Institut für wirtschafts- und rechtswissenschaftliche Forschung
Frankfurt Research Institute for Business and Law

FRANKFURT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Working Paper Series: Business and Law

Working Paper No. 09

Akzeptanz von Führungskräften - Analyse wahrgenommener Verhaltensweisen von Frauen und Männer in Führungspositionen

Caprice Oona Weissenrieder und Anastassja Spura

November 2015

Fachbereich 3
Wirtschaft und Recht | Business and Law

Akzeptanz von Führungskräften
-
Analyse wahrgenommener Verhaltensweisen von Frauen und Männer in Führungspositionen

Autorinnen:

Caprice Oona Weissenrieder

Anastassja Spura

JEL: J16, M12, M14

Key words: Akzeptanz, Frauen in Führungspositionen, Unternehmenskultur, Wahrnehmungen, Verhaltensweisen

Die vorliegende Arbeit beinhaltet erste Teilergebnisse aus einer standardisierten Erhebung in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Odgers & Berndtson zum Thema „Akzeptanz von weiblichen und männlichen Führungskräften“. Es ist geplant, weitere Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen in einem Fachjournal zu veröffentlichen.

Inhalt

Abstrakt 3

1. Einleitung 4

2. Stand der Forschung 7

2.1 Akzeptanz- und Unternehmenskulturforschung 7

2.2 Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen 10

3. Methodik 15

4. Ergebnisse 16

4.1 Einführung 16

4.2 Stichprobe 16

4.3 Akzeptanz und Anerkennung 17

4.4 Karriereplanung und Förderung 23

4.5 Unternehmenskultur und Akzeptanz 26

4.6 Kommunikation 32

5. Diskussion 36

6. Fazit 40

7. Anhang 41

8. Literaturverzeichnis 43

Abstrakt

Frauen in Führungspositionen in Deutschland sind nach wie vor unterrepräsentiert. Es hat den Anschein, dass die Maßnahmen um die Situation zu ändern bisher nicht ausreichen. Zahlreiche Studien beschäftigten sich bereits mit den Barrieren, auf die Frauen stoßen, sowie diese abzumildern bzw. zu verhindern. Es ist jedoch offensichtlich, dass die bisherigen Instrumente und Maßnahmen nicht in dem gewünschten Maße ausreichen, damit mehr Frauen in Führungspositionen aufsteigen und akzeptiert werden. Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit beobachtbaren Verhaltensweisen, welche ein Zeichen für die Akzeptanz von Führungskräften sind. Es wird davon ausgegangen, dass die Akzeptanz einen wesentlichen Einfluss auf die Karriere ausüben kann. Erste Ergebnisse geben einen Hinweis, dass laut Wahrnehmung der Befragten die Akzeptanz einen Einfluss auf den beruflichen Erfolg ausüben kann. Ferner können unterschiedliche Indikatoren je nach Geschlecht der Führungskraft identifiziert werden.

Abstract

Women in management positions in Germany are still underrepresented. It seems that the existing approaches do not change the situation significantly. Numerous studies are still analyzing the issues about the barriers women face as well as how to prevent and reduce their influences. However, it is clear that the current instruments and measures are not sufficient enough to improve the number and acceptance of women in leadership positions. The current study analyzes visible behavior, which seems to be a sign of the acceptance of managers. It is assumed, that acceptance has a substantial influence on career success of managers. First results show, that acceptance could have an perceived influence on career success. In addition, there could be identified different indicators of acceptance regarding the gender of the manager.

1. Einleitung

Beobachtet man in Deutschland die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, so ist eine steigende Partizipation von Frauen in der Arbeitswelt deutlich erkennbar. Aktuelle Zahlen zeigen, dass die weibliche Beschäftigungsrate einen neuen Höhepunkt erreicht hat. So lag die Frauenerwerbsquote im Jahr 2014 bei 69,5%. Im Vergleich dazu, waren 1999 lediglich 57,1% Frauen in Deutschland Teil des Arbeitsmarktes (Eurostat 2015).

Betrachtet man hingegen die Mikroebene in unserer Gesellschaft wird deutlich, dass Führungspositionen in Unternehmen nach wie vor mehrheitlich von Männern besetzt sind. Frauen haben zwar mittlerweile einen erhöhten Zugang zur mittleren Etage des Managements gewonnen (Eagly & Karau 2002), allerdings kann immer noch nicht von einer paritätischen Verteilung gesprochen werden (Holst *et al.* 2015). Die geringe Anzahl von weiblichen Führungskräften reflektiert somit nicht die bereits erwähnte Teilhabe von Frauen auf dem Arbeitsmarkt sowie der oft zitierte Wunsch von Politik, Gesellschaft und Unternehmen nach einer Geschlechtergleichstellung (Europäische Kommission 2015b). Dies ist verwunderlich, da laut aktuellen Studien Frauen zu den Bildungsgewinnern gehören (Albert *et al.* 2010), wenngleich es Unterschiede zwischen Frauen und Männer hinsichtlich Alter und Berufserfahrung gibt. Demnach sind Frauen in Führungspositionen im Durchschnitt vier Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen und weisen ebenfalls eine geringere Berufserfahrung auf (Holst *et al.* 2012).

Insbesondere im Top-Management reflektiert der jeweilige Anteil der Geschlechter nicht eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE 2015). So besetzen Frauen derzeit nur 7% der Vorstandposten in den 30 DAX-Unternehmen in Deutschland (Europäische Kommission 2015a). Ein noch mehr unausgeglichenes Bild zeigt die Besetzung der Vorstandsposten in den 200 umsatzstärksten Unternehmen der deutschen Privatwirtschaft, welche 2014 lediglich zu 5,4% weiblich besetzt sind (Holst & Kirsch 2015).

Dahingegen ist der Frauenanteil in Aufsichtsräten mit 21,4% in deutschen Unternehmen geradezu positiv zu bewerten (Schulz-Strelow & von Falkenhausen 2015). Kohaut & Möller (2013) berichten in ihrer Studie ebenfalls von einem Aufwärtstrend. So wurden im Jahr 2012 durchschnittlich 26% der ersten Führungsebene und 38% in der zweiten Führungsebene in der Privatwirtschaft mit Frauen besetzt. Bezogen auf den jeweiligen Wirtschaftsbereich kann der Anteil von Frauen in Führungspositionen hingegen wiederum stark variieren. Verzeichnete der Industriezweig 2013 lediglich 16% weibliche Führungskräfte, kamen Handel, Gastgewerbe und Verkehr bereits auf 38% und der Dienstleistungssektor auf 42% (Holst *et al.* 2015).

Ebenfalls scheint die Unternehmensgröße eine entscheidende Rolle hinsichtlich des Anteils weiblicher Führungskräfte zu spielen. Während 2011 in Unternehmen mit geringer Beschäftigtenzahl (1 bis 10 Mitarbeiter) der Frauenanteil in Führungspositionen noch bei 44% liegt, halbiert sich die Zahl weiblicher Führungskräfte bereits in Unternehmen mit einer Mitarbeiterstärke von 50 und mehr (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013). Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG (2015) berichtet über einen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen von 11 bis 50 Mitarbeitern in Höhe von 17%, 13% bei Unternehmen in der Größenordnung 501 bis 1000 Mitarbeitern und 16% bei Großunternehmen mit über 10000 Mitarbeitern.

Das Thema Frauen und Führung ist demnach nach wie vor aktuell und auch Inhalt unterschiedlicher Debatten. Nicht zuletzt durch die geplante Einführung der Frauenquote in Deutschland im Jahr 2016 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2015; Smale 2014), als auch dem steigenden Mangel an Fach- und Führungskräften (Bundesagentur für Arbeit 2011; McKinsey Deutschland 2011), dem globalen Wettbewerb (Burke & Ng 2006; Cooper & Burke 2002) und dem sogenannten „War for talents“ (Festing *et al.* 2013). Dennoch hat es den Anschein, dass die Ansätze um die Situation zu ändern, auf der Ebene der Politik, als auch in den Unternehmen selbst, insgesamt wenig effektiv sind. Die Barrieren, auf die Frauen stoßen, sowie die Empfehlungen diese abzumildern bzw. zu verhindern, sind bereits Gegenstand verschiedener Studien (Achatz *et al.* 2010; Krell *et al.* 2011). Allerdings wird offensichtlich, dass die alleinige Einführung von Instrumenten und Maßnahmen nicht ausreicht, damit mehr Frauen in Führungspositionen aufsteigen und akzeptiert werden. Weiche Einflussfaktoren wie Einstellungen, Werte, Normen und Verhaltensweisen in einem Unternehmen sind ebenso relevant für den Anteil und die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen. So wird bis heute das Thema der Akzeptanz weiblicher Führungskräfte in Deutschland kaum betrachtet.

Die daraus abgeleitete Annahme der vorliegenden Studie ist, dass Akzeptanz durch Vorgesetzte und Kollegen die Karriere von (Nachwuchs-)Führungskräften wesentlich beeinflusst und dazu beiträgt, ob diese mit Barrieren in ihren Unternehmen konfrontiert werden. Ziel des Projektes ist es, beobachtbare Verhaltensweisen, die einen Hinweis auf die Akzeptanz von Führungskräften, insbesondere von Frauen in Führungsfunktionen geben können, zu erfassen. Darüber hinaus besteht die Vermutung, dass sich eine hohe bzw. geringe Akzeptanz auf die Karriere auswirken kann. Es soll in Erfahrung gebracht werden, welche Auswirkung die (Nicht-)Akzeptanz der Führungskräfte insbesondere durch Kollegen und Vorgesetze hat. Dabei wird ein wesentlicher Einfluss der Unternehmenskultur auf die Akzeptanzwahrnehmung der befragten Führungskräfte erwartet.

Demnach lauten die zentralen Forschungsfragen:

- Was sind wahrgenommene Indikatoren für Akzeptanz?
- Gibt es je nach Geschlecht unterschiedliche Akzeptanzindikatoren?
- Hat Akzeptanz einen Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung von Karrierechancen, insbesondere bei weiblichen Führungskräften?

In Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Odgers & Berndtson wurde eine standardisierte Befragung von Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt, um erste empirische Erkenntnisse über die Akzeptanz und den daraus resultierenden Einfluss auf die Karriere von Führungskräften im Allgemeinen und Frauen in Führungspositionen im Speziellen zu gewinnen.

Im folgenden Kapitel wird der Stand der Forschung aufgezeigt. Im dritten Abschnitt folgt ein Kapitel über die angewandte Methodik. Die Darstellung der Ergebnisse und Diskussion wird in Kapitel vier und fünf aufgezeigt. Der Artikel schließt mit einem Fazit im sechsten Kapitel.

2. Stand der Forschung

2.1 Akzeptanz- und Unternehmenskulturforschung

Unter Akzeptanzforschung versteht man die empirische Analyse der Frage, inwiefern bestimmte Meinungen und Einstellungen innerhalb von Gruppengefügen angenommen werden, während andere abgelehnt, mit Indifferenz aufgenommen oder gar ignoriert werden (Lucke 1995; Stoll 1999). Die Forschung zu Akzeptanz hat ihren Ursprung in der Innovationsforschung (Frese 1992). Dabei wird im Rahmen der Akzeptanzforschung die Akzeptanz oftmals mit einer sozialpsychologischen Größe, der positiven Einstellung gegenüber einem Objekt bzw. Subjekt gleichgesetzt und dementsprechend operationalisiert (Beckmann 2003; Job 1995, 1996; Lucke 1995; Sauer *et al.* 2005; Stoll 1999).

Laut Brockhaus (Brockhaus-Enzyklopädie 1986) geht der Begriff „Akzeptanz“, hierin mit dem betreffenden Angabe zu „acceptance“ in der Encycoaedia Brittanica übereinstimmend, zurück auf das lateinische *„*acceptare*“: annehmen, sich gefallen lassen*, welches sich vornehmlich auf das „acceptum*“* (*lat*.: Empfangen) eines Angebots bezog. „Acceptance“ ist insoweit „[…] generally, a receiving or acknowledgement of receipt“ (Encyclopedia Britannica 1910).

Ferner wird in der Regel eine Abgrenzung zwischen einer reinen Einstellungs- und der Verhaltensakzeptanz vorgenommen. Die Einstellungsakzeptanz (nicht direkt beobachtbar) beinhaltet eine affektive sowie eine kognitive Komponente. Die affektive Komponente bezieht sich auf emotionale Aspekte (z. B. im Umgang mit Frauen in Führungspositionen), die kognitive auf Kosten und Nutzen (von Frauen in Führungspositionen). Wird das Objekt tatsächlich durch beobachtbares Verhalten (z. B. Förderung) angenommen, spricht man von der Verhaltensakzeptanz auf Handlungsebene (Bürg & Mandl 2004). Akzeptanz meint nicht die reine passive Hinnahme bzw. Einstellung zu etwas, sondern beinhaltet auch aktive Komponenten. Somit handelt es sich bei Akzeptanz um eine subjektiv-bewertende Einstellung, welche mit aktiven Handlungen verbunden ist (Lucke 1995).

Für die vorliegende Forschungsarbeit soll das Konstrukt der Akzeptanz, gemäß der soziologischen Akzeptanz-Forscherin Doris Lucke (1995), beschrieben werden als „[...] die Chance, für bestimmte Meinungen, Maßnahmen, Vorschläge und Entscheidungen bei einer identifizierten Personengruppe ausdrückliche oder stillschweigende Zustimmung zu finden und unter angebbaren Bedingungen aussichtsreich auf deren Einverständnis rechnen zu können“. Hierbei sind einerseits Begegnungen auf der sozialen Mikroebene (Paarbeziehung, Dyade, Gruppe) sowie andererseits solche auf der Makroebene der Kultur gemeint. Sie beschreibt keine Eigenschaft, sondern das Ergebnis eines wechselseitigen Prozesses. Akzeptanz sowie die Bereitschaft und Fähigkeit dazu sind aus soziologischer Sicht gesellschaftlich erworben. Was innerhalb einer Gesellschaft für bestimmte gesellschaftliche Gruppie-

rungen oder einzelne Gesellschaftsmitglieder akzeptierbar ist und was nicht, ist kulturell sowie sozial strukturiert (Lucke 1995).

Demzufolge hat die Kultur eines Landes, respektive die Kultur eines Unternehmens, einen Einfluss auf die Akzeptanz. So lassen sich landestypische Werte, Normen und Verhaltensweisen trotz der Entstehung multinationaler Konzerne und Globalisierungsvorgänge auch in der Kultur eines Unternehmens wiederfinden (Dülfer & Jöstingmeier 2008; Hofstede 1991; Jacobsen 1996; Scholz & Hofbauer 1990).

Die Bezeichnung „Unternehmenskultur“ hat dabei seine Wurzeln in der Anthropologie. Als einer der prägendsten Anthropologen definierte Tylor die Kultur als „Culture … is that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society” (Tonneau & Thompson 2000; Tylor 1871). Die Forscher Kroeber & Kluckhohn (1952) konnten dem Kulturbegriff bereits über 160 unterschiedliche Definitionen zuordnen. Dementsprechend liegt für die Subkategorie „Unternehmenskultur“ eine große Anzahl an Definitionen vor. Eine einheitliche Begriffsbestimmung existiert nach wie vor nicht. Der Vergleich der Definitionen von den in Forschung und Praxis bekanntesten Unternehmenskulturforschern zeigt eine auffällige Vielfältigkeit der Nomenklatur auf, wenngleich Ähnlichkeiten innerhalb der Spezifizierungen zu finden sind. So gibt es Übereinstimmungen in der kollektiven Nennung der Werte sowie den Verhaltensweisen innerhalb einer Gruppe, welche in der Kultur eines Unternehmens zu finden sind (Deal & Kennedy 1982; Denison 1990; Peters & Waterman 1982; Sackmann 2007; Schein 1985).

