Jessica Wulf

ALLEN WIDRIGKEITEN ZUM TROTZ – FRAUEN IN HOHEN FÜHRUNGSPOSITIONEN

1 DIE UNTERREPRÄSENTATION VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN

Frauen sind heute durchschnittlich genauso gebildet wie Männer und machen knapp 50 % aller Erwerbstätigen in Europa und den USA aus (vgl. World Economic Forum 2015). Obwohl sich in der Geschlechtergleichberechtigung vieles zum Positiven verändert hat, sind gerade einmal 7 % der Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen in Österreich und Deutschland weiblich besetzt (vgl. Hernandez Bark/Escartin/Schuh/van Dick 2016). Trotz steigender öffentlicher und politischer Aufmerksamkeit bezüglich der Unterrepräsentation von Frauen in einflussreichen Positionen hatten 2016 knapp 29 % der 200 größten Unternehmen Österreichs nicht eine einzige Frau in ihren Vorständen und Aufsichtsräten (vgl. Abd El Mawgoud/Wieser 2016).

Diese Unterrepräsentation kann durch den „gendered organizations"-Ansatz besser verstanden werden. Entsprechend diesem Ansatz sind Organisationen nicht genderneutral, sondern es werden Positionen und Interaktionen in Organisationen durch Gender[1] beeinflusst und teilweise bestimmt (vgl. Bryans/Mavin 2003). So sind die einflussreichen Positionen nicht nur überwiegend männlich besetzt, sondern auch mit stereotyp männlichen Attributen assoziiert (vgl. Deloitte 2015; Eagly/Karau 2002).

Obwohl Gender eine bestimmende Rolle spielt, heißt das nicht, dass alle Frauen dieselben Erfahrungen machen. Frauen in Unternehmen sind eine heterogene Gruppe, die sich durch individuelle Charakteristiken sowie intersektionale[2] Aspekte unterscheiden (z. B. sexuelle Orientierung, soziokultureller Hintergrund oder Hautfarbe), die Erfahrungen und Situationen beeinflussen (vgl. Bryans/Mavin 2003). Der „gendered organizations"-Ansatz führt dazu, dass Differenzen zwischen Männern und Frauen tendenziell überbetont und Differenzen innerhalb der Geschlechter kaum betrachtet werden (vgl. Mavin 2008). Der Grund, warum ich diesen Ansatz trotzdem verwendet habe, ist, dass Geschlecht als Kategorie einen hohen Stellenwert in unserer Gesellschaft hat und somit (Arbeits-)Erfahrungen maßgeblich beeinflusst. Das führt dazu, dass die Gruppe der Frauen, so divers sie auch ist, gewisse Erfahrungen am Arbeitsplatz teilt (vgl. Bryans/Mavin 2003).

Die psychologische Forschung, die sich mit der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen beschäftigt, konzentriert sich auf die Hindernisse, denen Frauen auf dem Weg in das obere Management begegnen (vgl. z. B. Glass/Cook 2016). Eine anschauliche Metapher,

---

1 „Gender", also Geschlecht, wird hier nicht als biologisch gegeben verstanden, sondern als sozial konstruiert und erlernt. Personen verhalten sich je nach Situation so, dass sie gesellschaftlichen Erwartungen gerecht werden („doing gender").

2 Mit „intersektional" ist gemeint, dass Geschlechterverhältnisse immer auch durch andere sozial konstruierte Kategorien beeinflusst sind. Dadurch werden eine Vielzahl von sozialen Ungleichheiten sowie ihre Wechselwirkungen sichtbar. Die eigene Identitätskonstruktion und soziale Position hängen von verschiedenen Kategorien ab, die sich gegenseitig bestimmen, verstärken oder verändern. Deswegen ist die Gruppe der Frauen nicht homogen, sondern es sind innerhalb der Gruppe Privilegien und Benachteiligungen gegeben (vgl. Schöffmann 2013).

