kunden/ Kundinnen aufgrund einer gesellschaftlichen Meinung über die geschlechterspezifische Berufsverteilung sind die Folgen und hindern Frauen noch immer daran, sich zu etablieren.

Zusätzlich dazu ist die Frau aufgrund der biologischen Rollenverteilung für den Nachwuchs zuständig. Frauen, die den Kindern, dem Ehemann und dem Beruf gerecht werden müssen, befinden sich in einem ständigen Rollenkonflikt, der sie daran hindert, höhere berufliche Positionen erreichen zu wollen bzw. zu erreichen. Aber auch die in Teilen der Gesellschaft geäußerte Unterstellung, dass Mütter aufgrund einer Doppelbelastung beruflich nicht so leistungsfähig sind wie Männer, führt zu einer Benachteiligung bei Beförderungsverfahren. Karriereorientierte Frauen, die unmittelbar nach der Geburt ihre persönliche Karriere weiterverfolgen und die Kinderbetreuung zum Teil an Familienmitglieder, Tagesmütter oder Kinderbetreuungsstätten ab-

geben, werden herabgewürdigt und verurteilt. Sie erfüllen das vorgegebene, typische Rollenbild nicht und kommen ihren gesellschaftlichen Verpflichtungen nicht nach. Eine Kinderlosigkeit wirkt sich deutlich positiver auf den Karriereweg einer Frau aus, da für die Ausübung einer Führungsposition sehr viel Zeit und Flexibilität nötig ist.

Weitere Hindernisse, die von den Frauen häufig nur schwer zu überwinden sind, stellen auch charakteristische weibliche Charakterzüge dar. Die eigenen Emotionen, Selbstzweifel, geringes Selbstvertrauen sowie mangelndes Durchsetzungsvermögen beeinträchtigen Frauen vor allem in den Branchen, in denen sie sich mit erhöhtem Aufwand beweisen müssen.

Ergänzend kann auch die Rolle des Betriebs einen negativen Einfluss auf den Karriereweg der Frauen nehmen. In diesem Zusammenhang wurden die Metaphern der gläsernen Decke, die Frauen den Zutritt in die oberste Führungsebene verwehrt, und die des Labyrinths, die den Weg der Frauen in eine Führungsposition mit dem Weg durch einen Irrgarten vergleicht, genannt. Vor allem in einem männlich geprägten Berufsfeld erhalten Frauen nicht die Chance, sich unter Beweis zu stellen, was sich eindeutig bei vielen Personalentscheidungen erkennen lässt, in denen die Wahl fast ausschließlich auf den Mann fällt.

Die zahlreichen erörterten Gründe für die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte verdeutlichten die Notwendigkeit, sich mit der Geschlechtergleichstellung auseinanderzusetzen und Maßnahmen aufzuzeigen, die zum einen dazu beitragen, Frauen bei der Überwindung von Barrieren zu unterstützen, und zum anderen dazu führen, dass bestimmte Barrieren beseitigt werden. Nicht nur durch Weiter- und Fortbildungsprogramme, sondern auch durch Mentoring erhalten Frauen individuelle Unterstützung bei der Karriereentwicklung und können notwendige Fähigkeiten für die Ausübung einer Führungsposition entwickeln. In Familienbetrieben ist oftmals die Unterstützung durch ein Familienmitglied, das als persönlicher Mentor/ persönliche Mentorin für den weiblichen Führungsnachwuchs fungiert. Für einen allgemeinen Anstieg des Frauenanteils ist es in dieser Branche notwendig, junge Mädchen sehr früh an Berufe im technischen und handwerklichen Bereich heranzuführen und dadurch zu versuchen, geschlechterspezifische Berufe in geschlechtsneutrale umzuwandeln. In Zeiten, in denen die sogenannte unbezahlte Reproduktionsarbeit immer noch von Frauen übernommen wird, ist es zusätzlich wichtig, flexiblere Strukturen und Arbeitszeitmodelle zu schaffen, um Frauen die Vereinbarkeit von Leitungsfunktion und Familie zu ermöglichen. Eine familienkonforme flexible Arbeitszeitgestal-

tung, wie Führungspositionen in Teilzeit oder Homeoffice, führt dazu, dass Frauen ohne persönliche Einschränkungen eine berufliche Karriere einschlagen können und zudem ihre Bereitschaft dazu steigt.

Gleichstellungsstrategien wie Gender Mainstreaming oder Diversity Management können zur Neugestaltung von Strukturen und Prozessen in einem Unternehmen implementiert werden. Um eine Beseitigung von bestehenden Stereotypen innerhalb des Betriebs zu ermöglichen, wäre es in der Praxis sinnvoll, starre Unternehmensstrukturen zu lösen und die gesamte Unternehmenskultur offener und flexibler zu gestalten. Größtenteils werden beide Strategien in den Betrieben unbewusst bereits umgesetzt. Aus den Ergebnissen der Interviews lässt sich auch der empfundene Nutzen von gemischten Führungsteams und dessen positiven Auswirkungen mehrfach entnehmen.