Innerhalb der Unternehmenskulturforschung hat sich bis heute eine Vielzahl von differenzierten Ansätzen und Perspektiven gebildet, welche sich in drei Hauptkategorien gliedern lassen. Forscher, welche durch die Soziologie und Anthropologie geprägt sind, sehen eine Unternehmenskultur als ein ganzes System und somit als den essentiellen Gegenstand. Die Kultur eines Unternehmens wird als „root metaphor“ betrachtet. Dieser Ansatz ist interpretativ geleitet und versucht in erster Linie eine Kultur, deren Normen, Werte und Annahmen zu beschreiben und zu verstehen. Der zweite Kulturforschungsansatz ist durch die Managementberatung geprägt und sieht eine Unternehmenskultur als eine von vielen gestaltbaren Variablen und somit als ein Element eines ganzen Systems an. Demnach hat ein Unternehmen eine Kultur (Allaire & Firsirotu 1984; Gabele 1993; Smircich 1983). Weitere Forscher führen noch eine dritte Perspektive der Unternehmenskulturforschung ein, den integrativen Ansatz und vereinen beide bisher aufgeführten Ansätze, wobei der Ansatz der „root metaphor“ vorherrscht. Ziel der integrierten Version ist es, die Kultur einer Organisation zu rekonstruieren, inter-

pretieren und zu gestalten (Kaschube 1993; Ochsenbauer & Klofat 1997; Sackmann 1991; Schein 1995).

Die aktuelle Studie stützt sich dabei auf den Forschungsansatz von Edgar Schein (Schein 1984). Die drei Ebenen des Schein-Modells unterscheiden sich dem Wesen nach durch ihre Sichtbarkeits- und Wahrnehmungsgrade. Die Ebene der Artefakte ist dabei am leichtesten zu erfassen, wenngleich nicht im selben Maße leicht zu interpretieren. Artefakte beinhalten Erscheinungen, welche man sieht, hört und fühlt (Schein 1995). Artefakte sind verifizierbar und finden sich wieder in den Symbolen, Rituale sowie den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens. Aber auch Legenden und Geschichten, welche sich die Mitarbeiter erzählen sowie wiederkehrende Handlungen und gemeinsame Aktivitäten finden sich auf dieser Ebene wieder.

Die Ebene der bekundeten Werte beinhaltet Normen, Werte und sichtbare Verhaltensweisen, welche nach außen kommuniziert werden. Sie präsentieren sich u.a. in den Strategien und Zielen sowie der Philosophie eines Unternehmens. Scheins Interpretation der „Werte“ differiert dabei vom üblichen Sprachgebrauch (Ogilvie 1992). Werte gehen dabei auf die Grundannahmen der Individuen einer Gruppe zurück, die sich im Kontext der spezifischen Vorschläge und Problemlösungsansätze bewegen und die Gruppenangehörigen überzeugt haben, den jeweiligen Vorschlag als Ideal anzunehmen. Diese Vorstellung korrespondiert mit der Definition von (Kluckhohn 1954), welcher Werte als „… eine explizite oder implizite, für ein Individuum oder eine Gruppe charakteristische Konzeption des Wünschenswerten, die die Selektion von vorhandenen Arten, Mitteln und Zielen des Handelns beeinflusst.“ beschrieben hat (S. 395). Erweisen sich Werte im Laufe der Zeit als konsistent und lösungsorientiert, manifestieren sie sich in Grundannahmen.

Grundannahmen bezeichnen die dritte Ebene einer Unternehmenskultur. Dies sind nicht sichtbare Einstellungen, Denk-, Fühl- und Handlungsmuster der Unternehmensmitglieder, welche bereits so tief verankert sind, dass sie nicht mehr bewusst wahrgenommen werden und als selbstverständlich erscheinen. Schein erklärt, dass Menschen das Bedürfnis nach Ordnung und Konsistenz haben und somit Annahmen zu Verhaltensmustern werden, was als kulturelles Paradigma postuliert wird. Das kulturelle Paradigma ist eine Reihe von zusammenhängenden Ansichten, welche ein stimmiges Muster formen (Schein 1984). Die Grundannahmen wurden von Schein in Anlehnung an die Kulturstudien der anthropologischen Forscher Kluckhohn & Strodtbeck (1961) gebildet und beschreiben das Verhältnis des Unternehmens zu seiner Umwelt.

Der Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Wahrnehmung der Akzeptanz gegenüber Führungskräften wird in unterschiedlichen Ebenen deutlich. Auf der Ebene der Artefakte und der bekundeten Werte spiegelt sich die Verhaltensakzeptanz der Unternehmensmitglieder wider. So können aktive Handlungen, wie Förderungsprozesse, Kommunikationsstrukturen und sichtbare Verhaltensweisen als Zeichen der Akzeptanz identifiziert werden. Die Grundannahmen stellen die latente Betrachtungsebene einer Unternehmenskultur dar. Hierunter können vornehmlich Einstellungen und Annahmen gefasst werden (Bürg & Mandl 2004; Lucke 1995; Schein 1985).

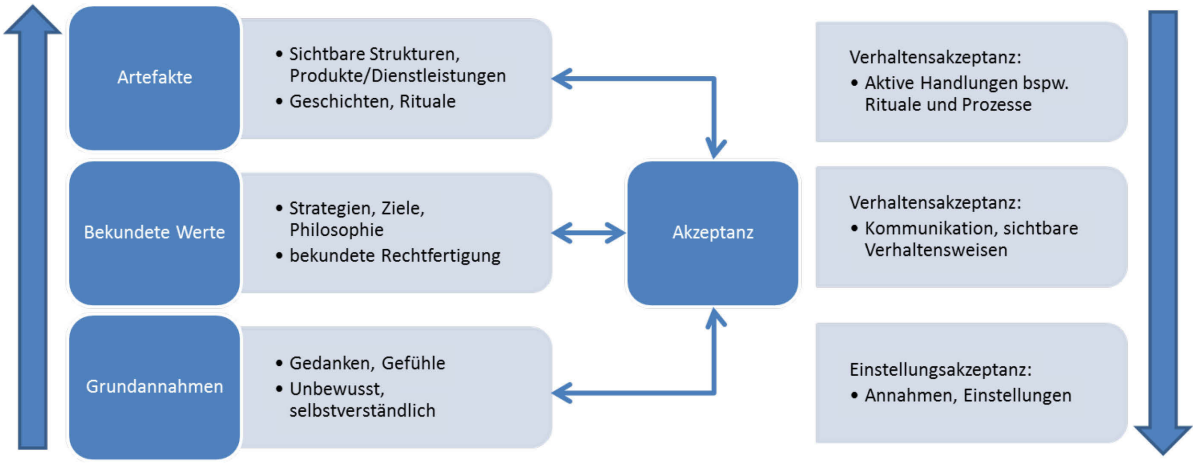

Abbildung 1 – Kultur-/ Akzeptanzmodell (Schein, 1995)

Hinweise, dass die Kultur eines Unternehmens Auswirkungen auf die Karriere von Frauen hat, wurden bereits in verschiedenen Studien bestätigt. Eine Analyse von Frauen im Top-Management der 1000 umsatzstärksten Unternehmen in den USA identifizierte als Hauptgrund, weshalb Frauen das Unternehmen verlassen haben, die nicht zu vereinbarende Unternehmenskultur (The Leader's Edge 2002). Eine weitere Untersuchung ermittelte als eines der größten Hindernisse in der Karriereentwicklung der Frauen ebenfalls die Unternehmenskultur (Chinchilla *et al.* 2006). Weitere Studien beschäftigen sich mit unterschiedlichen Unternehmenskulturtypen und deren Einfluss auf den Erfolg von Frauen in Führungspositionen (Haber *et al.* 2011; Kaiser *et al.* 2012; Maddock & Parkin 1993, 1996).

2.2 Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen

Das Thema Frauen und Führung sowie deren nichtparitätische Verteilung in Managementfunktionen ist schon seit langem Gegenstand in Forschung und Praxis (Holst *et al.* 2012; Kanter 1977). Die Gründe für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen sowie die Barrieren auf die sie stoßen sind, wie bereits erwähnt, ebenfalls vielfach untersucht (Catalyst 2000; Krell *et al.* 2011; Morrison *et al.* 1987).

Einen Überblick der Hindernisse, auf die Frauen in und auf dem Weg zu Führungspositionen treffen können, bietet u.a. Krell (2010). Um eines der meistgenannten Phänomen zu beschreiben, welches verhindert das Minderheiten, insbesondere Frauen, eine bestimmte Ebene des Managements erreichen, hat sich der Begriff des Glass Ceiling etabliert (Cotter *et al.* 2001; Federal Glass Ceiling Commission 1995; Morrison & Glinow 1990; Morrison *et al.* 1987). Auslöser sind sichtbare und unsichtbare Barrieren, die den Aufstieg von Frauen hemmen. Die gläserne Decke findet sich in unterschiedlichen Ausprägungen wieder. Dazu zählen insbesondere Prozesse und Vorgehensweisen im Unternehmen, welche Rekrutierung, Förderung und Entlohnung regeln sowie verhaltens- und kulturell bedingte Barrieren, die in Form von Stereotypen, Vorurteilen, informellen Netzwerken, Führungsverhalten und Beziehungen innerhalb der Geschlechter zum Ausdruck kommen (Federal Glass Ceiling Commission 1995; Oakley 2000). Geschlechtsstereotype Zuschreibungen sind wiederum stark mit Geschlechterrollen in unserer Gesellschaft verbunden und beinhalten somit Annahmen zu den Eigenschaften und Merkmalen von Frauen und Männern (Ashmore & Del Boca 1979; Eckes 1997). Darüber hinaus beschreiben Geschlechterrollen, wie sich Frauen und Männer in unserer Sozialstruktur zu verhalten haben, um akzeptiert zu werden (Bem 1993; Crespi 2003).

Prime *et al.* (2008) untersuchten in einer Studie die Wahrnehmung männlicher und weiblicher Führungsstile. Befragt wurden insgesamt 1165 Frauen und Männer aus dem west-europäischen Raum. Die Ergebnisse zeigten, dass stereotypische Wahrnehmung von männlichen bzw. weiblichen Führungsstilen kulturübergreifend verbreitet ist und weitaus häufiger in Abhängigkeit des jeweiligen Geschlechts des Befragten stand und nicht etwa in dessen kulturellem Hintergrund. Schein *et al.* (1996, 1996) kamen zu ähnlichen Ergebnissen, welche auf dem sogenannten „think-manager-think-male"-Paradigma (Schein 1973, 1975) basieren. „Think-manager-think-male" beschreibt den Zusammenhang zwischen Geschlechterstereotype, Führungseigenschaften und beruflichen Erfolg und den daraus resultierenden Hindernissen welche Frauen im Management begegnen können (Schein 2001). In der Studie aus dem Jahr 1996 wurde das Antwortverhalten von Studierenden aus den Vereinigten Staaten, England, Deutschland und Japan verglichen. Die Assoziation mit dem Konstrukt Führung war dabei kulturunabhängig und erfolgte mehrheitlich über männliche Attribute (Schein *et al.* 1996). In einer weiteren Studie baten Butterfield & Grinnell (1999) Management-Studierende darum „gute Führungskräfte" zu beschreiben. Auch hier fiel das Resultat eindeutig aus: Effiziente Führungskräfte wurden vornehmlich mit stereotypisch-männlichen Attributen besetzt. Das Phänomen, dass Frauen nur bedingt oder gar nicht für Führungsaufgaben geeignet gehalten werden, wurde auch in den 1980er Jahren in Deutschland untersucht. Vor allem Männer vertraten die Ansicht, Frauen könnten der Doppelbelastung (Arbeit – Haushalt) nicht gerecht werden (Liebrecht 1985).

Untersucht wurden auch weitere potentielle intrapersonelle Barrieren der Frauen, die sich negativ auf deren Karrierechancen auswirken können. Beispielsweise wurde das Verhandlungsverhalten von Frauen im Vergleich zu Männern analysiert (Ruppert & Voigt 2012). Andere Studien weisen darauf hin, dass bei Frauen das Selbstmarketing und damit verbunden das Selbstbewusstsein nicht in dem gleichen Maße ausgeprägt ist, wie bei den männlichen Kollegen (van Engen *et al.* 2001). Ferner eruierte eine im Jahre 2012 geführte Studie karrierrerelevante Faktoren, wobei Durchsetzungsfähigkeit, Selbstmarketing, Selbstbewusstsein, Schnelligkeit sowie ein gutes Netzwerk genannt wurden. Interessanterweise wurden diese Faktoren jedoch ausschließlich mit Männern in Verbindung gebracht (Kaiser *et al.* 2012).

Eine weitere Theorie, die häufig zur Erklärung des Phänomens der geringen Anzahl und Akzeptanz weiblicher Führungskräfte herangezogen wird, ist die *„Role Congruity Theory"*. Basierend auf der sozialen Rollentheorie (Eagly 1987) erklären Eagly & Karau (2002) ungleiche Behandlungen welche Frauen in Führungspositionen erfahren. Dabei wird die Macht des sozialen Rollenverständnisses beider Geschlechter betont: *„These beliefs are more than beliefs about the attributes of women and men: Many of these expectations are normative in the sense that they describe qualities or behavioral tendencies believed to be desirable for each sex*" (Eagly, 1987, S. 13). Demnach entstehen diskriminierende Verhaltensweisen und Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften aus der wahrgenommenen Inkongruenz zwischen der normativen Rolle der Frau in der Gesellschaft im Vergleich zu derer einer Führungskraft (Eagly & Karau 2002). Heilman (1983, 1995) beschreibt ebenso mit dem „lack-of-fit-model" die Diskrepanz zwischen dem Geschlecht und der Rolle im Arbeitsumfeld. So hängt der berufliche Erfolg einer Person maßgeblich von deren Eigenschaften sowie den spezifischen Berufsanforderungen ab. Folglich kann die fehlende Übereinstimmung von inhärenten Merkmalen und geforderten Anforderungen verantwortlich für geschlechtsrollenspezifische Voreingenommenheiten, insbesondere gegenüber Frauen sein (Heilman 2001). Ebendiese negative Übereinstimmung kann als Erklärungsmuster einer eventuellen Nicht-Akzeptanz weiblicher Führungskräften durch Vorgesetzte und Kollegen dienen. Allerdings gehen Eagly und Karau (2002) davon aus, dass die künftige Verschiebung von traditionellen Sichtweisen hin zu einem demokratischeren und partizipatorischeren Führungsverständnis innerhalb von Organisationen zu einem Abbau von Vorurteilen gegenüber Frauen in Führungspositionen beiträgt und gleichzeitig deren Akzeptanz erhöht.