Sozialpolitik in Diskussion, Band 19/2018: Seiten 69–77

die diese Forschung beschreibt, ist das Labyrinth (vgl. Eagly/Carli 2007). Die Idee dieser Metapher ist, dass der Weg ins obere Management für Frauen durch ein Labyrinth aus einer Vielzahl von geschlechtsspezifischen Hindernissen führt. Diese Hindernisse haben zur Folge, dass Frauen auf dem Weg durch das Labyrinth verloren gehen und nur sehr wenige oben ankommen. Zwei Beispiele für diese Hindernisse, die vor allem in Führungspositionen eine Rolle spielen, werden durch „Homosocial Reproduction" (vgl. z. B. Kanter 1977; Stafsudd 2006) und die „Role Congruity Theory" (vgl. Eagly/Karau 2002) beschrieben.

„Homosocial Reproduction" illustriert das Phänomen, dass Führungskräfte tendenziell Menschen befördern, die ihnen hinsichtlich demografischer Merkmale ähneln (vgl. Kanter 1977). Weiße Männer tendieren demnach dazu, andere weiße Männer zu fördern und zu befördern. Der Grund dafür ist, dass basierend auf den demografischen Daten Rückschlüsse auf Werte und Einstellungen der Person gezogen werden. Das heißt, aufgrund äußerlicher Ähnlichkeiten werden innere Ähnlichkeiten erwartet. Dadurch entsteht der Eindruck, dass die mit Beförderungen einhergehenden Unsicherheiten reduziert werden können, wenn demografisch ähnliche Menschen befördert werden. Gleichzeitig führt das Befördern einer Person, die zu ähnlichen sozialen Gruppen gehört wie die Führungskraft selbst (z. B. weiß und männlich), zu einer Aufwertung dieser Gruppen. Das wirkt sich potenziell positiv auf das Selbstwertgefühl der Führungskraft aus (vgl. Tajfel/Turner 1985).

Ein weiteres geschlechtsspezifisches Hindernis beschreibt die **„Role Congruity Theory"** (vgl. Eagly/Karau 2002). Nach dieser Theorie existiert eine Inkongruenz zwischen den Erwartungen an Managerinnen aufgrund ihres Frauseins und den Ansprüchen an eine Führungsperson. In der gegenderten Organisation sind Führungspositionen bis heute mit stereotyp männlichen Eigenschaften assoziiert, wie zum Beispiel selbstbewusst, ehrgeizig und bestimmend zu sein (vgl. ebenda). Im Gegensatz dazu werden von Frauen stereotyp sogenannte kommunale Eigenschaften erwartet, wie zum Beispiel empathisch, sozial und fürsorglich zu sein (vgl. ebenda). Diese Kombination führt dazu, dass Managerinnen mit sehr gegensätzlichen Erwartungen konfrontiert sind (vgl. Glass/Cook 2016). Der Handlungsspielraum, in dem weibliche Führungskräfte sowohl als sympathisch als auch kompetent wahrgenommen und bewertet werden, ist dadurch sehr schmal (vgl. Eagly/Karau 2002; Sander/Hartmann 2009).

2 ERFAHRUNGEN VON FRAUEN IN HOHEN FÜHRUNGSPOSITIONEN

Die vielfältigen geschlechtsspezifischen Hindernisse, denen Frauen auf dem Weg nach oben begegnen, sind aus psychologischer Perspektive weitgehend erforscht. Studien, die sich mit Frauen in (hohen) Führungspositionen beschäftigen, konzentrieren sich entweder auf die Vereinbarkeit von Familie und Karriere (vgl. z. B. Johnson/Tunheim 2016) oder untersuchen den korrelativen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Top-Management-Team und dem Unternehmensgewinn (vgl. z. B. Nielsen/Huse 2010). Forschung mit Fokus auf den Erfahrungen, die Frauen am Arbeitsplatz machen, wenn sie im oberen Management angekommen sind, fehlen jedoch gänzlich. Genau damit beschäftigt sich vorliegender Beitrag[3] und hat zum

[3] Dieser Beitrag basiert auf meiner Masterarbeit, die ich zwischen September 2016 und März 2017 durchgeführt und geschrieben habe. Dabei wurde ich an der Universität Wien von Prof. Christian Korunka betreut.