Zusätzlich zum Gleichbehandlungsgesetz von 1979 und der Strategie der Europäischen Kommission für die Gleichstellung der Geschlechter wurde seitens der Politik eine Frauenquote für Führungsebenen eingeführt. Dadurch soll eine höhere Partizipation von Frauen im oberen Management erreicht werden. Hauptargument dafür ist die wirtschaftliche Ausschöpfung des bisher ungenützten Humanpotenzials der weiblichen Bevölkerung. Dies ist zurzeit lediglich in Aufsichtsräten staatsnaher Unternehmen der Fall. Eine verbindliche Quotenregelung für Handwerksbetriebe in der Privatwirtschaft klingt theoretisch plausibel, ist in der Realität jedoch nicht umsetzbar und ähnelt eher einem Zwang. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Frauen selbst entscheiden möchten, ob sie eine leitende Position ausüben wollen, und den Job nicht aufgrund einer vorgeschriebenen Quotenregelung erhalten möchten. Ferner würden sie als sogenannte Quotenfrauen diskreditiert werden, die weder Qualifikationen noch Kompetenzen besitzen, sondern mit dem richtigen Geschlecht nur zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen sind. Dies ist jedoch nicht gleichzusetzen mit echter Chancengleichheit. Darüber hinaus sind einige Expertinnen der Meinung, dass in Österreichs Handwerksbetrieben starke patriarchale Strukturen vorherrschen, die neue Denkanstöße selten zulassen. Frauen und ihre differenzierte Art zu führen können in diesen Unternehmen fest eingefahrene Strukturen lösen und somit auch wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen einleiten.

Jede Frau kann zusätzlich auf persönlicher Ebene Schritte unternehmen, die einen positiven Einfluss auf ihren Karriereweg nehmen können. Es müssen Wege gefunden werden, um ein

ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben zu ermöglichen. Sich ein fundiertes Fachwissen sowie Selbstbewusstsein, Ehrgeiz, Durchhaltevermögen und Disziplin anzueignen, ist äußerst relevant, um sich in einer höheren Position in einer Männerdomäne unter Beweis zu stellen, und vor allem von großem Vorteil für den persönlichen Karriereverlauf. Bereits sehr früh muss in Familien, Schulen oder bei Freizeitaktivitäten ein Bewusstsein für die Gleichstellung der Geschlechter geschaffen sowie die Auflösung geschlechertypischer Rollenzuschreibungen erreicht werden. Die häufig anzutreffende Sichtweise, die Gesellschaft befände sich ist trotz der gegenwärtig allgemein geltenden Normen und Werte in einem Zustand der Gleichberechtigung, kann nicht geteilt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Damit die Geschlechtergleichstellung in der Führungsebene sowie in allen gesellschaftlichen und beruflichen Bereichen kein weit entferntes Ziel bleibt, sondern Realität wird, muss auf staatlicher, betrieblicher und individueller Ebene ein Bewusstsein für dieses Thema entstehen und die Bereitschaft zur Veränderung aktiviert werden. Durch ein Umdenken der Gesellschaft und eine noch gezieltere Gleichstellungspolitik und Sensibilisierung können und sollten Geschlechterdifferenzen sowie Stereotype weiter abgebaut werden. Die Untersuchung zeigt vor allem, dass Frauen grundsätzlich an ihrem Selbstbild und Selbstverständnis arbeiten müssen.

Eine vollständige Erfassung aller Meinungen und Erkenntnisse ist naturgemäß ein schwieriges Unterfangen, dies gilt auch für diese Masterarbeit. Die Auswahlkriterien wurden jedoch so getroffen, dass ein breites Spektrum an Meinungen von betroffenen Frauen vorhanden war, um so die Aussagekraft zu erhöhen und die Validität dieser Arbeit zu gewährleisten. Den in der Einleitung aufgeführten Zielen, ein besseres Verständnis im Hinblick auf die Gründe der vorherrschenden Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sowie Maßnahmen für deren Unterstützung zu entwickeln, konnte auf diese Weise entsprochen werden. Dennoch müssten viele weitere Interviews mit Frauen in leitenden Positionen geführt werden, um ein noch umfassenderes Bild zu erhalten, denn die Ergebnisse in dieser Arbeit wurden aus einer teils sehr kritischen, feministischen Perspektive diskutiert. Zudem wurden vorrangig Frauen aus Familienunternehmen bzw. KMU befragt. Für eine zukünftige, weiterführende Forschung wäre auch interessant, einen Vergleich anzustellen, in dem auch Männer in der Branche zu ihrer Einstellung dem Thema gegenüber befragt werden, oder die Interviews von einem Mann durchführen

zu lassen. Aufschlussreich wäre ebenfalls, eine solche Erhebung in einigen Jahren noch einmal durchzuführen, um zu evaluieren, ob und wie sich die Ergebnisse vor dem Hintergrund neuer Geschlechteridentitäten und des Generationenwechsels verändern. Obwohl in Sachen Gleichberechtigung in der Gesellschaft und im Berufsleben schon viel erreicht wurde und verschiedene Gesetze zu einer Verbesserung der Situation beigetragen haben, kann dennoch jede und jeder durch das eigene Verhalten einen Beitrag dazu leisten, dass wir in einer emanzipierten Gesellschaft leben, in der Mann und Frau gleichgestellt sind. Vor allem dann, wenn es um Frauen und deren Berufswege geht.