Das Konstrukt der Akzeptanz von weiblichen Vorgesetzten war bisher nur selten Gegenstand von empirischen Untersuchungen. Studien zeigen allerdings eine deutliche Tendenz, so dass weibliche Führungskräfte häufiger mit Akzeptanzwiderständen seitens ihrer eigenen Kollegen und Mitarbeiter

konfrontiert sind (Asplund 1988; Friedel-Howe 1990). Friedel-Howe (1991)berichtet über die Akzeptanz von weiblichen und männlichen Vorgesetzen, wobei sich zeigt, dass Männer tendenziell eher einen männlichen Vorgesetzten bevorzugen. Eine Längsschnittstudie in den USA zum Thema Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen ergibt ein ähnliches Bild, wobei auch ein steigender Trend zu einer höheren Akzeptanz weiblicher Führungskräfte über die Jahre deutlich erkennbar ist (Carlson *et al.* 2006; Decker-Sutton & Moore). Einer der wenigen Studien im deutschsprachigen Raum erfasste die Geschlechterpräferenz von Sekretärinnen in Bezug auf ihre Vorgesetzten. Hierbei wurde sowohl nach der persönlichen Einschätzung, als auch nach der vermuteten Präferenz der Kolleginnen und in der Bevölkerung gefragt.

	eigene Präferenz	Kolleginnen	Bevölkerung
lieber Mann	31%	51%	27%
lieber Frau	12%	1%	4%
egal	57%	48%	79%

Tabelle 1 - Geschlechterpräferenzen (Cordes 2001, S. 96)

In Tabelle 1 wird deutlich, wie sehr die eigene Präferenz mit dem der wahrgenommen Vorliebe der Kolleginnen und Gesellschaft auseinanderklafft. Wenngleich über die Hälfte der Befragten angeben, dass ihnen das Geschlecht der direkten Führungskraft egal ist, geben dennoch ca. 1/3 an, lieber einen Mann als Vorgesetzten zu haben. Als Faktoren, welche einen Einfluss auf die Akzeptanz männlicher sowie weiblicher Vorgesetzte haben, werden in der Studie zwei unterschiedliche Teilbereiche genannt: den Arbeitsbereich sowie die Persönlichkeit der Befragten. Unter den Arbeitsbereich sind Erfahrungen am gegenwärtigen Arbeitsplatz, das Verhältnis zur derzeitigen direkten Führungskraft, die Ausgestaltung der Arbeit sowie die Erwartungen an eine weibliche Vorgesetzte zu fassen. Der Bereich der Persönlichkeit untersucht dagegen die Geschlechterorientierung, die Meinungen zu Männern und Frauen im Beruf sowie die berufliche Identifikation der Befragten (Cordes 2001).

Im Gegensatz zu Akzeptanz sind Studien, welche die Einstellungen gegenüber Frauen in der Arbeitswelt bzw. weiblichen Führungskräften zum Gegenstand haben, nunmehr seit Jahrzehnten von Forschungsinteresse. Ein Großteil der Studien durchleuchtet hierbei den Zusammenhang von Geschlechterwahrnehmung und kulturellen Begebenheiten (Beutell 1984; Cordano *et al.* 2002; Guney *et al.* 2006; Hau-Siu Chow 1995; Mihail 2006a; Prime *et al.* 2008; Sakalli-Ugurlu & Beydogan 2002). So zeigt eine Befragung von Frauen und Männern, dass die männlichen Befragten eine durchaus weniger positive Einstellung gegenüber weiblichen Führungskräften haben (Balgiu 2013). Das Geschlecht der Befragten scheint eines der größten Einflussfaktoren hinsichtlich der Einstellung gegenüber Frauen in

Führungspositionen zu sein. So zeigen die Ergebnisse in einer Studie von Mihail aus dem Jahr 2006, dass männliche Studierende im Vergleich zu den weiblichen Studentinnen häufiger eine negativ geprägte stereotypische Einstellungen gegenüber Frauen im Management aufweisen (Mihail 2006b).

Laut Autenrieth *et al.* (1993) ist die direkte Führungskraft die „Quelle besonderer karrierebezogener Unterstützung“ (S. 137). Geenen (1994) weist darüber hinaus darauf hin, dass die berufliche Förderung von Frauen von der Einstellung des jeweiligen Vorgesetzten gegenüber den weiblichen Mitarbeiterinnen abhängt. Dabei stellt sich die Frage, wie erfolgreich die berufliche Entwicklung für Frauen sein kann, wenn die direkte Führungskraft Vorurteile und geschlechtsstereotypische Zuschreibungen gegenüber Frauen in Führungspositionen hegt. Larwood & Blackmore (1978) stellen im Rahmen ihrer Studien eine auf die „*Similiarity-Attraction-Theorie*“ zurückgehende Geschlechterdiskriminierung im Bereich der „Förderung“ fest. Dabei tendieren Individuen dazu, denjenigen Personenkreis zu fördern, welcher u. a. ihrem Alter, äußerem Erscheinungsbild, ethnischer Herkunft, Werdegang sowie dem Geschlecht am ähnlichsten ist. Ohlendieck (2003) beschreibt mit dem Prinzip der Selbstähnlichkeit das gleiche Phänomen. Demnach neigen Personalverantwortliche dazu, um eigene Zweifel und Risiken zu minimieren, die Personalauswahl nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit zu vollziehen. Neben charakterlichen Eigenschaften umfasst diese Betrachtung auch das Geschlecht.

Ein häufig erwähnter Karrierefaktor, welcher Frauen teilweise gar nicht erst zugänglich gemacht wird, sind Beziehungen und Netzwerke. Es wird davon ausgegangen, dass Führungspositionen u. a. über das persönliche Netzwerk besetzt werden, während Stellenbesetzungsprozesse eine untergeordnete Rolle spielen (Elmuti *et al.* 2003; Singh *et al.* 2006). Weibliche Führungskräfte sehen hierin das Haupthindernis für die Beförderung von Frauen in höhere Positionen (Catalyst 2004). In diesem Zusammenhang ist oftmals die Rede von dem „Old Boy Networks“, welches als ursächlich für den erschwerten Zugang weiblicher Manager in höhere Positionen gesehen wird (Lipman-Blumen 1976; Rosener 1995).

3. Methodik

Im vorliegenden Untersuchungsdesign wurde eine Befragung von Führungskräften aus unterschiedlichen Hierarchieebenen mittels eines standardisierten Online-Fragebogens in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Für den Einsatz einer schriftlichen Befragung spricht die aus wirtschaftlicher Sichtweise geprägte hohe Flexibilität und gute Handhabung. Darüber hinaus sind die Ergebnisse nicht direkt vom Interviewer beeinflussbar und die Kosten der Befragung sind sehr gering (Albers 2009).

Der strukturierte Fragebogen beinhaltet insgesamt 30 Items, mit geschlossenen und halboffenen Fragen, die sich in zuvor definierten Kategorien wiederfinden. Durch den Einsatz von Hybridfragen wird den Befragten die Möglichkeit gegeben, in den vorgegebenen Antwortkategorien nicht enthaltene Sachverhalte und Dimensionen darzulegen und so einem möglichen Informationsverlust durch vorgegebene Antwortkategorien entgegenzuwirken (Porst 2009). Ferner wurden Antwortkategorien gemäß einer Rating-Skala in den Fragebogen eingebettet, um den Grad der Zustimmung der Befragten zu erfassen (Berekoven *et al.* 2009). Dabei wurde eine gerade Anzahl an Antwortkategorien gewählt, um eine allgemeine Tendenz der Befragten herbeiführen zu können (Holm 1986). Die Auswertung der quantitativen Erhebung erfolgte durch Verfahren der deskriptiven Statistik. Im Ergebnis lassen sich Häufigkeiten und Signifikanzen darstellen (Micheel 2010).

Für die vorliegende Studie wurden die Berechnungen der Irrtumswahrscheinlichkeit auf dem 95%-Niveau durchgeführt. Die Ergebnisse werden nach relative Häufigkeiten nach Geschlecht und zugehörige Pearson's Chi^2-Tests auf Unabhängigkeit dieser Werte vom Geschlecht berechnet. Der Fisher's Exakt Test wird immer dann angewendet, wenn die Beobachtungszahl innerhalb einer Zelle weniger als 6 beträgt. Ein p-Wert zwischen 0,000 und 0,01 gilt als hoch signifikant, p-Werte zwischen 0,01 und 0,05 sind signifikant und p-Werte zwischen 0,05 und 0,1 sind knapp signifikant.

4. Ergebnisse

4.1 Einführung

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt als Gegenüberstellung zwischen zwei Gruppen von Führungskräften. „Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management“ umfasst alle Führungskräfte bis einschließlich der Position „Bereichsleitung“ (inkl. Abteilungsleitung, Gruppen-/Teamleitung, ohne Mitarbeiterverantwortung). „Führungskräfte der obersten Leitungsebene“ beinhaltet ausschließlich Führungskräfte der obersten Leitungsebene. Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde diese Unterteilung vorgenommen, um einen möglichen Unterschied in der Wahrnehmung zwischen Mitgliedern aus dem Top-Management und den Führungsebenen im unteren und mittleren Management zu erfassen. Damit wird versucht, die besondere Stellung der obersten Führungsebene zu berücksichtigen. Die Wahl ist begründet durch den Vorbildcharakter, die hohe Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeit welche das Top-Management besitzt sowie die Setzung der Zielvorgaben (Ket de Vries & Miller 1986; Sackmann 2007; Schein 1995; Siehl 1985). Aufgrund der relativ geringen Fallzahl weiblicher Führungskräfte (N=35) in der obersten Leitungsebene ist mit Limitationen zu rechnen.

4.2 Stichprobe

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stammen aus dem Executive Panel der Unternehmensberatung Odgers & Berndtson, welche Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen, Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz umfasst. In dem Zeitraum vom 04.09.2015-04.10.2015 wurden insgesamt 20.559 Personen angeschrieben, von denen 1.757 den Fragebogen ausgefüllt haben. Die Rücklaufquote beträgt somit 8,5%.

Nach Bereinigung der Daten können insgesamt 1.484 Fragebögen für die geschlechtsspezifischen Auswertungen verwertet werden. Festzuhalten bleibt, dass es sich nicht um eine repräsentative Erhebung handelt, da die Grundgesamtheit nicht klar definiert ist und das Antwortverhalten und somit die Stichprobe selektiv ist.

Betrachtet man die Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Geschlecht und Position, ergibt sich folgendes Bild[*]:

[*] Weitere Informationen zum Sample werden im Anhang aufgeführt.

			Geschlecht		
			Männlich	Weiblich	Alle
Aktuelle Position	Oberste Leitungsebene	Anzahl	510	35	545
		%	38,3%	22,9%	36,7%
	Bereichsleitung	Anzahl	461	52	513
		%	34,6%	34,0%	34,6%
	Abteilungsleitung	Anzahl	204	35	239
		%	15,3%	22,9%	16,1%
	Gruppen-/Teamleitung	Anzahl	75	18	93
		%	5,6%	11,8%	6,3%
	ohne Mitarbeiter-verantwortung	Anzahl	81	13	94
		%	6,1%	8,5%	6,3%
Gesamt		Anzahl	1331	153	1484
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 2 – Frage: „Aktuelle Position"; Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,000

Das Ergebnis zeigt: Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und beruflicher Position ist statistisch hoch signifikant (p-Wert: 0,000).

Weitere Auswertungen zeigen, dass die Teilnehmerinnen der Studie signifikant häufiger alleinstehend sind (p=0,000; Frauen im Vergleich zu Männern 22,6%-Punkte) und keine Kinder haben (p=0,000; 41,7%-Punkte). Des Weiteren arbeiten die teilnehmenden Frauen signifikant häufiger in Teilzeit (p=0,000; 9,3%-Punkte).

4.3 Akzeptanz und Anerkennung

4.3.1 Akzeptanzindikatoren von Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management

Befragt nach den drei häufigsten Indikatoren, welche ein Zeichen für Akzeptanz durch die Führungskraft ist, geben 58,5% aller befragten Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management „seine/ihre Kommunikation mit mir auf Augenhöhe", 50,9% „die Freiräume, die sie/er mir für meine Arbeit zugesteht" und 33,7% „seine/ihre Anerkennung (z.B. positives Feedback etc.)" an.

Einen Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften zeigt das Auswahlverhalten des Indikators „seine/ihre Weitergabe relevanter Informationen, welche insbesondere für mein berufliches Fortkommen wichtig sind". Frauen (34,2%) wählen signifikant (p-Wert: 0,020) häufiger als Männer (24,2%) diesen Indikator aus.

	Männer	Frauen	Alle	Test, p-Wert
	%	%	%	
seinen/ihren Beitrag zu meiner beruflichen Förderung	23,6%	23,1%	23,5%	0,909
seine/ihre Unterstützung bei meiner Aufnahme in karrierererelevante (in)formelle Netzwerke im Unternehmen	12,0%	14,5%	12,3%	0,441
seine/ihre Weitergabe relevanter Informationen, welche insbesondere für mein berufliches Fortkommen wichtig sind	24,2%	34,2%	25,4%	0,020
die Transparenz ihrer strategischen Ausrichtung	26,7%	27,4%	26,8%	0,891
seine/ihre Kommunikation mit mir auf Augenhöhe	59,4%	52,1%	58,5%	0,137
seine/ihre Kooperationsbereitschaft	11,4%	11,1%	11,4%	0,924
sein/ihr Interesse an meiner Person (z.B. nach dem Wohlbefinden erkunden etc.)	7,9%	7,7%	7,8%	0,952
seine/ihre Anerkennung (z.B. positives Feedback etc.)	33,5%	35,0%	33,7%	0,741
sein/ihr pünktliches Erscheinen bei gemeinsamen Terminen	3,6%	0,9%	3,2%	0,162
sein/ihr Mittragen der von mir getroffenen Entscheidungen	29,6%	26,5%	29,2%	0,494
mein Aussprechen lassen, wenn ich in Meetings spreche	3,4%	1,7%	3,2%	0,571
die Freiräume, die sie/er mir für meine Arbeit zugesteht	50,9%	50,4%	50,9%	0,921
Sonstiges	1,1%	1,7%	1,2%	0,637

Tabelle 3 – Frage: „Wählen Sie drei Indikatoren aus den unten aufgeführten Antworten aus, welche aus Ihrer Sicht vor allem ein Zeichen für Akzeptanz durch Vorgesetzte sind. Akzeptanz durch meine Führungskraft erlebe ich durch…“; (N=932) Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

Die Frage nach der Häufigkeit des ins Wort fallen in einem Meeting, während die Person am Sprechen ist, soll mit der nachfolgenden Frage untersucht werden. So geben 0,4% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, „immer“ in einem Meeting durch andere unterbrochen zu werden, wenn sie gerade am Sprechen sind. 5,4% geben „häufig“, 80,4% „selten“ und 13,8% „nie“ an. Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und der Häufigkeit des ins Wort fallen in einem Meeting ist statistisch signifikant (p-Wert: 0,022).

			Männer	Frauen	Alle
Während eines Meetings werde ich von anderen unterbrochen, wenn ich gerade spreche.	immer	Anzahl	2	1	3
		%	0,3%	0,8%	0,4%
	häufig	Anzahl	38	13	51
		%	4,6%	11,0%	5,4%
	selten	Anzahl	665	90	755
		%	81,0%	76,3%	80,4%
	nie	Anzahl	116	14	130
		%	14,1%	11,9%	13,8%
Gesamt		Anzahl	821	118	939
		%	100%	100%	100%

Tabelle 4 – Frage: „Während eines Meetings werde ich von anderen unterbrochen, wenn ich gerade spreche.“; Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,022

4.3.2 Akzeptanzindikatoren von Führungskräften aus der obersten Leitungsebene

Betrachtet man die Antworten ausschließlich aus der obersten Führungsebene ergibt sich folgendes Bild: Als die drei am häufigsten genannten Indikatoren, welche ein Zeichen für Akzeptanz durch die Führungskraft ist, geben 53,4% der Befragten „meine strategische Ausrichtung transparent mache und meinen Mitarbeitern kommuniziere“, 42,9% „mit meinen Mitarbeiter/innen auf Augenhöhe kommuniziere“ und 42,8% „Anerkennung (z.B. positives Feedback etc.) zeige“ an.