Sozialpolitik in Diskussion, Band 19/2018: Seiten 69–77

Ziel, folgende Fragen zu beantworten: Welche Erfahrungen machen Frauen in männerdominierten Führungspositionen, und welchen Herausforderungen begegnen sie? Der Fokus liegt dabei auf Führungskräften in hohen Positionen in Österreich und Deutschland.

Um diese sehr weit gefassten Fragen zu beantworten, habe ich offene Interviews mit neun Frauen in Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen geführt. Im Folgenden beschreibe ich kurz meine Interviewpartnerinnen und den Umgang mit den Daten, da dies die Basis der Ergebnisse ist. Die interviewten Führungskräfte arbeiten in unterschiedlichen Branchen in Österreich und Deutschland. Zum Durchführungszeitpunkt der Interviews (2016) waren die Frauen zwischen 35 und 61 Jahre alt – mit einem durchschnittlichen Alter von 46,2 Jahren. Alle Interviewpartnerinnen sind weiß und sind/waren in heterosexuellen Beziehungen.[4] Fünf der Frauen haben zwischen ein und vier Kinder, die unterschiedlich alt sind (zwischen Kleinkind- und Erwachsenenalter).

Nach der Transkription habe ich acht[5] der neun Interviews anhand der Grounded Theory ausgewertet (vgl. Glaser/Strauss 2010). Die Grounded Theory ermöglicht einen offenen und induktiven Umgang mit den Daten, da diese Schritt für Schritt abstrahiert werden und so Kategorien entstehen, die in den Daten verankert sind (vgl. ebenda). Zur Gewährleistung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit – das wichtigste Gütekriterium der qualitativen Forschung – habe ich in alle Schritte der Auswertung außenstehende Personen einbezogen, wie zum Beispiel Lehrende der Grounded Theory.

2.1 Erlebte Ambivalenz

Im Ablauf der Interviews zeichnete sich eine Ambivalenz in den Erzählungen der Interviewpartnerinnen ab. Zum einen erklärten die Führungskräfte im Großteil der Interviews wiederholt, dass das Geschlecht im Beruf keine Rolle spiele. Dieselben Interviewpartnerinnen beschrieben aber trotzdem eine Vielzahl an Situationen, in denen es relevant war, dass die Führungskräfte weiblich sind. Zum Beispiel stammen die folgenden zwei Zitate aus demselben Interview mit der Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung:

> *„Also ich finde ja immer, es spielt keine Rolle, ob man Frau ist oder Mann, weil ich finde […] in meinem Alltag finde ich, spielt es keine große Rolle."*

> *„Dann ist es, glaube ich, so, dass man immer […] genauer unter die Lupe genommen wird. Ähm, heißt, wie verhält sie sich jetzt? Was macht sie jetzt? […] Und auch da gibt es ja bestimmte Klischees, die man Frauen zuordnet, zickig etc. […] Das ist ganz anders als bei den Männern. Männer können ordentlich auf den Putz hauen, Sprüche machen und so weiter. Das ist bei Frauen, glaube ich, anders."*

Im Laufe der Auswertung der Interviews kristallisierten sich verschiedene Ursachen (2.2), Strategien des Umgangs (2.3) und Konsequenzen (3) dieser Ambivalenz heraus (siehe Abb. 1). Im Folgenden gehe ich auf jeden Punkt einzeln ein.