LITERATURVERZEICHNIS

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

Alemann, A. (2015). *Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik: Deutungsmuster von Führungskräften der deutschen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.

Allmendinger, J. (2013). *Dossier-Studie. Das Update 2013. Frauen auf dem Sprung* (S. 129–140). Berlin: Brigitte.

Annies, S. & Bongaerts, K. (2008). *Ausgebremst? Warum die Karriereleiter für Frauen oft so kurz ist*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Arenberg, P. & Krüger-Baumgärtner, K. (2016). Führung und Männlichkeit: Ändert sich der Managerstereotyp in der Generation Y? *PERSONALquarterly Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 68(1), 34–39.

Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003). Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. *Zeitschrift für Personalforschung*, 17(1), 9–36.

Athenstaedt, U. & Alfermann, D. (2011). *Geschlechterrollen und ihre Folgen. Eine sozialpsychologische Betrachtung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Barmeyer, C. & Genkova, P. (2011). Wahrnehmung, Stereotype, Vorurteile. In C. Barmeyer, P. Genkova & J. Scheffer (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume* (S. 176–180). Passau: Karl Strutz.

Becker, F. (2015a). *Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte*. München: Springer.

Becker, M. (2015b). *Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Becker, M. (2016). Was ist Diversity Management? In K. Fereidooni & A. P. Zeoli (Hrsg.), *Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung* (S. 291–318). Wiesbaden: Springer.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bessing, N. (2008). Work-Life-Balance: Vorteile für Beschäftigte und Organisation. In K. Gertrude (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung* (5. Aufl., S. 279–302). Weinheim: Beltz.

Bischoff, S. (2015). Geschlecht ist kein Qualifikationskriterium. In I. Welpel, P. Brosi, L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik* (S. 339–344). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bizer, K., Proeger, T. & Thonipara, A. (2020). Mechanismen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Digitalisierung im Handwerk. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung*, (35), 1–27. <http://dx.doi.org/10.3249/2364-3897-gbh-35>

Blome, E., Erfmeier, A., Gülcher, N. & Smykalla, S. (2013). *Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen: Von der Frauenförderung zum Diversity Management?* Wiesbaden: Springer.

Brettschneider, J. (2008). *Frauen in Führungspositionen: Anspruch und Wirklichkeit von Chancengleichheit. Eine empirische Untersuchung in Hamburger Unternehmen im Kontext der Organisationskultur, Schriften zur Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie*. Hamburg: Dr. Kovac.

Butler, J. (2004). Gender Regulierung. In U. Helduser (Hrsg.), *Under construction?: konstruktivistische Perspektiven in feministischer Theorie und Forschungspraxis* (Bd. 24, S. 44–57). Frankfurt am Main: Campus.

Dillerup, R. & Stoj, R. (2016). *Unternehmensführung: Management & Leadership* (5. Auflage). München: Franz Vahlen.

Doblhofer, D. & Küng, Z. (2008). *Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch*. Berlin & Heidelberg: Springer.

- Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview. Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitative Forschende* (6. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Dreßler, R. (2011). Vom Patriarchat zum androgynen Lustobjekt – 50 Jahre Männer im stern. In C. Holtz-Bacha (Hrsg.), *Stereotype? Frauen und Männer in der Werbung* (2. Aufl., S. 136–166). Wiesbaden: VS Verlag.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft* (6. Auflage). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston & Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Eagly A. H. & Carli, L. L. (2008). *Women and the labyrinth of leadership* (S. 1–9). Boston: Harvard Business Review.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (5. Auflage). Wien: Facultas.
- Eckes, T. (2010). Geschlechterstereotype. Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie* (3. Aufl., S. 178–189). Wiesbaden: Springer.
- Etienne, M. & Boer, E.-M. de (2018). Frauen in Aufsichtsgremien – Vielfalt bringt mehr Erfolg. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (3. Aufl., S. 176–189). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fehre, K., Lindstädt, H. & Picard, A. (2014). Förderung von Frauen in Führungspositionen: Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 66, 37–68.
- Feigl, S. (2011). *Arbeitsmarktservice für Frauen. 100 Jahre Frauentag. Frauen machen Geschichte* (S. 1–15). Wien: AMS Österreich.
- Fieger, J. & Fieger, K. T. (2018). *Führung ist erlernbar: Mit Struktur zur erfolgreichen Führungskraft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Folini, E. (2007). *Das Ende der gläsernen Decke: die Entwicklung der Geschlechtergleichstellung am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens*. Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag.