	Männer	Frauen	Alle	Test, p-Wert
	%	%	%	
einen Beitrag zur beruflichen Förderung meiner Mitarbeiter/innen leiste	37,5%	37,1%	37,4%	0,971
Unterstützung bei deren Aufnahme in karrierererelevante (in)formelle Netzwerke im Unternehmen gebe	6,5%	0,0%	6,1%	0,258
relevante Informationen, welche insbesondere für das berufliche Fortkommen meiner Mitarbeiter/innen wichtig sind, weitergebe	23,1%	22,9%	23,1%	0,970
meine strategische Ausrichtung transparent mache und meinen Mitarbeitern kommuniziere	53,1%	57,1%	53,4%	0,646
mit meinen Mitarbeiter/innen auf Augenhöhe kommuniziere	43,7%	31,4%	42,9%	0,155
kooperationsbereit bin	6,9%	2,9%	6,6%	0,720
Interesse an der Person des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin (z.B. nach dem Wohlbefinden erkunden etc.) zeige	18,4%	22,9%	18,7%	0,516
Anerkennung (z.B. positives Feedback etc.) zeige	42,0%	54,3%	42,8%	0,154
pünktlich bei gemeinsamen Terminen erscheine	3,5%	,0%	3,3%	0,621
Entscheidungen von meinen Mitarbeiter/innen mittrage	17,6%	14,3%	17,4%	0,818
meine Mitarbeiter/innen in Meetings aussprechen lasse und nicht unterbreche	4,7%	5,7%	4,8%	0,680
meinen Mitarbeiter/innen Freiräume für ihre Arbeit zugestehe	40,2%	48,6%	40,7%	0,329
Sonstiges	1,4%	0,0%	1,3%	1,000

Tabelle 5 – Frage: „Wählen Sie drei Indikatoren aus den unten aufgeführten Antworten aus, welche ein Zeichen für Akzeptanz von Führungskräften gegenüber Mitarbeiter/innen sind. Akzeptanz als Führungskraft zeige ich meinen Mitarbeiter/innen in dem ich…“ (Mehrfachnennung); (N=545) Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Auch die oberste Leitungsebene wurde nach der Häufigkeit des ins Wort fallen in einem Meeting, während man am Sprechen ist, befragt. So geben 0,2% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, „immer“ in einem Meeting durch andere unterbrochen zu werden, wenn sie gerade am Sprechen sind. 2,4% werden „häufig“, 85,1% „selten“ und 12,3% werden „nie“ während des Sprechens unterbrochen.

			Männer	Frauen	Alle
Während eines Meetings werde ich von anderen unterbrochen, wenn ich gerade spreche.	immer	Anzahl	1	0	1
		%	0,2%	0,0%	0,2%
	häufig	Anzahl	12	1	13
		%	2,4%	2,9%	2,4%
	selten	Anzahl	435	29	464
		%	85,3%	82,9%	85,1%
	nie	Anzahl	62	5	67
		%	12,2%	14,3%	12,3%
Gesamt		Anzahl	510	35	545
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 6 – Frage: „Während eines Meetings werde ich von anderen unterbrochen, wenn ich gerade spreche."; Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,970

4.3.3 Auswirkung der Akzeptanz auf den beruflichen Erfolg bezogen auf Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management

Auf die Frage „Wie wirkt sich die Akzeptanz durch Vorgesetzte, Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und Externe auf Ihren beruflichen Erfolg aus?" können die teilnehmenden Führungskräfte mittels einer Ratingskala den Grad ihrer Zustimmung hinsichtlich der jeweiligen Personengruppen angeben. Dabei haben 51,2% aller Befragten angegeben, dass die Akzeptanz der direkten Führungskraft einen „sehr starken" Einfluss auf den beruflichen Erfolg hat. 40,9% der Befragten wählen „stark", 6,6% „gering" und 1,3% „gar nicht" aus.

			Männer	Frauen	Alle
(direkte) Führungskraft	sehr stark	Anzahl	425	56	481
		%	51,8%	47,5%	51,2%
	stark	Anzahl	336	48	384
		%	40,9%	40,7%	40,9%
	gering	Anzahl	51	11	62
		%	6,2%	9,3%	6,6%
	gar nicht	Anzahl	9	3	12
		%	1,1%	2,5%	1,3%
Gesamt		Anzahl	821	118	939
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 7 – Frage: „Wie wirkt sich die Akzeptanz durch Vorgesetzte, Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und Externe auf Ihren beruflichen Erfolg aus?"; Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,311

10,9% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer finden, dass die Akzeptanz durch Kolleginnen und Kollegen einen „sehr starken" Einfluss auf die Karriere hat. 64,5% aller Befragten wählen „stark", 22,6% „gering" und 2,0% „gar nicht" aus. Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und die Wahrnehmung des Einflusses der Akzeptanz durch Kolleginnen und Kollegen ist statistisch signifikant (p-Wert: 0,027).

			Männer	Frauen	Alle
Kollegen/innen	sehr stark	Anzahl	80	22	102
		%	9,8%	18,6%	10,9%
	stark	Anzahl	539	66	605
		%	65,7%	55,9%	64,5%
	gering	Anzahl	185	27	212
		%	22,6%	22,9%	22,6%
	gar nicht	Anzahl	16	3	19
		%	2,0%	2,5%	2,0%
Gesamt		Anzahl	820	118	938
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 8 – Frage: „Wie wirkt sich die Akzeptanz durch Vorgesetzte, Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und Externe auf Ihren beruflichen Erfolg aus?"; Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,027

Der Einfluss der Akzeptanz durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird von 17,8% der Befragten als „sehr stark" für den beruflichen Erfolg erachtet. 54,2% aller Befragten wählen „stark", 24,7% „gering" und 3,3% „gar nicht" aus.

			Männer	Frauen	Alle
Mitarbeiter/innen	sehr stark	Anzahl	142	25	167
		%	17,3%	21,2%	17,8%
	stark	Anzahl	456	52	508
		%	55,6%	44,1%	54,2%
	gering	Anzahl	197	35	232
		%	24,0%	29,7%	24,7%
	gar nicht	Anzahl	25	6	31
		%	3,0%	5,1%	3,3%
Gesamt		Anzahl	820	118	938
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 9 – Frage: „Wie wirkt sich die Akzeptanz durch Vorgesetzte, Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und Externe auf Ihren beruflichen Erfolg aus?"; Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,110

20,3% aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben an, dass die Akzeptanz durch Externe einen „sehr starken" Einfluss auf die Karriere hat. 42,5% aller Befragten wählen „stark", 29,4% „gering" und 7,8% „gar nicht" aus.

			Männer	Frauen	Alle
Externe (Kunden/ Lieferanten,…)	sehr stark	Anzahl	160	30	190
		%	19,5%	25,4%	20,3%
	stark	Anzahl	357	42	399
		%	43,5%	35,6%	42,5%
	gering	Anzahl	240	36	276
		%	29,3%	30,5%	29,4%
	gar nicht	Anzahl	63	10	73
		%	7,7%	8,5%	7,8%
Gesamt		Anzahl	820	118	938
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 10 – Frage: „Wie wirkt sich die Akzeptanz durch Vorgesetzte, Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und Externe auf Ihren beruflichen Erfolg aus?"; Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,328

4.3.4 Auswirkung der Akzeptanz auf den beruflichen Erfolg bezogen auf Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene

Auf die Frage „Wie bewerten Sie den Einfluss der Akzeptanz einer Führungskraft durch Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und Externe auf den beruflichen Erfolg?“ können Führungskräfte der obersten Leitungsebene ebenfalls mittels einer Ratingskala ihre Zustimmung bzw. Ablehnung angeben. 37,1% aller Befragten aus der obersten Leitungsebene finden, dass die Akzeptanz durch Kolleginnen und Kollegen einen „sehr starken“ Einfluss auf die Karriere hat. 56,5% der Befragten wählen „stark“, 6,2% „gering“ und 0,2% „gar nicht“ aus.

			Männer	Frauen	Alle
Kollegen/innen	sehr stark	Anzahl	185	17	202
		%	36,3%	48,6%	37,1%
	stark	Anzahl	291	17	308
		%	57,1%	48,6%	56,5%
	gering	Anzahl	33	1	34
		%	6,5%	2,9%	6,2%
	gar nicht	Anzahl	1	0	1
		%	0,2%	0,0%	0,2%
Gesamt		Anzahl	510	35	545
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 11 - „Wie bewerten Sie den Einfluss der Akzeptanz einer Führungskraft durch Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und Externe auf den beruflichen Erfolg?“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,474

Der Einfluss der Akzeptanz durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird von 434% der befragten Führungskräfte aus dem obersten Management als „sehr stark“ für den beruflichen Erfolg erachtet. 48,3% gehen von einem „starken“ Einfluss aus. 7,9% wählen die Kategorie „gering“ und 0,4% „gar nicht“ aus.

			Männer	Frauen	Alle
Mitarbeiter/innen	sehr stark	Anzahl	222	14	236
		%	43,6%	40,0%	43,4%
	stark	Anzahl	244	19	263
		%	47,9%	54,3%	48,3%
	gering	Anzahl	41	2	43
		%	8,1%	5,7%	7,9%
	gar nicht	Anzahl	2	0	2
		%	0,4%	0,0%	0,4%
Gesamt		Anzahl	509	35	544
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 12 - „Wie bewerten Sie den Einfluss der Akzeptanz einer Führungskraft durch Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und Externe auf den beruflichen Erfolg?“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,865

23,5% der Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene geben an, dass die Akzeptanz durch Externe einen „sehr starken“ Einfluss auf die Karriere hat. 49,6% gehen von einem „starken“, 25,2% „geringen“ und 1,7% „gar keinem“ Einfluss aus.

			Männer	Frauen	Alle
Externe (Kunden/ Lieferanten,…)	sehr stark	Anzahl	119	9	128
		%	23,4%	25,7%	23,5%
	stark	Anzahl	255	15	270
		%	50,1%	42,9%	49,6%
	gering	Anzahl	128	9	137
		%	25,1%	25,7%	25,2%
	gar nicht	Anzahl	7	2	9
		%	1,4%	5,7%	1,7%
Gesamt		Anzahl	509	35	544
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 13 - „Wie bewerten Sie den Einfluss der Akzeptanz einer Führungskraft durch Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und Externe auf den beruflichen Erfolg?“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,245

4.4 Karriereplanung und Förderung

4.4.1 Karriereplanung von Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management

70,7% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben an, dass sie in den vergangenen drei Jahren von ihrer direkten Führungskraft für die Übernahme von anspruchsvolleren Positionen/ Projekten vorgeschlagen wurden. 29,3% der Probanden wurden nach eigenen Aussagen in den letzten drei Jahren nicht für die Übernahme einer anspruchsvolleren Positionen/ Projekten nominiert.

			Männer	Frauen	Alle
Wurden Sie in den vergangenen drei Jahren von ihrer direkten Führungskraft für die Übernahme von anspruchsvolleren Positionen/ Projekten vorgeschlagen?	ja	Anzahl	579	85	664
		%	70,5%	72,0%	70,7%
	nein	Anzahl	242	33	275
		%	29,5%	28,0%	29,3%
Gesamt		Anzahl	821	118	939
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 14 – Frage: „Wurden Sie in den vergangenen drei Jahren von ihrer direkten Führungskraft für die Übernahme von anspruchsvolleren Positionen/ Projekten vorgeschlagen?“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,736

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, welche „nein“ ausgewählt haben, wurden anschließend nach dem Grund befragt. 39,3% geben an, dass „keine passende Position/ Stelle vorhanden“ war. 37,1% sind nach eigenen Angaben noch „zu kurz in der aktuellen Position“, 11,8% vermuten eine „geringe Akzeptanz durch die direkte Führungskraft“ und weitere 11,8% haben „Sonstiges“ angegeben.

			Männer	Frauen	Alle
Woran lag das Ihrer Meinung nach? Bitte wählen Sie eine Aussage aus.	geringe Akzeptanz meiner Person durch meine direkte Führungskraft	Anzahl	28	4	32
		%	11,7%	12,5%	11,8%
	keine passende Position/ Stelle vorhanden	Anzahl	95	12	107
		%	39,6%	37,5%	39,3%
	Ich bin noch zu kurz in meiner aktuellen Position	Anzahl	91	10	101
		%	37,9%	31,3%	37,1%
	Sonstiges	Anzahl	26	6	32
		%	10,8%	18,8%	11,8%
Gesamt		Anzahl	240	32	272
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 15 – Frage: „Woran lag das Ihrer Meinung nach? Bitte wählen Sie eine Aussage aus.“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,596

Auf die Frage „Wie häufig spricht Ihre direkte Führungskraft mit Ihnen im Jahr - losgelöst von Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen - über Ihre Karriereziele?“ geben 20,7% der Befragten „mehr als zweimal/Jahr“, 17,4% „zweimal/Jahr“, 29,8% „einmal/Jahr“ und 32,2% „Gar nicht“ an.

			Männer	Frauen	Alle
Wie häufig spricht Ihre direkte Führungskraft mit Ihnen im Jahr - losgelöst von Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen - über Ihre Karriereziele?	Mehr als zweimal/ Jahr	Anzahl	174	20	194
		%	21,2%	16,9%	20,7%
	zweimal/ Jahr	Anzahl	142	21	163
		%	17,3%	17,8%	17,4%
	einmal/ Jahr	Anzahl	251	29	280
		%	30,6%	24,6%	29,8%
	Gar nicht	Anzahl	254	48	302
		%	30,9%	40,7%	32,2%
Gesamt		Anzahl	821	118	939
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 16 – Frage: „Wie häufig spricht Ihre direkte Führungskraft mit Ihnen im Jahr - losgelöst von Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen - über Ihre Karriereziele?“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,158

4.4.2 Karriereplanung durch Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene

Analog zu den Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management werden ebenfalls die Führungskräfte der obersten Leitungsebene nach der Häufigkeit der Gespräche über Karriereziele mit ihren direkten Mitarbeitern befragt („Ich spreche regelmäßig mit meinen direkten Mitarbeiter/innen - losgelöst von Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen - über deren Karriereziele.“). So geben 52,3% der Befragten an, mit allen direkten Mitarbeitern, losgelöst von Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen, über deren Karriereziele zu sprechen. 45,3% sprechen nur mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 2,4% mit keinem.

			Männer	Frauen	Alle
Ich spreche regelmäßig mit meinen direkten Mitarbeiter/innen - losgelöst von Zielvereinbarung - über deren Karriereziele.	Ja, mit allen	Anzahl	263	22	285
		%	51,6%	62,9%	52,3%
	Nur mit ausgewählten	Anzahl	234	13	247
		%	45,9%	37,1%	45,3%
	Mit keinem	Anzahl	13	0	13
		%	2,5%	0,0%	2,4%
Gesamt		Anzahl	510	35	545
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 17 – Frage: „Ich spreche regelmäßig mit meinen direkten Mitarbeiter/innen - losgelöst von Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen - über deren Karriereziele.“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,326

4.4.3 Wahrnehmung der Karriereförderung von Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management

Befragt nach der eigenen Wahrnehmung hinsichtlich der Chancengleichheit der Geschlechter im eigenen Unternehmen, haben 9,3% der Probanden aus dem unteren und mittleren Management angegeben, dass „Frauen leichter Karriere machen als Männer“, 37,1% vermuten das „Männer leichter Karriere machen als Frauen“ und 53,7% gehen davon aus das „Frauen und Männer gleich gut Karriere machen“. Frauen wählen mit 69,5% wesentlich häufiger die Antwort „Männer können leichter Karriere machen“ im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen (32,4%). Männer gehen mit 57,2% häufiger von einer Chancengleichheit im Vergleich zu den Frauen (28,8%) aus. Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und die Wahrnehmung der Karrierechancen ist statistisch hoch signifikant (p-Wert: 0,000).