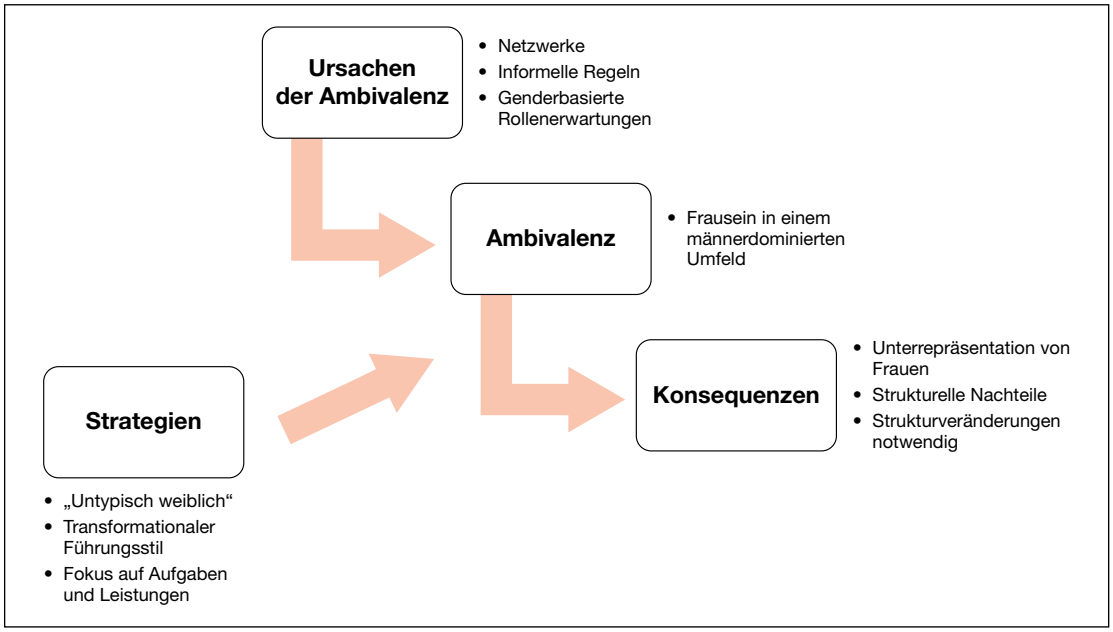
---

4 In der Studie, die diesem Beitrag zugrunde liegt, kommen – so wie in der Mehrheit der Studien zu Frauen in hohen Führungspositionen – nur weiße, heterosexuelle Frauen zu Wort. Das war nicht beabsichtigt. Das einzige Kriterium für die Studienteilnahme war, als Frau in einer hohen Führungsposition zu sein. Eine Studie mit intersektionalem Ansatz ist notwendig, um die spezifischen Erfahrungen von Menschen darzustellen, die mehrfach benachteiligten Gruppen angehören.

5 Eines der Interviews musste ich leider aufgrund schlechter Tonqualität der Aufnahme ausschließen.

Sozialpolitik in Diskussion, Band 19/2018: Seiten 69–77

Abbildung 1: Überblick der Ergebnisse



2.2 Ursachen der Ambivalenz

Was verursacht die Ambivalenz, die in den Interviews sichtbar wurde? Die Datenanalyse ergab drei Gegebenheiten und Prozesse als Ursachen der Ambivalenz: Netzwerke, informelle Regeln und geschlechtsspezifische Rollenerwartungen.

Netzwerke sind in Führungspositionen aus zwei Gründen wichtig. Zum einen beeinflussen sie berufliches Weiterkommen und Beförderungen maßgeblich. Zum anderen sind Netzwerke Quelle sozialer Unterstützung und ehrlichen Feedbacks. Die einflussreichen Netzwerke sind männerdominiert, da hauptsächlich Männer in den hohen Positionen arbeiten. Ein präsentes Thema in den Interviews war, dass es als Frau schwieriger sei, Teil dieser Netzwerke zu werden. Darüber hinaus beschrieben viele Interviewpartnerinnen es als unmöglich, gleich „tief“ wie Männer in diese Netzwerke zu kommen.

> *„Ich glaube, hier im Hause irgendwann ist es wichtig, in die Netzwerke der Männer reinzukommen, das ist wichtig. […] Es ist aber schwieriger als Frau [in diese Netzwerke zu kommen] […] Also auch so auf Betriebsfeiern […] oder Veranstaltungen zum Beispiel wird abends dann noch was getrunken. Ich neige nicht dazu, mich abends zu besaufen. Zumindest nicht […] mit Kollegen oder Vorgesetzten […]. Da haben Männer weniger Probleme mit. […] Aber das schweißt natürlich zusammen. Und dadurch haben sie halt dann so, so Klübchen, die sich bilden.“* (Vorstandsmitglied einer Versicherung)