- Funder M. (2011). *Soziologie der Wirtschaft. Eine Einführung*. München: Oldenbourg.
- Gerhard, U. (2020). *Frauenbewegung und Feminismus. Eine Geschichte seit 1789* (4. Auflage). München: C. H. Beck.
- Giddens, A., Fleck, C. & Egger de Campo, M. (2009). *Soziologie* (3. Auflage). Graz & Wien: Nausner & Nausner.
- Gümbel, M. & Nielbock, S. (2012). *Die Last der Stereotype. Geschlechterrollenbilder und psychische Belastung im Betrieb*. Düsseldorf: Böckler.
- Günther, S. & Gerstenmaier, J. (2005). *Führungsfrauen im Management. Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn* (175, S. 1–29). München: Ludwig-Maximilians-Universität.
- Haager, T. & Wieser, C. (2021). *Frauen.Management.Report.2021. Eine Geschlechterquote für den Vorstand* (S. 1–60). Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte.
- Habermann-Horstmeier, L., Bierfreund, J., Kempf, Y. & Stoll, M.-I. (2009). „Und der Karriereknick kam eigentlich immer, wenn die Kolleginnen dann mit Kind lieber Teilzeit gearbeitet haben.“ Eine Studie zur Aufstiegschance deutscher Managerinnen. *Gender - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 1(1), 142–149.
- Heinisch-Hosek, G. (2010). *Nationaler Aktionsplan. Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt* (S. 1–72). Wien: Bundeskanzleramt.
- Heitzmann, K. (2006). Gläserne Decke, Gläserne Box oder Firewall? In Forum Politische Bildung (Hrsg.), *Geschlechtergeschichte – Gleichstellungspolitik – Gender Mainstreaming*, (Bd. 26, S. 40). Innsbruck, Bozen & Wien: StudienVerlag.
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 669–686). Wiesbaden: Springer VS.
- Henkel, A. (2021). *Österreichs Gewerbe und Handwerk. Zahlen, Daten, Fakten* (S. 1–62). Wien: Wirtschaftskammer Österreich.
- Hericks, K. (2019). Geschlechterdifferenzierung: Klassifikation und Kategorisierungen. In B. Kortendiek, B. Riegraf & K. Sabisch (Hrsg.), *Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 191–199). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Holst, E. & Wiemer, A. (2010). Frauen sind in den Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert: Eine Analyse der Ursache und Handlungsansätze. *Wirtschaftsdienst*, 90(10), 692–699. <https://doi.org/10.1007/s10273-010-1137-y>
- Hunger, I. (2010). Geschlechtsspezifische Sozialisation bis zum Schuleintritt – Hintergründe und Reflexionsanlässe. In W. Beudels, N. Kleinz & S. Schönrade (Hrsg.), *Bildungsbuch Kindergarten: Erziehen, Bilden und Fördern im Elementarbereich* (S. 241–247). Dortmund: Borgmann.
- Industriellenvereinigung (2012). *Frauen in Führungspositionen. Ein Leitfaden für Unternehmen*. Wien: IV.
- Josefowitz, N. (1991). *Wege zur Macht. Als Frau Karriere machen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kaiser, S., Hochfeld K., Gertje, E. & Schraudner, M. (2012). *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrücke vermeiden*. Stuttgart: Fraunhofer.
- Kaup, J. (2015). *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Eine Ursachenanalyse*. Dortmund: Springer Gabler.
- Kmenta, R. & Linhart, V. (2016). Frauenquote: Fluch oder Chance!? In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Frauenquote. Pro und Kontra aus aktueller Sicht* (S. 53–76). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koch, I., Biemann, T. & Weckmüller, H. (2014). Ist gute Führung männlich oder weiblich? *PERSONALquarterly Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 66(3), 46–49.
- Kohaut, S. & Möller, I. (2010). Frauen in Chefetagen. *Wirtschaftsdienst*, 90(6), 420–422.
- Koreimann, D. S. (2015). *Management* (7. Auflage). Berlin & Boston: Oldenbourg.
- Kreimer, M. (2009). *Ökonomie der Geschlechterdifferenz. Zur Persistenz von Gender Gaps*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krell, G. (2008). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In G. Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G., Mückenberger, U. & Tondorf, K. (2011). Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleich-*

heit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen (6. Aufl., S. 85–104). Wiesbaden: Gabler.

Krumpholz, D. (2004). *Einsame Spitze. Frauen in Organisationen*. Wiesbaden: Springer.

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kucsko-Stadlmayer, G. (2011). Kann die „gläserne Decke“ mit den Mitteln des Rechts überwunden werden? In G. Magerl, R. Neck & C. Spiel (Hrsg.), *Wissenschaft und Gender* (S. 115–140). Wien, Köln & Weimar: Böhlau.

Kurmeyer, C. (2012). *Mentoring. Weibliche Professionalität im Aufbruch*. Wiesbaden: Springer VS.

Lehner, G. (2011). *Aufsicht ist weiblich? Neue Wege zum Unternehmenserfolg*. Wien: Manz.