			Männer	Frauen	Alle
In meinem Unternehmen können …	Frauen leichter Karriere machen	Anzahl	85	2	87
		%	10,4%	1,7%	9,3%
	Männer leichter Karriere machen	Anzahl	266	82	348
		%	32,4%	69,5%	37,1%
	Frauen und Männer gleich gut Karriere machen	Anzahl	470	34	504
		%	57,2%	28,8%	53,7%
Gesamt		Anzahl	821	118	939
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 18 – Frage: „In meinem Unternehmen können …“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,000

4.4.4 Wahrnehmung der Karriereförderung von Führungskräften aus der obersten Leitungsebene

Ebenfalls die Mitglieder der obersten Führungsebene werden nach der Chancengleichheit der Geschlechter im eigenen Unternehmen befragt. 4,6% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben an, dass „Frauen leichter Karriere machen als Männer“, 19,1% vermuten, dass „Männer leichter Karriere machen als Frauen“ und 76,3% gehen davon aus, dass „Frauen und Männer gleich gut Karriere machen“.

			Männer	Frauen	Alle
In meinem Unternehmen können …	Frauen leichter Karriere machen	Anzahl	25	0	25
		%	4,9%	0,0%	4,6%
	Männer leichter Karriere machen	Anzahl	95	9	104
		%	18,6%	25,7%	19,1%
	Frauen und Männer gleich gut Karriere machen	Anzahl	390	26	416
		%	76,5%	74,3%	76,3%
Gesamt		Anzahl	510	35	545
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 19 – Frage: „In meinem Unternehmen können …“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,273

4.5 Unternehmenskultur und Akzeptanz

4.5.1 Unternehmenskulturelle Akzeptanzindikatoren von Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management

Auf die Frage „In meinem derzeitigen Unternehmen wird Akzeptanz einer Führungskraft geschaffen durch…“ können die teilnehmenden Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management mittels einer Ratingskala den Grad ihrer Zustimmung hinsichtlich aufgeführter Verhaltensweisen, Eigenschaften und Kompetenzen, welche in ihrem Unternehmen Akzeptanz einer Führungskraft schaffen, angeben. Statistisch signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede in den Antworten gibt es bei den Kategorien „Verfügbarkeit“ (p=0,099), „Präsenz am Arbeitsplatz“ (p=0,001), „Ähnlichkeit mit der direkten Führungskraft“ (p=0,056), „sicheres Auftreten/ Selbstmarketing“ (p=0,083), „Berufserfahrung“ (p=0,001), „Leistung“ (p=0,035) und „soziale Kompetenz“ (p=0,000).

Verfügbarkeit (telefonisch, per Email oder persönlich, 24/7)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	20,2%	40,3%	32,9%	6,6%	0,099
Frauen	28,2%	39,3%	23,9%	8,5%	
Alle	21,2%	40,2%	31,8%	6,8%	
Präsenz am Arbeitsplatz (Anwesenheit vor Ort)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	17,2%	37,9%	35,3%	9,6%	0,001
Frauen	29,1%	42,7%	24,8%	3,4%	
Alle	18,7%	38,5%	34,0%	8,8%	
Ähnlichkeit mit der direkten Führungskraft (ähnlicher Werdegang, Geschlecht, Hobbies etc.)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	11,2%	24,2%	45,7%	18,9%	0,056
Frauen	19,8%	24,1%	41,4%	14,7%	
Alle	12,3%	24,2%	45,1%	18,4%	
Beruflicher Erfolg (Position, Einkommen, Macht, Status etc.)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	18,6%	47,7%	28,6%	5,0%	0,434
Frauen	23,5%	49,60%	23,5%	3,5%	
Alle	19,2%	48,0%	28,0%	4,8%	
sicheres Auftreten/ Selbstmarketing	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert

Männer	44,3%	48,2%	6,7%	0,7%	0,083
Frauen	56,1%	36,8%	7,0%	0,0%	
Alle	45,8%	46,8%	6,7%	0,6%	
Andersartigkeit (abweichender bzw. ungewöhnlicher Werdegang, Geschlecht, Hobbies etc.)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	2,3%	13,2%	51,9%	32,6%	0,568
Frauen	3,5%	10,4%	48,7%	37,4%	
Alle	2,5%	12,8%	51,5%	33,2%	
unkonventionelle/ neue Ideen	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	8,9%	32,3%	42,4%	16,4%	0,368
Frauen	8,7%	24,3%	47,8%	19,1%	
Alle	8,9%	31,3%	43,1%	16,8%	
Berufserfahrung	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	30,3%	50,9%	16,2%	2,6%	0,001
Frauen	30,2%	37,9%	24,1%	7,8%	
Alle	30,3%	49,3%	17,2%	3,2%	
fachliche Kompetenz	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	43,4%	38,9%	14,0%	3,8%	0,104
Frauen	37,4%	35,7%	22,6%	4,3%	
Alle	42,6%	38,5%	1510,0%	3,8%	
Leistung	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	36,7%	44,5%	16,2%	2,7%	0,035
Frauen	31,3%	38,3%	27,0%	3,5%	
Alle	36,0%	43,7%	17,5%	2,8%	
soziale Kompetenz (Einfühlvermögen, Kommunikations- und Teamfähigkeit)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	21,7%	44,6%	25,3%	8,4%	0,000
Frauen	15,7%	27,8%	45,2%	11,3%	
Alle	20,9%	42,5%	27,8%	8,8%	
Beziehungen und Netzwerke	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	42,8%	40,1%	14,9%	2,3%	0,948
Frauen	42,2%	42,2%	13,8%	1,7%	
Alle	40,3%	40,3%	14,7%	2,2%	

Tabelle 20 – Frage: „In meinem Unternehmen wird Akzeptanz einer Führungskraft geschaffen durch…“ (N=939); Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

Befragt nach der Akzeptanz von familienbezogenen Ereignissen einer Führungskraft im Arbeitsumfeld haben die befragten weiblichen und männlichen Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management unterschiedliche Antworttendenzen geliefert. Statistisch signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede in den Antworten gibt es bei den Kategorien „ein Meeting aufgrund familiärer Verpflichtungen pünktlich verlässt“ (p=0,012), „aus familiären Gründen Termine verschiebt“ (p=0,003) und „Aufgaben aufgrund ungeplanter familiärer Erfordernisse kurzfristig an Kollegen/innen und/oder Mitarbeiter/innen überträgt“ (p=0,052).

Familienbezogene Angebote in Anspruch nimmt (z.B. Elternzeit)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	13,2%	32,8%	41,5%	12,5%	0,214
Frauen	10,2%	25,4%	50,0%	14,4%	
Alle	12,8%	31,8%	42,6%	12,8%	
ein Meeting aufgrund familiärer Verpflichtungen pünktlich verlässt	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	15,8%	40,8%	33,1%	10,2%	0,012
Frauen	8,5%	33,9%	40,7%	16,9%	
Alle	14,9%	39,9%	34,1%	11,1%	
aus familiären Gründen Termine verschiebt	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	14,4%	39,2%	38,2%	8,2%	0,003
Frauen	9,3%	32,2%	40,7%	17,8%	
Alle	13,7%	38,3%	38,6%	9,4%	
Aufgaben aufgrund ungeplanter familiärer Erfordernisse kurzfristig an Kollegen/innen und/oder Mitarbeiter/innen überträgt	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	15,6%	40,7%	37,3%	6,5%	0,052
Frauen	15,3%	28,8%	45,8%	10,2%	
Alle	15,5%	39,2%	38,3%	6,9%	

Tabelle 21 – Frage: „In unserem Unternehmen ist es selbstverständlich, wenn eine Führungskraft…“ (N=939); Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

Befragt nach Kenntnis über die aktive Strategie der obersten Führungsebene, das Thema Gleichberechtigung der Geschlechter hinsichtlich der Besetzung von Führungspositionen voranzutreiben, haben 38,3% der Probanden mit „Ja“, 33,1% mit „Nein“ und 28,5% mit „Weiß nicht“ geantwortet. Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und der Wahrnehmung einer aktive betriebenen Strategie der obersten Führungsebene, das Thema Gleichberechtigung der Geschlechter voranzutreiben ist statistisch hoch signifikant (p-Wert: 0,000).

			Männer	Frauen	Alle
Die oberste Führungsebene in meinem Unternehmen treibt das Thema Gleichberechtigung aktiv voran.	Ja	Anzahl	329	31	360
		%	40,1%	26,3%	38,3%
	Nein	Anzahl	248	63	311
		%	30,2%	53,4%	33,1%
	Weiß ich nicht	Anzahl	244	24	268
		%	29,7%	20,3%	28,5%
Gesamt		Anzahl	821	118	939
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 22 – Frage: „Die oberste Führungsebene in meinem Unternehmen treibt das Thema Gleichberechtigung von Mann und Frau insbesondere in Bezug auf Führungspositionen aktiv voran.“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,000

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, welche „Ja“ ausgewählt haben, werden anschließend nach den spezifischen Maßnahmen befragt. So geben 77,2% „Commitment der Führungsspitze“ als spezifische Maßnahme an. 55,6% nennen „Angebote zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort (z.B. Home Office)“ und 47,5% „Transparenz in der Stellenbesetzung“. Als weitere Maßnahme wurde „spezielle Förderprogramme für Frauen (z.B. Weiterbildungen, Seminare, Coaching, Mentoring,…)“ mit

39,3% genannt. 35,7% der Probanden nennen „Unterstützung/ Angebote zur Kinder- und/oder Haushaltsbetreuung“ als eine Maßnahme um die Gleichberechtigung von Mann und Frau in Führungspositionen zu unterstützen. 28,7% geben „mindestens eine Frau auf der Long-/Shortlist bei Stellenbesetzungen“ an und 22,2% nennen die „betriebliche Frauenquote in Führungspositionen“.
Ein signifikanter Geschlechtsunterschied tritt bei der Antwort „Transparenz in der Stellenbesetzung“ auf (p=0,017). So wählen Männer signifikant häufiger, dass als Maßnahme für die Gleichberechtigung von Mann und Frau insbesondere in Bezug auf Führungspositionen eine Transparenz in der Stellenbesetzung durchgeführt wird.

	Männer	Frauen	Alle	Test, p-Wert
	%	%	%	
Commitment der Führungsspitze	77,0%	80,0%	77,2%	0,707
Transparenz in der Stellenbesetzung	49,4%	26,7%	47,5%	0,017
mindestens eine Frau auf der Long-/Shortlist bei Stellenbesetzungen	29,4%	20,0%	28,7%	0,273
Angebote zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort (z.B. Home Office)	56,1%	50,0%	55,6%	0,517
spezielle Förderprogramme für Frauen (z.B. Weiterbildungen, Seminare, Coaching, Mentoring,…)	39,9%	33,3%	39,3%	0,483
Unterstützung/ Angebote zur Kinder- und/oder Haushaltsbetreuung	36,5%	26,7%	35,7%	0,282
betriebliche Frauenquote in Führungspositionen	23,0%	13,3%	22,2%	0,222
Sonstiges	0,00%	0,00%	0,00%	-

Tabelle 23 – Frage: „Welche Maßnahmen werden dafür eingesetzt?“ (Mehrfachantworten) (N=939); Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

4.5.2 Unternehmenskulturelle Akzeptanzindikatoren von Führungskräften aus der obersten Leitungsebene

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der obersten Führungsebene beantworten ebenfalls die Frage „In meinem derzeitigen Unternehmen wird Akzeptanz einer Führungskraft geschaffen durch…“ und können ebenfalls mittels einer Ratingskala den Grad ihrer Zustimmung hinsichtlich dargestellter Verhaltensweisen, Eigenschaften und Kompetenzen, welche in ihrem Unternehmen Akzeptanz einer Führungskraft schaffen, angeben.

Verfügbarkeit(telefonisch, per Email oder persönlich, 24/7)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	13,7%	40,4%	34,3%	11,6%	0,745
Frauen	20,0%	40,0%	28,6%	11,4%	
Alle	14,1%	40,4%	33,9%	11,6%	
Präsenz am Arbeitsplatz (Anwesenheit vor Ort)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	12,4%	38,3%	39,9%	9,4%	0,880
Frauen	14,3%	37,1%	42,9%	5,7%	
Alle	12,5%	38,2%	40,1%	9,2%	
Ähnlichkeit mit der direkten	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher	trifft nicht zu	Test,

Führungskraft (ähnlicher Werdegang, Geschlecht, Hobbies etc.)			nicht zu		p-Wert
Männer	3,3%	18,3%	50,0%	28,3%	0,815
Frauen	5,7%	20,0%	51,4%	22,9%	
Alle	3,5%	18,4%	50,1%	28,0%	
Beruflicher Erfolg (Position, Einkommen, Macht, Status etc.)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	17,49%	39,1%	34,0%	9,4%	0,528
Frauen	14,29%	51,4%	28,6%	5,7%	
Alle	17,28%	39,9%	33,6%	9,2%	
sicheres Auftreten/ Selbstmarketing	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	34,7%	56,3%	7,3%	1,8%	0,533
Frauen	45,7%	48,6%	5,7%	0,0%	
Alle	35,4%	55,8%	7,2%	1,7%	
Andersartigkeit (abweichender bzw. ungewöhnlicher Werdegang, Geschlecht, Hobbies etc.)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	2,8%	16,9%	55,8%	24,6%	0,608
Frauen	5,7%	17,1%	60,0%	17,1%	
Alle	2,9%	16,9%	56,1%	24,1%	
unkonventionelle/ neue Ideen	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	13,6%	45,0%	35,8%	5,7%	0,592
Frauen	20,0%	37,1%	34,3%	8,6%	
Alle	14,0%	44,5%	35,7%	5,9%	
Berufserfahrung	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	40,2%	48,6%	9,4%	1,8%	0,832
Frauen	42,9%	45,7%	11,4%	0,0%	
Alle	40,4%	48,4%	9,5%	1,7%	
fachliche Kompetenz	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	61,9%	33,0%	3,9%	1,2%	0,233
Frauen	71,4%	20,0%	8,6%	0,0%	
Alle	62,5%	32,2%	4,2%	1,1%	
Leistung	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	63,1%	31,8%	4,3%	0,8%	0,613
Frauen	57,1%	34,3%	8,6%	0,0%	
Alle	62,7%	32,0%	4,6%	0,7%	
soziale Kompetenz (Einfühlvermögen, Kommunikations- und Teamfähigkeit)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	48,1%	36,9%	12,4%	2,6%	0,852
Frauen	42,9%	37,1%	17,1%	2,9%	
Alle	47,8%	36,9%	12,7%	2,6%	
Beziehungen und Netzwerke	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	26,9%	46,2%	24,0%	2,9%	0,512
Frauen	37,1%	34,3%	25,7%	2,9%	
Alle	27,6%	45,4%	24,1%	2,9%	

Tabelle 24 – Frage: „In meinem Unternehmen wird Akzeptanz einer Führungskraft geschaffen durch…“ (N=545); Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Analog wurden auch die Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene nach der Akzeptanz von familienbezogenen Ereignissen einer Führungskraft im Arbeitsumfeld befragt.