Die zweite Ursache, **informelle Regeln,** steht in Verbindung mit dem Beschriebenen. Informelle Regeln werden in den Interviews als implizite Regeln des Umgangs, der Entscheidungsfindung und des Diskussionsverhaltens beschrieben. Diese Regeln sind zum Großteil entstanden, bevor Frauen in diesen Positionen vertreten waren, und stellen sich in der Gegenwart von Frauen zum Teil als problematisch heraus. Einige dieser Regeln führen zu unangenehmen Situationen für alle Beteiligten oder zum Ausschluss der anwesenden Frauen. Zum Beispiel beschrieb die Geschäftsführerin einer Versicherung Folgendes:

> *„Wenn ein großes Meeting ist, hochkarätig besetzt, als Erstes wird über Golf und Fußball geredet. Und wenn das Thema durch ist, geht es über die neuen Autos. Zu allen drei Themen bin ich relativ sprachlos. […] Das ist, das ist gar nicht böse gemeint. Aber es ist eine einfache Art für Männer anzufangen, Smalltalk zu machen."*

Sowohl die Netzwerke, als auch die informellen Regeln sind Beispiele für den internen Ausschluss von Frauen in hohen Führungspositionen (vgl. Rastetter 1998; 2002). Frauen kommen heute in diese Positionen, werden informell aber zum Teil weiterhin ausgeschlossen. Des Weiteren sind diese beiden Ursachen ein Beispiel für „Homosocial Reproduction": Die beschriebenen männlichen Führungskräfte weisen ähnliche Charakteristika in Umgangsformen und Interessen auf (vgl. Kanter 1977).[6]

Die dritte Ursache, die in allen Interviews präsent war, sind **genderbasierte Rollenerwartungen.** Damit sind Situationen gemeint, in denen Vorgesetzte, Kolleg*innen[7] oder Mitarbeiter*innen sich auf bestimmte Weise verhalten haben oder ein bestimmtes Verhalten erwartet haben, weil sie sich einer weiblichen Führungskraft gegenübersahen. Diese Erwartungen an die Führungskräfte können sowohl positive als auch negative Auswirkungen für die weiblichen Führungskräfte haben. Zum Beispiel beschrieben viele der Interviewpartnerinnen neben der Erwartung einer fachlichen Expertise auch die Erwartung einer empathischen Seite ihrerseits. Zeigen die Managerinnen diese empathische Seite zusätzlich, hat das potenziell positive Auswirkungen auf die Beziehungen mit Mitarbeiter*innen. Fehler und Probleme werden dann mit der Führungskraft diskutiert, und sie wird als sympathisch wahrgenommen. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, wird dies negativ angemerkt, auch wenn fachlich kompetent gehandelt wurde, wie in dem folgenden Beispiel:

> *„Ich hab mal ganz stark gemerkt […] irgendwie so von 'ner Frau […] die muss doch auch weich sein, und da muss doch auch so 'ne nette Seite, so 'ne Mama-Seite sein. Wo mir das nochmal ganz präsent wurde, war: Unsere Kommunikationsabteilung hat […] [eine] Art Einschätzung gegeben, wie wird […] [sie als Geschäftsführerin] wahrgenommen? […] Und bei den negativen Sachen kam denn ja, ist doch manchmal auch sehr starker Management-Blick, und [Name Organisation] ist doch auch eine Familie. [Name Organisation] sind 1.000 Leute, das ist keine Familie, […] aber ja, ähm, ich glaub, diese Weichheit, die hat dann vielen gefehlt, die man einfach bei so einer Frau irgendwie voraussetzt."* (Geschäftsführerin eines Forschungsinstituts)

Die Präsenz der genderbasierten Rollenerwartungen ist im Einklang mit der „Role Congruity Theory". Neben Kompetenz und Führungsverhalten werden von Frauen in Führungspositionen zusätzlich auch kommunale, stereotyp weibliche Attribute wie Mitgefühl und Verständnis erwartet (vgl. Eagly/Karau 2002).