Lieber, B. (2017). *Personalführung... leicht verständlich!* (3. Auflage). Konstanz & München: UVK.

Lotzkat, G. & Welpke, I. M. (2015). Gibt es Geschlechtsstereotype in der Wahrnehmung von Berufsgruppen? In I. M. Welpke, P. Brosi, L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik* (S. 167–182). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lutz, B. (2018). *Frauen in Führung. Modernität und Agilität – wie die Veränderung der Unternehmensprozesse und Kultur Innovation fördert*. München: Springer Gabler.

Miksch, M. (2016). Frauen an die Macht. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Frauenquote: Pro und Kontra aus aktueller Sicht* (S. 121–136). Wiesbaden: Springer.

Mohe, M., Dorniok, D. & Kaiser S. (2010). Auswirkungen von betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. *Zeitschrift für Management*, 5(2), 105–139. <https://doi.org/10.1007/s12354-010-0121-1>

- Mühlberger, U. (2004). Arbeitsmarktökonomie aus der Gender-Perspektive. In R. Bendl, E. Hannappi-Egger & R. Hofmann (Hrsg.), *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis* (S. 181–203). Wien: Linde international.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden* (5. Auflage). Stuttgart: Enke.
- Ochsenfeld, F. (2012). Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder familiären Pflichten. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 64(3), 507–534.
<https://doi.org/10.1007/s11577-012-0178-1>
- Oedl-Wieser, T. (2018). Frauen- und Geschlechterfragen in der ländlichen Sozialforschung in Österreich. In K. Heinschink, J. Kantelhardt, L. Kirner & T. Stern (Hrsg.), *Jahresbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* (S. 1–14). Wien: Facultas.
- Papouschek, U., Haidinger, B. & Schönauer, A. (2009). *Koppelung von Wirtschaftsförderung und öffentlicher Auftragsvergabe an betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen* (10/2009, S. 1–108). Wien: FORBA-Forschungsbericht.
- Raab, S. (2020). *Gleichstellung in Zahlen: Gender Index 2019. Ein Nachschlagewerk aktueller Daten zur Situation von Frauen und Männern in Österreich* (9, S. 1–108). Wien: Bundeskanzleramt.
- Raab, S. (2021). *Frauen und Männer in Österreich - Zahlen, Daten, Fakten 2020* (10, S. 1–52). Wien: Bundeskanzleramt.
- Raab, S. & Schramböck, M. (2021). *Fortschrittsbericht 2021 über die Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50 Prozent und darüber* (51/10, S. 1–3). Wien: Bundeskanzleramt.
- Rost, K. (2010). Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. *Die Unternehmung*, 64(3), 315–344.
- Ryschka, J. & Tietze, K.-O. (2011). Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3. Aufl., S. 95–135). Wiesbaden: Gabler.

- Sandgruber, R., Bichler-Ripfel, H. & Walcher, M. (2016). *Traditionelles Handwerk als immaterielles Kulturerbe und Wirtschaftsfaktor in Österreich*. Wien: Facultas.
- Scheele, A. (2019). Arbeit und Geschlecht: Erwerbsarbeit, Hausarbeit und Care. In B. Kortendiek, B. Riegraf & K. Sabisch (Hrsg.), *Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 753–762). Wiesbaden Springer Fachmedien.
- Schirmer, U., Volker W. & Woydt, S. (2009). *Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Schneiders, W. (2005). *Das Zeitalter der Aufklärung* (3. Auflage). München: C. H. Beck.
- Sinzig, C. (2017): *Nichtmarktstrategien multinationaler Unternehmen. Eine komparative Fallstudienanalyse*. Springer Gabler: Wiesbaden
- Smykalla, S. & Vinz, D. (2016). Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitiken vor neuen theoretischen, methodologischen und politischen Herausforderungen. In S. Smykalla & D. Vinz (Hrsg.), *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit* (S. 9–13). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Statistik Austria (2021a). *Gender-Statistik: Bildung*. Wien: Statistik Austria.
- Statistik Austria (2021b). *Gender-Statistik: Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Wien: Statistik Austria.
- Statistik Austria (2021c). *Österreich.Zahlen.Daten.Fakten 2021/22* (17. Auflage). Wien: Statistik Austria.
- Statistik Austria (2021d). *Gender-Statistik: Erwerbstätigkeit*. Wien: Statistik Austria.
- Steinbacher, S. (2011). Gender Mainstreaming – Diversity Management: Zwei Seiten einer Medaille? In N. Pauser & M. Wondrak (Hrsg.), *Praxishandbuch Diversity Management* (S. 425–436). Wien: Facultas.
- Struthmann, S. (2013). *Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Strunk, G., Hermann, A. & Praschak, S. (2005). Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.), *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren* (S. 211–242). Wien: Linde.

Tonn, J. J. (2016). *Frauen in Führungspositionen: Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen*. Mainz: Springer.

Veith, H. (2008). *Sozialisation*. München: Ernst Reinhardt.