Familienbezogene Angebote in Anspruch nimmt (z.B. Elternzeit)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	12,0%	36,7%	42,0%	9,4%	0,334
Frauen	20,0%	42,9%	31,4%	5,7%	
Alle	12,5%	37,1%	41,3%	9,2%	
ein Meeting aufgrund familiärer Verpflichtungen pünktlich verlässt	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	21,6%	42,2%	28,8%	7,5%	0,224
Frauen	31,4%	48,6%	14,3%	5,7%	
Alle	22,2%	42,6%	27,9%	7,3%	
aus familiären Gründen Termine verschiebt	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	17,5%	42,4%	34,9%	5,3%	0,821
Frauen	20,0%	40,0%	31,4%	8,6%	
Alle	17,6%	42,2%	34,7%	5,5%	
Aufgaben aufgrund ungeplanter familiärer Erfordernisse kurzfristig an Kollegen/innen und/oder Mitarbeiter/innen überträgt	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Test, p-Wert
Männer	19,4%	48,6%	26,5%	5,5%	0,715
Frauen	20,0%	40,0%	31,4%	8,6%	
Alle	19,4%	48,1%	26,8%	5,7%	

Tabelle 25 - „In unserem Unternehmen ist es selbstverständlich, wenn eine Führungskraft…“ (N=545); Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

Die Mitglieder der obersten Führungsebene werden ebenfalls nach dem Vorhandensein einer aktiven Strategie, Frauen und Männern in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen gleichberechtigt zu behandeln befragt. 51,2% der teilnehmenden Personen haben mit „Ja“, 32,7% mit „Nein“ und 16,1% mit „Weiß nicht“ geantwortet.

			Männer	Frauen	Alle
In meinem Unternehmen wird das Thema Gleichberechtigung von Mann und Frau insbesondere in Bezug auf Führungspositionen aktiv vorangetrieben.	Ja	Anzahl	261	18	279
		%	51,2%	51,4%	51,2%
	Nein	Anzahl	169	9	178
		%	33,1%	25,7%	32,7%
	Weiß ich nicht	Anzahl	80	8	88
		%	15,7%	22,9%	16,1%
Gesamt		Anzahl	510	35	545
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 26 – Frage: „In meinem Unternehmen wird das Thema Gleichberechtigung von Mann und Frau insbesondere in Bezug auf Führungspositionen aktiv vorangetrieben.“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,450

Diejenigen TeilnehmerInnen und Teilnehmer unter den Führungskräften der obersten Leitungsebene, welche „Ja“ ausgewählt haben, werden ebenfalls nach den spezifischen angebotenen Maßnah-

men befragt. So geben 81,4% als Maßnahme „Commitment der Führungsspitze“ an. 67,7% wählen „Transparenz in der Stellenbesetzung“ und 55,2% „Angebote zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort (z.B. Home Office)“. 24,0% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nennen „Unterstützung/ Angebote zur Kinder- und/oder Haushaltsbetreuung“ als eine Unterstützungsmaßnahme. Als weitere Instrumente werden „mindestens eine Frau auf der Long-/Shortlist bei Stellenbesetzungen“ mit 21,1% und „spezielle Förderprogramme für Frauen (z.B. Weiterbildungen, Seminare, Coaching, Mentoring,…)“ mit 16,8% genannt. 13,3% geben die „betriebliche Frauenquote in Führungspositionen“ als Maßnahme an. Ein signifikanter Geschlechtsunterschied ist bei der Antwort „Commitment der Führungsspitze“ zu finden (p=0,098). So wählen Männer signifikant häufiger, dass diese Maßnahme für die Gleichberechtigung von Mann und Frau in ihrem Unternehmen eingesetzt wird.

	Männer	Frauen	Alle	Test, p-Wert
	%	%	%	
Commitment der Führungsspitze	82,4%	66,7%	81,4%	0,098
Transparenz in der Stellenbesetzung	67,8%	66,7%	67,7%	0,920
mindestens eine Frau auf der Long-/Shortlist bei Stellenbesetzungen	20,7%	27,8%	21,1%	0,549
Angebote zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort (z.B. Home Office)	54,8%	61,1%	55,2%	0,602
spezielle Förderprogramme für Frauen (z.B. Weiterbildungen, Seminare, Coaching, Mentoring,…)	17,2%	11,1%	16,8%	0,747
Unterstützung/ Angebote zur Kinder- und/oder Haushaltsbetreuung	23,8%	27,8%	24,0%	0,776
betriebliche Frauenquote in Führungspositionen	13,4%	11,1%	13,3%	1,000
Sonstiges	1,90%	5,60%	2,20%	0,332

Tabelle 27 – Frage: „Welche Maßnahmen werden dafür eingesetzt?“ (Mehrfachantworten) (N=545); Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

4.6 Kommunikation

4.6.1 Wahrgenommene Kommunikation von Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management

Auf die Frage „Meine direkte Führungskraft und ich tauschen uns auch über private Belange aus“ antworten 22,2% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer „trifft zu“, 37,5% „trifft eher zu“, 31,3% wählen die Kategorien „trifft eher nicht zu“ und 9,1% „trifft nicht zu“. Der Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der Wahrnehmung hinsichtlich des Austauschens mit der Führungskraft über private Belange ist statistisch signifikant (p-Wert: 0,024).

			Männer	Frauen	Alle
Meine direkte Führungs-kraft und ich tauschen uns auch über private Belange aus.	trifft zu	Anzahl	190	18	208
		%	23,1%	15,3%	22,2%
	trifft eher zu	Anzahl	313	39	352
		%	38,1%	33,1%	37,5%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	250	44	294
		%	30,5%	37,3%	31,3%
	trifft nicht zu	Anzahl	68	17	85
		%	8,3%	14,4%	9,1%
Gesamt		Anzahl	821	118	939
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 28 – Frage: „Meine direkte Führungskraft und ich tauschen uns auch über private Belange aus“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,024

Befragt danach, ob die Probanden vermuten, dass sie von ihrer direkten Führungskraft alle relevanten Informationen, welche für ihr berufliches Fortkommen wichtig sind erhalten, geben 24,3% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer „trifft zu“ und 44,5% „trifft eher zu“ an. 23,0% der Befragten wählen die Kategorien „trifft eher nicht zu“ und 8,2% die Antwort „trifft nicht zu“ aus.

			Männer	Frauen	Alle
Ich erhalte von meiner direkten Führungskraft alle relevanten Informationen, welche für mein berufliches Fortkommen wichtig sind.	trifft zu	Anzahl	200	28	228
		%	24,4%	23,7%	24,3%
	trifft eher zu	Anzahl	370	48	418
		%	45,1%	40,7%	44,5%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	188	28	216
		%	22,9%	23,7%	23,0%
	trifft nicht zu	Anzahl	63	14	77
		%	7,7%	11,9%	8,2%
Gesamt		Anzahl	821	118	939
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 29 – Frage: „Ich erhalte von meiner direkten Führungskraft alle relevanten Informationen, welche für mein berufliches Fortkommen wichtig sind.“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,440

Befragt danach, ob die direkte Führungskraft sich Feedback bzgl. ihrer Leistung wünscht, haben 9,4% der Befragten mit „trifft zu“, 23,5% „trifft eher zu“, 32,3% „trifft eher nicht zu“ und 34,8% „trifft nicht zu“ geantwortet. Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und der Wahrnehmung das die direkte Führungskraft sich regelmäßig ein Feedback bzgl. der Leistung wünscht ist statistisch signifikant (p-Wert: 0,091).

			Männer	Frauen	Alle
Meine direkte Führungskraft wünscht sich regelmäßig von mir ein Feedback bzgl. ihrer/ seiner Leistung.	trifft zu	Anzahl	83	5	88
		%	10,1%	4,2%	9,4%
	trifft eher zu	Anzahl	198	23	221
		%	24,1%	19,5%	23,5%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	259	44	303
		%	31,5%	37,3%	32,3%
	trifft nicht zu	Anzahl	281	46	327
		%	34,2%	39,0%	34,8%
Gesamt		Anzahl	821	118	939
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 30 – Frage: „Meine direkte Führungskraft wünscht sich regelmäßig von mir ein Feedback bzgl. ihrer/ seiner Leistung." Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,091

4.6.2 Wahrgenommene Kommunikation von Führungskräften aus der obersten Leitungsebene

Auf die Frage „Ich tausche mich regelmäßig auch über private Belange mit meinen direkten Mitarbeiter/innen aus." antworten 23,1% der Mitglieder aus der obersten Leitungsebene „trifft zu", 44,4% „trifft eher zu", 27% wählen die Kategorien „trifft eher nicht zu" und 5,5% wählen die Antwort „trifft nicht zu".

			Männer	Frauen	Alle
Ich tausche mich regelmäßig auch über private Belange mit meinen direkten Mitarbeiter/innen aus.	trifft zu	Anzahl	119	7	126
		%	23,3%	20,0%	23,1%
	trifft eher zu	Anzahl	227	15	242
		%	44,5%	42,9%	44,4%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	139	8	147
		%	27,3%	22,9%	27,0%
	trifft nicht zu	Anzahl	25	5	30
		%	4,9%	14,3%	5,5%
Gesamt		Anzahl	510	35	545
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 31 – Frage: „Ich tausche mich regelmäßig auch über private Belange mit meinen direkten Mitarbeiter/innen aus." Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,130

Befragt danach, ob die Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene alle relevanten Informationen weitergeben, welche für das berufliche Fortkommen der direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig sind, haben 64,6% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer „trifft zu" ausgewählt. 34,3% der Befragten wählen die Kategorien „trifft eher zu", 1,1% „trifft eher nicht zu" und 0,0% „trifft nicht zu" aus.

			Männer	Frauen	Alle
Ich gebe meinen direkten Mitarbeiter/innen alle relevanten Informationen, welche für ihr berufliches Fortkommen wichtig sind.	trifft zu	Anzahl	325	27	352
		%	63,7%	77,1%	64,6%
	trifft eher zu	Anzahl	180	7	187
		%	35,3%	20,0%	34,3%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	5	1	6
		%	1,0%	2,9%	1,1%
	trifft nicht zu	Anzahl	0	0	0
		%	0,0%	0,0%	0,0%
Gesamt		Anzahl	510	35	545
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 32 – Frage: „Ich gebe meinen direkten Mitarbeiter/innen alle relevanten Informationen, welche für ihr berufliches Fortkommen wichtig sind.“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,123

Mitglieder der obersten Leitungsebene werden hinsichtlich ihres Wunsches nach Feedback der eigenen Leistungen betreffend durch ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt. 47,9% der Befragten haben „trifft zu“ und 47,9% „trifft eher zu“ gewählt. 10,6% wählen die Kategorien „trifft eher nicht zu“ und 1,3% „trifft nicht zu“.

			Männer	Frauen	Alle
Ich wünsche mir regelmäßig ein Feedback bzgl. meiner eigenen Leistung von ausgewählten Mitarbeiter/innen.	trifft zu	Anzahl	247	14	261
		%	48,4%	40,0%	47,9%
	trifft eher zu	Anzahl	202	17	219
		%	39,6%	48,6%	40,2%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	54	4	58
		%	10,6%	11,4%	10,6%
	trifft nicht zu	Anzahl	7	0	7
		%	1,4%	0,0%	1,3%
Gesamt		Anzahl	510	35	545
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 33 – Frage: „Ich wünsche mir regelmäßig ein Feedback bzgl. meiner eigenen Leistung von ausgewählten Mitarbeiter/innen.“ Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,650

5. Diskussion

Im Folgenden werden Auszüge der empirisch erfassten Ergebnisse im Kontext zur Fragestellung diskutiert. Es sei darauf hingewiesen, dass mit Limitationen u. a. in Form von sozial erwünschten Antworten (Mummendey & Grau 2008) und aufgrund der Merkmale des ausgewählten Samples (O'Neil *et al.* 2008) zu rechnen ist. Die zentralen Fragestellungen der Studie lauten:

- Was sind wahrgenommene Indikatoren für Akzeptanz?
- Gibt es je nach Geschlecht unterschiedliche Akzeptanzindikatoren?
- Hat Akzeptanz einen Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung von Karrierechancen, insbesondere bei weiblichen Führungskräften?

Betrachtet man die drei am häufigsten gewählten Akzeptanzindikatoren, unterscheidet sich das Antwortverhalten der Führungskräfte auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen. So sind für Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management, „seine/ihre Kommunikation mit mir auf Augenhöhe" (58,8%), „die Freiräume, die sie/er mir für meine Arbeit zugesteht" (51,1%) und „seine/ihre Anerkennung (z.B. positives Feedback etc.)" (33,9%) die am häufigsten genannten Zeichen für die Akzeptanz einer Führungskraft. Einen signifikanten Unterschied zwischen den Geschlechtern gibt es bei der Antwort „Weitergabe von Informationen, welche für mein berufliches Fortkommen wichtig sind" (p=0,020). So nehmen Frauen (34,2%) signifikant häufiger die Weitergabe von karrierelevanten Informationen als Akzeptanzindikator im Vergleich zu den Männern (24,2%) wahr. Verfolgt man den Gedanken der „Leader–member exchange theory" (LMX) gibt es zwischen der „Führungskraft" und „Mitarbeiterin und Mitarbeiter" zwei Beziehungsgruppen: die In-Group und die Out-Group. Mitglieder der In-Group erhalten von ihrer Führungskraft ein hohes Vertrauen, Respekt, verbindliche Zusagen und Information (Covey 2004). Die Wahrscheinlichkeit in den Kreis der In-Group zu gelangen hängt von unterschiedlichen Determinanten ab. Ausschlaggebend sind neben gleichen Normen und Werten auch das Geschlecht (Bowler *et al.* 2010; Lussier & Achua 2004). Demzufolge könnte es für Frauen als wichtiger erscheinen, dass sie relevante Informationen hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung von ihrer Führungskraft erhalten. Mitglieder der obersten Leitungsebene nennen am häufigsten „meine strategische Ausrichtung transparent mache und meinen Mitarbeitern kommuniziere" (53,4%), „mit meinen Mitarbeiter/innen auf Augenhöhe kommuniziere" (42,9%) und „Anerkennung (z.B. positives Feedback etc.) zeige" (42,8%). Ein Geschlechtereffekt ist nicht erkennbar.

Als ein weiterer Indikator für die Akzeptanz von Führungskräften wurde nach der Häufigkeit des ins Wort fallen in einem Meeting, während die Führungskraft am Sprechen ist, ausgewählt. Tendenziell

werden alle Führungskräfte selten bis nie unterbrochen. Betrachtet man die Antworten nach Geschlecht, gibt es bei den Führungskräften im unteren und mittleren Management einen signifikanten Zusammenhang (p=0,022), so dass Frauen (11,0%) häufiger davon ausgehen, unterbrochen zu werden als Männer (4,6%). Auch Smith-Lovin & Brody (1989) haben in ihrer Studie festgestellt, dass Frauen häufiger unterbrochen werden als Männer.