---

[6] Das soll nicht heißen, dass alle Manager diese Verhaltensweisen und Interessen haben, hiermit sind lediglich Tendenzen gemeint, die immer wieder sichtbar werden.

[7] Dieser Text ist mit Sternchen (*) gegendert, weil ich Geschlecht als sozial konstruierte Kategorie verstehe, die nicht binär ist. Durch das Gendern mit Sternchen soll die Sichtbarkeit von Frauen und all denjenigen Menschen, die sich außerhalb der binären Geschlechteridentitäten befinden, erhöht werden. Wenn ich in diesem Artikel von Frauen schreibe, meine ich alle Menschen, die sich selbst als weiblich verstehen und sehen, unabhängig vom biologischen oder sozial zugewiesenen Geschlecht.

2.3 Strategien im Umgang mit der Ambivalenz

Die Führungskräfte, die an dieser Studie teilgenommen haben, gehören zu einer außergewöhnlichen Gruppe. In einer Struktur, die den beruflichen Aufstieg von Männern begünstigt, haben diese Frauen es geschafft, ganz nach oben zu gelangen. Die Analyse des Umgangs der Interviewpartnerinnen mit den verschiedenen Hindernissen ermöglicht Einsicht in Strategien, die für Frauen in diesen Strukturen funktionieren können. Die interviewten Führungskräfte gehen nicht nur mit den tendenziell hinderlichen Gegebenheiten um, sondern können dies so gut, dass sie im Interview sagen, dass das Geschlecht keine Rolle in ihrem beruflichen Alltag spielt. In den Interviews waren drei Strategien präsent, mit den beschriebenen Ursachen der Ambivalenz umzugehen: Distanzierung von der Gruppe der Frauen, ein transformationaler Führungsstil und der Fokus auf Aufgaben und Leistung.

Die **Distanzierung von der Gruppe der Frauen** zeigt sich etwa darin, dass der Großteil der interviewten Führungskräfte sich als *„untypisch weiblich“* beschrieben und eher stereotyp männliche Eigenschaften hervorgehoben hat. Die Vorstandsvorsitzende einer Versicherung sagte zum Beispiel:

> *„Und ich glaube nicht, dass ich typisch Frau bin. […] ich glaube eher, das sind so, ähnlich wie bei mir, eher so ein bisschen auch dominantere Persönlichkeiten, […] die sich auch trauen, mal ’ne Gegenposition zu halten.“*

Die Distanzierung von einer sozialen Gruppe kann die Folge der Abwertung ebendieser Gruppe sein. Nach der „Social Identity Theory“ (vgl. Tajfel/Turner 1985) konstituiert die Zugehörigkeit zu verschiedenen sozialen Gruppen einen Teil unseres Selbstbildes und beeinflusst unseren gefühlten Selbstwert. Gehören Menschen zu einer Gruppe, die in einem bestimmten Kontext abgewertet oder diskriminiert wird, führt das zu „Social Identity Threat“. Der Grund dafür ist, dass Menschen positive Selbstbilder haben möchten. Deswegen sind sie motiviert, in Situationen, in denen das eigene positive Selbstbild durch zum Beispiel Diskriminierung gefährdet ist, gegen die Abwertung vorzugehen.

Eine Möglichkeit des Umgangs ist die Distanzierung von der abgewerteten Gruppe (vgl. Tajfel/Turner 1985). Im Falle der interviewten Führungskräfte erlebten alle im Laufe ihrer Karriere Benachteiligungen oder sogar Diskriminierung aufgrund ihres Frauseins. Demnach ist die Distanzierung von der Gruppe der Frauen im Arbeitskontext eine mögliche Reaktion auf die erlebte Abwertung dieser Gruppe und damit eine Strategie des Umgangs (Derks/Ellemers/van Laar/de Groot 2011).