Völkerer, P., Pirklbauer, S., Hauer, G. & Prenner, P. (2014). *Frauen – Bildung – Arbeitsmarkt. Die Entwicklung der Qualifikationsstruktur von Frauen und Männern 1981-2010 in Österreich und Wien* (S. 1–76). Wien: Arbeiterkammer.

Walenta, C. & Kirchler, E. (2011). *Führung*. Wien: Facultas.

Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Auflage). München: Franz Vahlen.

Wroblewski, A. & Leitner, A. (2005). *Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich*. Düsseldorf: Böckler.

Sonstige Quellen:

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz AGG 1979, in der Fassung vom 04.11.2022.

Bundesgesetz über die Gleichbehandlungskommission und die Gleichbehandlungsanwaltschaft GBK/GAW-Gesetz 1979, in der Fassung vom 04.11.2022.

Expertinnengespräch IP01, Inhaberin, Geschäftsführerin, geführt von Lisa-Marie Müller, 21.01.2022, Wolfsberg., S. 1–17.

Expertinnengespräch IP02, Geschäftsführerin, geführt von Lisa-Marie Müller, 18.03.2022, St. Gertraud., S. 1–18.

Expertinnengespräch IP03, Inhaberin, Geschäftsführerin, geführt von Lisa-Marie Müller, 22.03.2022, Wolfsberg., S. 1–14.

Expertinnengespräch IP04, Serviceleiterin, Prokuristin, geführt von Lisa-Marie Müller, 22.03.2022, Gnas., S. 1–15.

Expertinnengespräch IP05, Inhaberin, geführt von Lisa-Marie Müller, 27.03.2022, St. Gertraud., S. 1–15.

Expertinnengespräch IP06, Inhaberin, Geschäftsführerin, geführt von Lisa-Marie Müller, 28.03.2022, St. Paul., S. 1–12.

Expertinnengespräch IP07, Kaufmännische Leitung, Geschäftsführerin, geführt von Lisa-Marie Müller, 29.03.2022, Wolfsberg., S. 1–14.

Expertinnengespräch IP08, Inhaberin, Geschäftsführerin, geführt von Lisa-Marie Müller, 31.03.2022, Weitensfeld im Gurktal., S. 1–22.

Expertinnengespräch IP09, Kaufmännische Leitung, Prokuristin, geführt von Lisa-Marie Müller, 31.03.2022, Wolfsberg., S. 1–23.

Expertinnengespräch IP10, Abteilungsleiterin, geführt von Lisa-Marie Müller, 05.04.2022, Deutschlandsberg., S. 1–27.

Frauenanteil in Österreichs Vorständen erreicht neuen Höchststand. (2022, Jänner). Verfügbar unter Website der Ernst & Young-Organisation: https://www.ey.com/de_at/news/2022/01/ey-at-mixed-leadership-barometer-01-2022 (abgerufen am 04.11.2022)

Feminismus und Geschichte der Frauenbewegung in Deutschland. (2020). Verfügbar unter Website der Friedrich Ebert Stiftung: <https://www.fes.de/onlineakademie/interaktive-infografiken/zeitstrahl/feminismus> (abgerufen am 27.04.2022)

Geschichte des Frauenstudiums an der Universität Graz. (n. d.). Verfügbar unter Website der Uni-Graz: <https://koordination-gender.uni-graz.at/de/geschichte/> (abgerufen am 17.12.2021)

Gewerbeordnung GewO 1994, in der Fassung vom 04.11.2022.

Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat GFMA-G 1965, in der Fassung vom 26. 07.2017.

Jahn, J. (2011, Februar). *Frauenquote in Aufsichtsräten. Diskriminierung von Männern beklagt.*

Verfügbar unter Website der Frankfurter Allgemeinen:

<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/frauenquote-in-aufsichtsräten-diskriminierung-von-maennern-beklagt-1596968.html> (abgerufen am 19.12.2021)

Kersley, R., Klerk, E., Bousie, A., Sezer, B., Joelle, L., Natzkoff, A. & Ramji, D. (2019, Oktober).

Research Institute. The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies. Verfügbar

unter Website des Credite Suisse Research Institute: <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html> (abgerufen am 21.12.2021)

Leitfaden für Gender Mainstreaming in der Beschäftigungspolitik. (2007, Juli). Verfügbar unter

Website des Bundeskanzleramts: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:7461c668-94bd-4aed-a297-031372ae15eb/euleitfaden_gm_in_der_bescha_26576.pdf (abgerufen am 05.01.2022)

Lumetsberger, S. (2012, September). *Meilensteine für Frauen in Österreich. Eine Chronologie.*

Verfügbar unter Website des Kuriers: <https://kurier.at/politik/meilensteine-fuer-frauen-in-oesterreich/822.591> (abgerufen am 16.12.2021)

Mohr, M. (2022a, März). *Anteil der Frauen in Geschäftsführungen und Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich von 2012 bis 2022.* Verfügbar unter Statista Web-

site: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/328252/umfrage/frauen-in-fuehrungspositionen-in-oesterreich/> (abgerufen am 07.11.2022)