Der Einfluss der Akzeptanz auf die Karriere von weiblichen und männlichen Führungskräften wird ebenfalls untersucht. So wählen Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management am häufigsten einen „sehr starken-starken" Einfluss auf den beruflichen Erfolg aus, bei den der „direkte Führungskraft" (92,1%), gefolgt von den Kolleginnen und Kollegen (87,1%), „Mitarbeiter/innen" (78,9%) und „Externe" (62,8%). Betrachtet man die Antworten nach Geschlecht, gibt es bei den Führungskräften im unteren und mittleren Management nur bei der Akzeptanz durch „Kollegen/innen" einen signifikanten Zusammenhang (p=0,027). So gehen Frauen häufiger (18,6%) von einem „sehr starken" Einfluss im Vergleich zu den Männern (9,8%) aus. Studien belegen, dass die Unterstützung durch Vorgesetze und Kolleginnen und Kollegen einen wesentlichen Einfluss, insbesondere auf die Karriere von Frauen haben (Morrison *et al.* 1992). So stellt auch Nabi (2001) fest, dass die persönliche Unterstützung einen größeren Einfluss auf die subjektiv wahrgenommene Karriere von Frauen hat. Für Mitglieder der obersten Führungsebene übt die Akzeptanz durch Kolleginnen und Kollegen (93,6%), „Mitarbeiter/innen" (91,6%) und „Externe" (73,0%) einen „sehr starken-starken" Einfluss auf den beruflichen Erfolg aus. Bezogen auf das Geschlecht, sind keine statistischen Zusammenhänge erkennbar.

Weitere interessante Ergebnisse liefert die Frage nach der wahrgenommen Chancengleichheit hinsichtlich der Karriere von Frauen und Männern in den Unternehmen. Hier zeigt sich unter den Führungskräften des unteren und mittleren Managements ein hochsignifikanter Zusammenhang (p=0,000) zwischen dem Geschlecht und der Wahrnehmung von Karrierechancen. Frauen gehen wesentlich häufiger (37,1%-Punkte Frauen in Vergleich zu Männern) davon aus, dass Männer leichter Karriere machen, während männliche Führungskräfte wesentlich häufiger (-28,4%-Punkte Frauen in Vergleich zu Männern) annehmen, dass Frauen und Männer gleich gut Karriere machen können. Weissenrieder *et al.* (2015) haben in ihrer Studie ebenfalls festgestellt, dass Frauen und Männer die Karrierechancen der Geschlechter unterschiedlich wahrnehmen. Weitere Studien weisen darauf hin, dass aufgrund der inkongruenten Rollenwahrnehmung weibliche Führungskraft häufiger mit Hindernissen hinsichtlich der beruflichen Entwicklung konfrontiert werden und somit verglichen zu den Männern schlechter Karrierechancen haben (Eagly & Karau 2002). Betrachtet man die Antworten der Führungskräfte aus der obersten Führungsebene nach Geschlecht, zeigt sich ein divergierendes Bild,

so dass keine statistischen Signifikanzen vorliegen. Wenngleich sich das Ergebnis deutlich von dem der Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management unterscheidet, so ist es auch nicht völlig überraschend. Frauen, die es bis in die oberste Ebene eines Unternehmens geschafft haben, können möglicherweise die Chancenverteilung anders wahrnehmen.

Hinsichtlich der unternehmenskulturellen Akzeptanzindikatoren werden geschlechtsspezifische Unterschiede bei den Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management deutlich. So wählen Männer etwas häufiger die Kategorie „trifft eher nicht zu“ (Frauen im Vergleich zu Männern -9%-Punkte) bei dem Indikator „Verfügbarkeit (telefonisch, per Email oder persönlich, 24/7)“ (p=0,099) aus. „Präsenz am Arbeitsplatz (Anwesenheit vor Ort)“ (p=0,001) wird von Frauen wesentlich häufiger mit der Kategorie „trifft zu“ (11,9%-Punkte) und von Männern „trifft eher nicht zu“ (-10,5%-Punkte) ausgewählt. „Ähnlichkeit mit der direkten Führungskraft (ähnlicher Werdegang, Geschlecht, Hobbies etc.)“ (p=0,056) wird von Frauen häufiger mit der Kategorie „trifft zu“ (8,6%-Punkte) angegeben. Der Indikator „sicheres Auftreten/ Selbstmarketing“ (p=0,083) trifft für Frauen (56,1%) häufiger zu, im Vergleich zu den Männern (44,3%). Männliche Führungskräfte wählen bei dem Indikator „Berufserfahrung“ (p=0,001) wesentlich häufiger die Kategorie „trifft eher zu“ (50,9%) aus als Frauen (37,9%). Weibliche Führungskräfte wählen bei dem Indikator „Leistung“ (p=0,035) häufiger die Kategorie „trifft eher nicht zu“ (27,0%) als Männer (16,2%) aus. Der Akzeptanzindikator „soziale Kompetenz (Einfühlvermögen, Kommunikations- und Teamfähigkeit)“ (p=0,000) wird wesentlich häufiger von männlichen Führungskräften (44,6%) mit „trifft eher zu“ als von den Frauen (27,8%) ausgewählt. Die geschlechtsspezifische Auswertung innerhalb der Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene zeigt keine statistischen Signifikanzen.

Weitere geschlechtsspezifische statistische Signifikanzen der Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management werden bei der Auswertung der Wahrnehmung der Akzeptanz von familienbezogenen Ereignissen einer Führungskraft im Arbeitsumfeld deutlich. So wählen männliche Führungskräfte (15,8%) häufiger „trifft zu“ im Vergleich zu den Frauen (8,5%), wenn eine Führungskraft „ein Meeting aufgrund familiärer Verpflichtungen pünktlich verlässt“ (p=0,012). Frauen wählen signifikant häufiger „trifft nicht zu“ (Frauen im Vergleich zu Männern 9,6%-Punkte) bei der Auswahl „aus familiären Gründen Termine verschiebt“ (p=0,003) aus. Männer (40,7%) wählen häufiger „trifft eher zu“ bei „Aufgaben aufgrund ungeplanter familiärer Erfordernisse kurzfristig an Kollegen/innen und/oder Mitarbeiter/innen überträgt“ (p=0,052) aus im Vergleich zu den Frauen (28,8%). Die geschlechtsspezifische Auswertung innerhalb der Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene weist wiederum keine statistischen Signifikanzen auf.

Weitere aufschlussreiche Ergebnisse liefert die Frage nach einer vorhandenen Strategie im Unternehmen, um das Thema der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen voranzutreiben. Unter den Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management gibt es einen hochsignifikaten Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der Wahrnehmung, dass die oberste Führungsebene das Thema Gleichbereichtigung von Mann und Frau insbesondere in Bezug auf Führungspositionen aktiv vorantreibt. So gehen Frauen wesentlich häufiger (53,4%) davon aus, dass das Thema Gleichbereichtigung nicht aktiv durch die oberste Leitungsebene vorangetrieben wird (p=0,000) im Vergleich zu den Männern (30,2%). Ebenfalls interessant ist die Aussage „Weiß ich nicht“ nach Häufigkeiten, welche 20,3% der Frauen und 29,7% der Männer angeben. Als Maßname, welche für die aktive Gleichberechtigung der Geschlechter eingesetzt wird, ist bei der Antwort „Transparenz in der Stellenbesetzung“ ein signifikanter Geschlechtsunterschied erkennbar. So wählen Männer (49,4%) signifikant häufiger (p=0,017) diese Maßnahme aus im Vergleich zu den Frauen (26,7%). Die geschlechtsspezifische Auswertung innerhalb der Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene hinsichtlich der vorhandenen Strategie im Unternehmen, um das Thema Glecihberechtigung von Frauen und Männern in Führungspositionen voranzutreiben weist keine geschlechtsspezifischen statistischen Signifikanzen auf. Grund zu Überlegungen liefert jedoch auch die Antwort „Weiß ich nicht“ welche von 22,9% der Frauen und 15,7% der Männer aus der obersten Führungsebene ausgewählt wurde. Ein signifikanter Geschlechtsunterschied wird bei der Frage nach eingesetzten Maßnahmen deutlich. Männer wählen signifikant häufiger (82,4%) „Commitment der Führungsspitze“ (p=0,098) als Maßnahme verglichen mit den Frauen (66,7%) aus.

Befragt nach dem Austausch mit der direkten Führungskraft auch über private Belange, zeigen die Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management geschlechtsspezifische statistische Signifikanzen auf. So wählen Männer häufiger „trifft zu“ (23,1%) aus, dass sie sich mit ihrer direkten Führungskraft auch über private Belange austauschen (p=0,024) im Vergleich zu den Frauen (15,3%). Des Weiteren vermuten Männer (Frauen im Vergleich zu Männern -5,9%-Punkte), dass ihre Führungskraft sich ein regelmäßiges Feedback bzgl. der eigenen Leistung von ihnen wünscht (p=0,091). Die geschlechtsspezifische Auswertung innerhalb der Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene, ob sie sich regelmäßig über Privates mit ihren direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern austauschen, weist keine statistischen Signifikanzen auf.

Tendenziell zeigt sich in der vorliegenden Studie, dass geschlechtsspezifische statistische Signifikanzen fast ausschließlich unter den Führungskräften im unteren und mittleren Management zu finden sind.

6. Fazit

Vor dem Hintergrund des Mangels an weiblichen Führungskräften in Deutschland und der Annahme, dass Akzeptanz durch Vorgesetzte und Kollegen die Karriere von (Nachwuchs-)Führungskräften wesentlich beeinflusst, war es Ziel der Arbeit beobachtbare Verhaltensweisen, die einen Hinweis auf die Akzeptanz von Führungskräften, insbesondere von Frauen in Führungsfunktionen geben können zu erfassen. Darüber hinaus soll in Erfahrung gebracht werden, inwiefern die Akzeptanz durch andere einen Einfluss auf die Karriere haben kann. Einem wesentlichen Beitrag wird der Unternehmenskultur auf die Akzeptanzwahrnehmung der befragten Führungskräfte zugesprochen.

Die Ergebnisse zeigen, dass laut Wahrnehmung der befragten Führungskräfte im unteren und mittleren Management die Akzeptanz insbesondere durch Kollegen einen wesentlichen Einfluss auf deren Karriere von Frauen und Männern ausüben kann. Darüber hinaus scheint es wichtig festzuhalten, dass sich die Wahrnehmung der Akzeptanzindikatoren zwischen den Geschlechtern unterscheidet. So sollte eine Führungskraft ihre Akzeptanzbekundungen je nach Geschlecht des Gegenübers anpassen, um die richtigen Signale senden zu können.

Es wird ebenfalls deutlich, dass sich Frauen und Männer hinsichtlich ihrer Wahrnehmung unterscheiden. Dies könnte ein wichtiger Hinweis für die Art der Kommunikation im Unternehmen sein, so dass entsprechend dem Geschlecht die Informationsweitergabe angepasst werden sollte. Ferner überraschend ist der relativ hohe Anteil von Frauen und Männern aus dem Top-Management, die angeben nicht zu wissen, ob durch die oberste Leitungsebene die Gleichberechtigung der Geschlechter hinsichtlich Führungspositionen im Unternehmen vorangetrieben wird.

Zukünftige Forschung sollte den Zussammenhang der Unternehmenskultur in Verbindung mit der Akzeptanz von Führungskräften, insbesondere Frauen in Führungspositionen untersuchen. Ferner wird empfohlen, insbesondere weibliche und männliche Führungskräfte aus der obersten Leitungsebene noch näher zu betrachten, um mögliche Differenzen und Similaritäten herauszufinden.

7. Anhang

Soziodemographische Daten	**Frauen**		**Männer**		**Alle**	
Variable	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.
Alter						
<35	0,0	0	0,1	1	0,1	1
36 - 40	0,0	0	0,2	3	0,2	3
41 - 45	0,7	1	0,2	2	0,2	3
46 - 50	0,0	0	0,4	5	0,3	5
51 - 55	1,3	2	2,3	31	2,2	33
56 - 60	7,8	12	11,0	146	10,6	158
> 61	90,2	138	85,9	1143	86,3	1281
Insgesamt	100	153	100	1331	100	1484
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,550						
Ausbildung						
Berufsausbildung	4,6	7	7,1	94	6,8	101
Hochschulabschluss	54,2	83	56,8	756	56,5	839
Weiterführende akademische Abschlüsse (Promotion, MBA etc.)	41,2	63	36,1	481	36,7	544
Insgesamt	100	153	100	1331	100	1484
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,308						
Familienstand						
alleinstehend	29,4	45	6,8	90	9,1	135
verheiratet / in fester Lebensgemeinschaft lebend	70,6	108	93,2	1240	90,9	1348
Insgesamt	100	152	100	1330	100	1483
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,000						
Berufstätiger Partner						
ja	65,8	100	70,6	939	70,1	1039
nein	34,2	52	29,4	391	29,9	443
Insgesamt	100	152	100	1330	100	1482
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,220						
Anzahl der Kinder						
keines	62,3	94	20,6	273	24,8	367
1	17,9	26	18,1	244	18,1	270
2	15,9	23	41,9	559	39,2	582
3	2,6	3	15,2	203	13,9	206
4	0,7	1	2,9	39	2,7	40
5 oder mehr	0,7	1	1,3	17	1,2	18
Insgesamt	100	151	100	1328	100	1479
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,000						
Beschäftigungsart						
Vollzeit	89,5	137	98,8	1315	97,8	1452
Teilzeit	10,5	16	1,2	16	2,2	32
Insgesamt	100	153	100	1331	100	1484
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,						
Position						
Oberste Leitungsebene	22,9	35	38,3	510	36,7	535
Bereichsleitung	34,0	52	34,6	461	34,6	513
Abteilungsleitung	22,9	35	15,3	204	16,1	239

Gruppen-/Teamleitung	11,8	18	5,6	75	6,3	93
ohne Mitarbeiterverantwortung	8,5	13	6,1	81	6,3	94
Insgesamt	100	153	100	1331	100	1484
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,000						
Branche						
Automobil	7,8	12	8,6	115	8,6	127
Energie / Versorger	4,6	7	2,9	39	3,1	46
Finanzdienstleistungen	14,4	22	14,4	191	14,4	213
Industrie	11,8	18	23,5	313	22,3	331
Konsumgüter / Handel	9,8	15	8,9	119	9,0	134
Medizin / Pharma	11,8	18	8,6	115	9,0	133
Öffentlicher Sektor / Not-for-Profit	5,2	8	2,1	28	2,4	36
Telekommunikation / Medien / Technologie	5,9	9	9,3	124	9,0	133
Unternehmensberatung / Wirtschaftsprüfung	10,5	16	7,3	97	7,6	113
Sonstiges	18,3	28	14,3	190	14,7	118
Insgesamt	100	153	100	1331	100	1484
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,009						
Größe des Unternehmens/ Anzahl der Mitarbeiter						
< 500	35,9	55	32,8	436	33,1	491
500 bis 1.000	9,8	15	10,0	133	10,0	148
1.000 bis 2.000	9,2	14	9,4	125	9,4	139
2.000 bis 5.000	7,2	11	12,2	162	11,7	173
5.000 bis 10.000	10,5	16	8,9	118	9,0	134
> 10.000	27,5	42	26,8	357	26,9	399
Insgesamt	100	153	100	1331	100	1484
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,584						
Größe des Unternehmens/ Umsatz (Mio.€)						
< 250	30,3	46	38,9	518	38	564
250 bis 500	12,5	19	10,4	139	10,7	158
500 bis 1.000	15,8	24	8,9	118	9,6	142
1.000 bis 5.000	13,2	20	16,0	213	15,7	233
5.000 bis 10.000	5,3	8	7,0	93	6,8	101
> 10.000	23,0	35	18,8	250	19,2	285
Insgesamt	100	152	100	1331	100	1483
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p=0,027						

Tabelle 34 – Sample, nach Geschlecht

8. Literaturverzeichnis

Achatz, J.; Beblo, M.; Bothfeld, S.; Fuchs, T.; Gartner, H.; Höying, S. et al. (Hg.) (2010): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: Edition Sigma.