Die zweite präsente Strategie ist der **transformationale Führungsstil.** Das folgende Zitat der Geschäftsführerin eines Internetunternehmens repräsentiert den von den meisten Interviewpartnerinnen beschrieben Führungsstil sehr gut:

> *„Das [gemeint ist der Führungsstil] schließt jetzt Männer nicht aus, weil das grundsätzlich einfach [ein] Ansatz ist, […] mit mehr Offenheit, mit, äh, mehr Freiraum, […] mit eher unterstützen und fördern und, ähm, einen Rahmen und Möglichkeiten schaffen, dass andere sich entwickeln können.“*

Das in den Interviews beschriebene Führungsverhalten entspricht überwiegend einem transformationalen Führungsstil, der unter anderem durch Kommunikation auf Augenhöhe, Wertschätzung und hohe Partizipation der Mitarbeiter*innen gekennzeichnet ist (vgl. z. B. Carli

Sozialpolitik in Diskussion, Band 19/2018: Seiten 69–77

2015). Diese Charakteristiken repräsentieren sogenannte „kommunale Attribute“, die stereotyp mit Frauen assoziiert werden. Dementsprechend können in einem transformationalen Führungsstil kommunale Attribute integriert werden, was wiederum die Inkongruenz zwischen Erwartungen aufgrund der Führungsposition und Erwartungen aufgrund des Geschlechts reduziert (vgl. Eagly/Carli 2007).

Die dritte präsente Strategie ist der **Fokus auf Aufgaben und Leistung.** Die Wichtigkeit von herausfordernden Aufgaben und der Aufbau und Ausbau von Kompetenzen waren ein wichtiges Thema in den meisten Interviews. Auch in anderen Studien wurde erhöhte Performance und Anstrengung als eine Strategie des Umgangs festgestellt, die Frauen in männerdominierten Positionen anwenden (vgl. Rastetter 2002). Dabei erklären diese Studien das leistungsorientierte Verhalten durch den Wunsch, die eigenen Annahmen zu bestätigen – dass nämlich beruflicher Erfolg und Beförderungen rein auf Leistung und Fähigkeiten beruhen und nicht vom Geschlecht abhängen (vgl. Rastetter 2002). Einige der Interviewpartnerinnen hatten gar nicht das Ziel, Karriere zu machen, viel eher hat die Suche nach neuen Herausforderungen zu Beförderungen geführt.

> *„Ich wollt nie irgendwas sein, ich wollt nie Geschäftsführer sein von irgendwas. Ja, das hat mich nie […] vorangetrieben. […] Also es gibt Leute, die wollen einfach bestimmte Positionen erreichen, die in der Hierarchie irgendwo sind. Aber mir ging’s eigentlich immer um die Aufgabe. Und dann kommt das andere halt irgendwie mit. Dann ist man halt Geschäftsführerin.“* (Geschäftsführerin eines Internetunternehmens)

3 KONSEQUENZEN UND FAZIT

Eine wichtige Erkenntnis aus der Analyse der Interviews für die Arbeitswelt ist, dass Frauen nicht nur auf dem Weg nach oben, sondern auch, wenn sie im hohen Management angekommen sind, zusätzliche Hürden und Herausforderungen erleben (im Vergleich zu weißen, heterosexuellen Männern). Die Ambivalenz, die sich in den Erfahrungen der interviewten Führungskräfte widerspiegelt, ist Ausdruck der strukturellen Benachteiligungen, mit denen Frauen in Organisationen konfrontiert sind, und unter anderem Grund für das Ausbleiben eines Gendergleichgewichts.

Die beschriebenen Strategien der Interviewpartnerinnen sind allesamt individuelle Bewältigungsstrategien, die am Status quo nicht rütteln – was jedoch nicht als Kritik an den Führungskräften gemeint ist. Ganz im Gegenteil: Diese Ergebnisse unterstreichen, dass die Verantwortung für die Herstellung von Geschlechtergleichgewicht in hohen Führungspositionen nicht (alleine) bei weiblichen Führungskräften liegen kann, da diese Frauen ohnedies zusätzliche Herausforderungen meistern müssen. Vielmehr sind Veränderungen auf der Organisationsebene notwendig. Diese Veränderungen sollten aufgrund der vorliegenden Ergebnisse beispielsweise beinhalten, dass Bewertung von Leistung und Beförderungen transparenter und standardisierter ablaufen und so möglichst wenig Raum für Voreingenommenheit bieten. Auch der Zugang zu Netzwerken kann durch Maßnahmen des Unternehmens, wie offizielle Mentoring-Programme, vereinfacht werden.