Mohr, M. (2022b, März). *Erwerbsquote in Österreich nach Geschlecht von 2011 bis 2021*. Verfügbar unter Statista Website:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/292880/umfrage/erwerbsquote-in-oesterreich-nach-geschlechtern/> (abgerufen am 07.11.2022)

Österreichischer Corporate Governance Kodex. (2021). Verfügbar unter Website des Corporate Governance: <https://www.corporate-governance.at/> (abgerufen am 19.12.2021)

Rechtsvorschriften und Grundsatzdokumente zur Geschlechtergleichstellung in der EU. (2020, November). Verfügbar unter Website des Bundeskanzleramts:

<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/frauenrechte-und-gleichstellung-in-der-eu/rechtsvorschriften-und-grundsatzdokumente-zur-geschlechtergleichstellung-in-der-eu.html> (abgerufen am 19.12.2021)

Scriba, A. (2014, September). *Industrie und Wirtschaft*. Verfügbar unter Website des deutschen Bundesarchivs: <https://www.dhm.de/lemo/kapitel/erster-weltkrieg/industrie-und-wirtschaft.html> (abgerufen am 16.12.2021)

Surur, A. H. (2014a). *Geschlecht und Gender*. Verfügbar unter Website Erwachsenenbildung des Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung [BMBWF]: https://erwachsenenbildung.at/themen/gender_mainstreaming/theoretische_hintergruende/geschlecht_und_gender.php (abgerufen am 14.12.2021)

Surur, A. H. (2014b). *Gendertheoretische Ansätze*. Verfügbar unter der Website Erwachsenenbildung des Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung [BMBWF]: https://erwachsenenbildung.at/themen/gender_mainstreaming/theoretische_hintergruende/gendertheoretische_ansaetze.php (abgerufen am 17.12.2021)

Stangl, W. (2022). *Impostor-Syndrom*. Verfügbar unter Website Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik: <https://lexikon.stangl.eu/13517/impostor-syndrom> (abgerufen am 26.04.2022)

Starke Frauen in der Wirtschaft. (2021). Verfügbar unter Website der Wirtschaftskammer Österreich: https://www.wko.at/site/fiw-oberoesterreich/wirueberuns/fiw_factsheet_2020.pdf (abgerufen am 21.12.2021)

The Global Gender Gap Report 2021. (2021, März). Verfügbar unter Website des World Economic Forums [WEF]: <http://reports.weforum.org/globalgender-gap-report-2021/dataexplorer>. (abgerufen am 06.01.2022)

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Status quo		
Nennen Sie mir bitte die wichtigsten Eckdaten zu Ihrer Person und alles, was mit Ihrem aktuellen beruflichen Status zu tun hat!		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<p>Persönliche Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seit wann arbeiten Sie in diesem Unternehmen? • Welche Position haben Sie im Unternehmen inne? • Seit wann sind Sie in dieser Position tätig? • Wie wurde diese Führungsposition erreicht? • Welchen Ausbildungsweg haben Sie für diese Position eingeschlagen? Spielt das Bildungsniveau in dieser Position eine große Rolle? • Wie haben Sie sich weitergebildet? <p>Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Männern+Frauen sind in Ihrem Unternehmen/in Ihrer Abteilung tätig? • Wie hoch ist der Anteil an Frauen in höheren Positionen? • Warum ist der Frauenanteil in höheren Positionen in Ihrem Unternehmen so gering? • Wieso herrscht dieses Gleichgewicht/Ungleichgewicht in Ihrem Betrieb vor? • Werden Frauen gleichwertig akzeptiert, wie ein männlicher Kollege? • Wie würden Sie Ihre interne Unternehmenskultur beschreiben? • Wäre es denkbar mehr Frauen aufzunehmen? Wenn ja, wie wäre die Vorgehensweise? 	<p>Gibt es sonst noch etwas? Und sonst?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</p> <p>Was meinen Sie damit? Wie meinen Sie das?</p> <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p> <p>Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht?</p>	

Gründe		
Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für die noch immer aktuelle Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> • Reaktionen/Akzeptanz früher/heute von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, Kunden/Kundinnen, Geschäftspartner/Geschäftspartnerinnen, wenn sie erfahren, dass eine Frau die Führung in einem solch männerdominierten Berufsfeld übernommen hat? • Welche Reaktionen waren negativ oder sogar verletzend? • Wo liegt Ihrer Meinung nach das Problem für die fehlende Akzeptanz von Frauen in höheren Positionen/bzw. dass Frauen typisch männliche Berufe erlernen? • Was ist Ihre Meinung zu typischen Geschlechterrollen und Geschlechterstereotypen? • Wie ist Ihr aktueller Familienstand? • Wie vereinbaren Sie Familie und Beruf? /Wenn Sie Familie und Beruf vereinbaren müssten, wie würden Sie sich das vorstellen? • Zurzeit sind etwa 9 % aller Führungskräfte in Österreich weiblich. Was meinen Sie, ist der Grund dafür? • Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für den geringen Frauenanteil im Top-Management im eigenen Betrieb? • Hat sich die Situation bezüglich des Frauenanteils bei Ihnen im Unternehmen im Vergleich zur Vergangenheit verbessert oder verschlechtert? • Welche Unterschiede gibt es Ihrer Meinung nach im Vergleich zwischen männlichen und weiblichen Vorgesetzten? 	<p>Gibt es sonst noch etwas? Und sonst?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</p> <p>Was meinen Sie damit? Wie meinen Sie das?</p> <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p> <p>Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht?</p>	

Barrieren/Herausforderungen		
Auf welche Barrieren treffen Frauen beim Aufstieg in höhere Führungsebene und welche Herausforderungen müssen sie meistern, damit der Aufstieg gelingt?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<p>Barrieren beim Aufstieg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Barrieren mussten Sie persönlich überwinden, um diese Position zu erreichen? • Was waren Ihre größten Herausforderungen? • Mit welchen Herausforderungen sind Ihrer Meinung nach Frauen beim Aufstieg in höhere Positionen generell konfrontiert? • Wie würden Sie die Aufstiegschancen von Frauen im Allgemeinen einschätzen? <p>Formen der Barrieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erfahrungen haben Sie schon mit folgenden Barrieren gemacht entweder in Ihrem Betrieb oder im Allgemeinen? <ul style="list-style-type: none"> • Ideologische Barrieren <ul style="list-style-type: none"> ○ durch die Gesellschaft ausgelöst ○ Geschlechterstereotype + Rollenbilder • Persönliche Barrieren <ul style="list-style-type: none"> ○ Doppelbelastung ○ Selbstverwirklichung der Frau • Betriebliche Barrieren <ul style="list-style-type: none"> ○ Akzeptanz/Respekt von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, Kunden/Kundinnen, Geschäftspartner/Geschäftspartnerinnen ... ○ Wie sehen Sie diese Phänomene der Gläsernen Decke? ○ Welche Erfahrungen haben Sie, was das Phänomen anbelangt • Welche Barrieren sind Ihrer Meinung nach für Frauen zu überwinden, welche absolut gar nicht? 	<p>Gibt es sonst noch etwas? Und sonst?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</p> <p>Was meinen Sie damit? Wie meinen Sie das?</p> <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p> <p>Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht?</p>	

Maßnahmen		
Durch welche Maßnahmen konnten bzw. können Frauen unterstützt werden, den Aufstieg in eine Position im Top-Management zu erreichen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<p>Maßnahmen aus der Vergangenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Grundlagen wurden für Sie geschaffen, damit Sie diese Position einnehmen konnten? • Welche Maßnahmen wurden vom Betrieb getroffen, um Sie beim Aufstieg zu unterstützen? • Welche Maßnahmen wurden in der Vergangenheit bereits umgesetzt, um den Frauenanteil (vor allem in den höheren Positionen) zu steigern? <p>Aktuelle/zukünftig geplante Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen im Bereich der Personalauswahl werden getroffen, um den Frauenanteil zu erhöhen? • Welche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden in Ihrem Unternehmen explizit Frauen angeboten? • Welche Erfahrungen haben Sie mit Mentoring gemacht? • Welche Unterstützung bieten Sie Frauen, insbesondere Müttern, zur Erreichung einer Work-Life-Balance? • Wie handhaben Sie persönlich die Vereinbarung von Beruf und Familie? <p>Gleichstellungsstrategien (Gender Mainstreaming, Diversity Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen Strategien bereits gemacht? • Was halten Sie von der Idee eine der Strategien bei Ihnen umzusetzen, wenn dadurch auch die Unternehmenskultur verändert werden muss? 	<p>Gibt es sonst noch etwas? Und sonst?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</p> <p>Was meinen Sie damit? Wie meinen Sie das?</p> <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p> <p>Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht?</p>	

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Status quo	1.1. Position, Aufgabenbereiche 1.2. Ausbildung/Bildung 1.3. Familienstand 1.4. Frauenanteil im Unternehmen 1.5. Unternehmenskultur
2. Gründe für die aktuelle Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen	2.1. Eigene Erfahrungen mit +/- Reaktionen 2.2. Gründe im eigenen Betrieb 2.3. Allgemeine Gründe
3. Barrieren/Herausforderungen	3.1. Ideologische Barrieren 3.2. Persönliche Herausforderungen 3.3. Betriebliche Barrieren
4. Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen	4.1. Personalentwicklungsmaßnahmen 4.2. Work-Life-Balance Unterstützung 4.3. Gleichstellungsstrategien 4.4. Politische Maßnahmen (*) 4.5. Persönliche Maßnahmen (*) 4.6. Zusätzliche betriebliche Maßnahmen (*) 4.7. Gesellschaftliche Maßnahmen (*)

(*) induktiv generierte Kategorie