BIBLIOGRAFIE

Abd El Mawgoud, Rasha und Christina *Wieser* (2016), Frauen.Management.Report.2016. Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat in den Top 200 und börsennotierten Unternehmen, Wien.

Bryans, Patricia and Sharon *Mavin* (2003), Women Learning to Become Managers: Learning to Fit in or to Play a Different Game?, in: Management Learning 34 (1), 111–134.

Carli, Linda L. (2015), Women and leadership, in: Adelina *Broadbridge* and Sandra *Fielden* (eds.), Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out, Cheltenham, 290–304.

Deloitte (2015), Women in the boardroom – A global perspective; https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-ccg-women-in-the-boardroom-a-global-perspective4.pdf, abgerufen im Juni 2016.

Derks, Belle, Naomi *Ellemers*, Colette *van Laar* and Kim *de Groot* (2011), Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?, in: The British Journal of Social Psychology 50 (3), 519–535.

Eagly, Alice H. and Linda L. *Carli* (2007), Women and the Labyrinth of Leadership, in: Harvard Business Review 85 (9), 62–71.

Eagly, Alice H. and Steven J. *Karau* (2002), Role congruity theory of prejudice toward female leaders, in: Psychological Review 109 (3), 573–598.

Glaser, Barney G. und Anselm L. *Strauss* (2010), Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung, Bern.

Glass, Christy and Alison *Cook* (2016), Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling, in: Leadership Quarterly 27 (1), 51–63.

Hernandez Bark, Alina S., Jordi *Escartin,* Sebastian C. *Schuh* and Rolf *van Dick* (2016), Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy, in: Journal of Business Ethics 139 (3), 473–483.

Johnson, Elizabeth R. and Katherine A. *Tunheim* (2016), Understanding the Experiences of Professional Women Leaders Living and Working in Sweden, in: Advances in Developing Human Resources 18 (2), 169–186.

Kanter, Rosabeth Moss (1977), Men and women of the corporation, New York.

Mavin, Sharon (2008), Queen bees, wannabees and afraid to bees: No more "best enemies" for women in management?, in: British Journal of Management 19 (SUPPL. 1).

Nielsen, Sabrina and Morten *Huse* (2010), The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface, in: Corporate Governance: An International Review 18 (2), 136–148.

Rastetter, Daniela (1998), Männerbund Management. Ist Gleichstellung von Frauen und Männern trotz wirksamer archaischer Gegenkräfte möglich?, in: Zeitschrift für Personalforschung 2/98, 167–186.

Rastetter, Daniela (2002), Zwischen Meritokratie und Mikropolitik – ein organisationspsychologischer Blick auf das Management-Geschlecht, in: Wirtschaftspsychologie 4 (1), 11–15.

Sander, Gudrun und Ines *Hartmann* (2009), Erhöhter Stress bei weiblichen Führungskräften; http://ccdi-unisg.ch/wp-content/uploads/2015/10/buchbeitrag_erh%C3%B6hter_stress_bei_weiblichen_f%C3%BChrungskr%C3%A4ften.pdf, abgerufen im Juni 2016.

Schöffmann, Rosemarie (2013), Kontext: Migration und Geschlecht, in: Elisabeth *Koch,* Viktorija *Ratković,* Manuela *Saringer* und Rosemarie *Schöffmann* (Hg.), „Gastarbeiterinnen" in Kärnten. Arbeitsmigration in Medien und persönlichen Erinnerungen, Klagenfurt, 12–52.

Stafsudd, Anna (2006), People are strange when you're a stranger: senior executives select similar successors, in: European Management Review 3, 177–189.

Tajfel, Henri and John *Turner* (1985), The social identity theory of intergroup behavior, in: Stephen *Worchel* and William G. *Austin* (eds.), Psychology of Intergroup Relations, Chicago, 7–24.

World Economic Forum (2015), The Global Gender Gap Report 2015; http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/, abgerufen im Juni 2016.