Albers, S. e. a. (Hg.) (2009): Methodik der empirischen Forschung. 3. Auflage. Wiesbaden.

Albert, M.; Hurrelmann, K.; Quenzel, G. (Hg.) (2010): Jugend 2010 - 16. Shell Jugendstudie. Frankfurt.

Allaire, Y.; Firsirotu, M. E. (1984): Theories of Organizational Culture. In: *Organization Studies* 5 (3), S. 193–226, zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Ashmore, R. D.; Del Boca, F. K. (1979): Sex stereotypes and implicit personality theory. Toward a cognitive—Social psychological conceptualization. In: *Sex Roles* 5 (2), S. 219–248.

Asplund, G. (1988): Women managers. Changing organizational cultures. Chichester, New York: Wiley.

Autenrieth, C.; Chemnitzer, K.; Domsch, M. (1993): Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt, New York.

Balgiu, B. A. (2013): Perception of Women as Managers. The Difference of Attitudes between Employees and Non-employees. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 78, S. 330–334.

Beckmann, O. (2003): Die Akzeptanz des Nationalparks Niedersächsisches Wattenmeer bei der einheimischen Bevölkerung. Frankfurt, New York: Peter Lang (Europäische Hochschulschriften. Reihe 4, Geographie und Heimatkunde Publications Universitaires Européennes. Série IV, Géographie European university studies. Series IV, Geography, v. 23).

Bem, S. L. (1993): The lenses of gender. Transforming the debate on sexual inequality. New Haven: Yale University Press.

Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

Beutell, N. (1984): Correlates of attitudes towards American women as managers. In: *The Journal of Social Psychology* 25, S. 57–63.

Bowler, M.; Halbesleben, J.; Paul, J. (2010): If you’re close with the leader, you must be a brownnose. In: *Human Resource Management Review* 20, S. 309–316.

Brockhaus-Enzyklopädie. Band 1 (1986). 19., völlig neu bearb. Aufl. Wiesbaden: Brockhaus.

Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Hg. v. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg. Online verfügbar unter http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAA&url=http://www.arbeitsagentur.de/web/content/Perspektive-2025&ei=0rKjVcGvEcv5UoyNjrAD&usg=AFQjCNH9zTlSJKXvw3BqoqfqyRAJ36EVlg&bvm=bv.97653015, zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): 5. Bilanz Chancengleichheit. Chancengleichheit auf einem guten Weg. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin, zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin. Online verfügbar unter http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html. , zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Bürg, O.; Mandl, H. (2004): Akzeptanz von E-Learning in Unternehmen. Hg. v. Ludwig-Maximilians-Universität. Department Psychologie. München (Forschungsbericht, Nr. 167), zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG (2015): Führungspositionen in Deutschland. Hg. v. Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG. Online verfügbar unter https://www.buergel.de/de/aktuelles/studien/fuehrungspositionen-in-deutschland, zuletzt aktualisiert am 07.05.2015, zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Burke, R. J.; Ng, E. (2006): The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. In: *Human Resource Management Review* 16 (2), S. 86–94.

Butterfield, D. A.; Grinnell, J. P. (1999): „Re-viewing“ gender, leadership, and managerial behavior: do three decades of reserach tell us anything? In: Gary N. Powell (Hg.): Handbook of gender & work. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, S. 223–238.

Carlson, S. S.; Kacmar, K. M.; Whitten, D. (2006): What Men Think They Know About Executive Women. Hg. v. Harvard Business Review. Online verfügbar unter https://hbr.org/2006/09/what-men-think-they-know-about-executive-women.

Catalyst (Hg.) (2000): Breaking the Barriers: Women in Senior Management in the U.K., zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Catalyst (Hg.) (2004): The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. New York, San Jose, Toronto.

Chinchilla, N.; León, C.; Torres, E.; Canela, M. A. (2006): Careers inhibitors and career enablers for executive women. Hg. v. International Center of Work and Family. University of Navarra (Working Paper, 632), zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Cooper, C. L.; Burke, R. J. (Hg.) (2002): The New World of Work: Challenges and Opportunities. Malden, MA: Blackwell Publisher Ltd.

Cordano, M.; Scherer, R. F.; Owen, C. L. (2002): Attitudes toward women as managers. Sex versus culture. In: *Women in Management Review* 17 (2), S. 51–60.

Cordes, M. (2001): Chefinnen. Zur Akzeptanz von weiblichen Vorgesetzten bei Frauen. Opladen: Leske + Budrich.

Cotter, D. A.; Hermsen, J. M.; Ovadia, S.; Vanneman, R. (2001): The Glass Ceiling Effect. In: *Social Forces* 80 (2), S. 655–681.

Covey, S. R. (2004): The 7 habits of highly effective people. New York: Paperback ed., Free Press.

Crespi, I. (2003): Gender socialization within the family: a study on adolescents and their parents in Great Britain. In: BHPS-2003 Conference: the 2003 British Household Panel Survey, zuletzt geprüft am 21.09.2015.

Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (1982): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA.

Decker-Sutton, C.; Moore, K.: Executive Women - 20 years later. In: *Harvard Business Review* 63 (5), S. 42–66.

Denison, D. R. (1990): Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.

Dreher, G. F.; Cox, T. H. (2000): Labor Market Mobility Anfd Cash Compensation : the Moderating Effects of Race and Gender. In: *Academy of Management journal* 43 (5), S. 890–900.

Dülfer, E.; Jöstingmeier, B. (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 7., vollst. überarb. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg (Graph. Darst., Kt).

Eagly, A. H. (1987): Sex differences in social behavior. A social-role interpretation. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates (John M. MacEachran memorial lecture series, 1985).

Eagly, A. H.; Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: *Psychological Review* 109 (3), S. 573–598.

Eckes, T. (1997): Geschlechterstereotype. Frau und Mann in sozialpsychologischer Sicht. Pfaffenweiler: Centaurus (Frauen, Männer, Geschlechterverhältnisse, Bd. 5).

Elmuti, D.; Lehman, J.; Harmon, B.; Lu, X.; Pape, A.; Zhang, R.; Zimmerle, T. (2003): Inequality between genders in the executive suite in corporate America. Moral and ethical issues. In: *Equal Opportunities Int* 22 (2), S. 40–58.

Encyclopedia Britannica (Hg.) (1910): Encyclopedia Britannica. 1910-11 edition vintage edition: Encyclopedia Britannica.

Europäische Kommission (2015a): Mitglieder des Aufsichtsrats oder Verwaltungsrat. Europäische Kommission. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm, zuletzt aktualisiert am 10.06.2015.

Europäische Kommission (2015b): Visions for Gender Equality. Hg. v. Francesca Bettio und Silvia Sansonetti. Publications Office of the European Union 2015. Luxembourg. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/vision_report_en.pdf, zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Eurostat (2015): Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Alter und NUTS-2-Regionen (%). Eurostat. Online verfügbar unter http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do.

Federal Glass Ceiling Commission (Hg.) (1995): Glass Ceiling Commission - A Solid Investment : Making Full Use of the Nation's Human Capital. U.S. Department of Labor. Washington, D.C., zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Festing, M.; Schäfer, L.; Scullion, H. (2013): Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. In: *International Journal of Human Resource Management*, S. 1872–1893.

Frese, E. (1992): Handwörterbuch der Organisation. 3., völlig neu gestaltete Aufl. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 2).

Friedel-Howe, H. (1990): Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften. In: Michel Domsch und Erika Regnet (Hg.): Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart: Schäffer (USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 19), S. 16–34.

Friedel-Howe, H. (1991): Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet und M. Domsch (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 455–467.

Gabele, E. (1993): Unternehmenskultur. In: Jürgen Hauschildt und Oskar Grün (Hg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 115–134.

Geenen, E. M. (1994): Blockierte Karrieren. Frauen in der Hochschule. Opladen: Leske + Budrich (Kieler Beiträge zur Politik und Sozialwissenschaft, Bd. 9).

Guney, S.; Gohar, R.; Akinci, S.; Akinci, M. (2006): Attitudes towards women managers in Turkey and Pakistan. In: *Journal of International Women's Studies* 8 (1), S. 194–211, zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Haber, I.; Keindorf, S.; Angst, T.; Baitsch, C.; Droß, P.; Lammert, J. (2011): Frauen und Führung. Erfolgsgeschichten und Stolpersteine in kleinen und mittleren Betrieben. Hg. v. Unique GmbH und Soziale Innovation GmbH. Berlin, zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Hau-Siu Chow, I. (1995): Career aspirations, attitudes and experiences of female managers in Hong Kong. In: *Women in Management Review* 10 (1), S. 28–32.

Heilman, M. E. (1983): Sex bias in work settings: The Lack of fit model. In: *Research in Organizational Behavior* 5, S. 269–298.

Heilman, M. E. (1995): Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. In: *Journal of Social Behavior and Personality* 10.

Heilman, M. E. (2001): Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. In: *Journal of Social Issues* 57 (4), S. 657–674, zuletzt geprüft am 21.09.2015.

Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill.

Holm, K. (1986): Die Frage. In: K. Holm (Hg.): Die Befragung 1. Tübingen, S. 32–91.

Holst, E.; Busch, A.; Kröger, L. (2012): Führungskräfte-Monitor 2012: Update 2001 - 2010. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin: Politikberatung kompakt, 65), zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Holst, E.; Busch-Heizmann, A.; Wieber, A. (2015): Führungskräfte-Monitor 2015: Update 2001 - 2013. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin: Politikberatung kompakt, 100), zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Holst, E.; Kirsch, A. (2015): Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen - auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hg.): DIW Wochenbericht, 4/2015. Berlin, S. 46–72.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (Hg.) (2015): Women in Business and Banagement. Gaining momentum : Global Report. International Labour Organisation. Geneva, Switzerland, zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Jacobsen, N. (1996): Unternehmenskultur. Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht. Frankfurt am Main, New York: P. Lang (Europäische Hochschulschriften. Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft Publications universitaires européennes. Série V, Sciences économiques, gestion d'entreprise European university studies. Series V, Economics and management, vol. 1873).

Job, H. (1995): Die Akzeptanz der Harz-Nationalparke bei den Einheimischen. Unveröffentlichter Forschungsbericht. Universität Trier. Trier.

Job, H. (1996): Großschutzgebiete und ihre Akzeptanz bei Einheimischen. Das Beispiel der Nationalparke im Harz. In: *Geographische Rundschau* 48 (3), S. 159–165.

Kaiser, S.; Hochfeld, K.; Gertje, E.; Schraudner, M. (2012): UNTERNEHMENSKULTUREN VERÄNDERN – KARRIEREBRÜCHE VERMEIDEN. Hg. v. Fraunhofer Verlag. Fraunhofer-Gesellschaft. Stuttgart, zuletzt geprüft am 12.10.2015.

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

Kaschube, J. (1993): Betrachtung der Unternehmens‐ und Organisationskulturforschung aus (organisations‐) psychologischer Sicht. In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel und Ulrich Steger (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt [etc.]: Campus Verl. (Schriftenreihe / Haniel-Stiftung, Bd. 3), S. 90–146.

Ket de Vries, M. F. R.; Miller, D. (1986): Personality, Culture, and Organizations. In: *Academy of Management Review* 11 (2), S. 266–279.

Kluckhohn, C. (1954): Values and value‐orientation in the Theory of Action: An exploration in definition and classification. In: T. Parsons und E. Shils (Hg.): Toward a general theory of action. Cambridge, M.A., S. 388‐433.

Kluckhohn, F. R.; Strodtbeck, F. L. (1961): Variations in Value Orientation. Elmsford.

Kohaut, S.; Möller, I. (2013): Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg. Online verfügbar unter http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf, zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Krell, G. (2010): Führungspositionen. In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. 1. Aufl. Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 110), S. 423–484.

Krell, G.; Ortlieb, R.; Sieben, B. (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden: Gabler.

Kroeber, A.; Kluckhohn, C. (1952): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, M.A.

Larwood, L.; Blackmore, J. (1978): Sex discrimination in managerial selection. Testing predictions of the vertical dyad linkage model. In: *Sex Roles* 4 (3).

Liebrecht, C. H. (1985): Die Frau als Chef. Frankfurt.

Lipman-Blumen, J. (1976): Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions. In: *Women and the Workplace: The Implications of Occupational Segregation* 1 (3), S. 15–31.

Lucke, D. (1995): Akzeptanz. Legitimität in der „Abstimmungsgesellschaft“. Wiesbaden, s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-663-09234-6.

Lussier, R. N.; Achua, C. F. (2004): Leadership: Theory, Application and Skill Development. 2. Auflage. Thomson/South-Western: Mason.

Maddock, S.; Parkin, D. (1993): Gender Cultures. Women's choices and strategies at work. In: *Women in Management Review* 8 (2), S. 3–9.

Maddock, S.; Parkin, D. (1996): Gender Cultures: women's choices and strategies at work. In: J. Billsberry (Hg.): The effective manager. London: SAGE, S. 101–118.

McKinsey Deutschland (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte - Strategien für Deutschlands Unternehmen. Berlin. Online verfügbar unter http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/fachkraefte.pdf, zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Micheel, H. (2010): Quantitative empirische Sozialforschung. München: Reinhardt.

Mihail, D. M. (2006a): Gender‐based stereotypes in the workplace. The case of Greece. In: *Equal Opportunities Int* 25 (5), S. 373–388.

Mihail, D. M. (2006b): Women in management. Gender stereotypes and students' attitudes in Greece. In: *Women in Management Review* 21 (8), S. 681–689. DOI: 10.1108/09649420610712054.

Morrison, A. M.; Glinow, M. A. von (1990): Women and minorities in management. In: *American Psychologist* 45, S. 200–208.

Morrison, A. M.; White, R. P.; van Velsor, E. (1987): Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations? Reading, MA: Addison-Wesley.

Morrison, A. M.; White, R. P.; van Velsor, E.; Center for Creative Leadership (1992): Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America´s Largest Corporations? Reading, MA: Addison-Wesley.

Mummendey, H. D.; Grau, I. (2008): Die Fragenbogen-Methode. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen.

Nabi, G. R. (2001): The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. In: *Int J of Manpower* 22 (5), S. 457–474.

Neumark, D.; McLennan, M. (1994): Sex Discrimination and Women's Labor Market Outcomes. In: *The Journal of Human Resources* 30 (4), S. 713.

O'Neil, D. a.; Hopkins, M. M.; Bilimoria, D. (2008): Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. In: *Journal of Business Ethics* 80, S. 727–743.

Oakley, J. G. (2000): ender‐based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. In: *Journal of Business Ethics* 27 (4), S. 321–334.

Ochsenbauer, C.; Klofat, B. (1997): Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre. In: E. Heinen und M. Fank (Hg.): Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Auflage. München/ Wien, S. 67–106.

Ogilvie, E. (1992): Die Kulturperspektive von Unternehmungen. Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht. Frankfurt am Main, New York: P. Lang (Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie, Bd. 8).

Ohlendieck, L. (2003): Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Ursula Pasero (Hg.): Gender – from Costs to Benefits. Opladen, S. 183–193.

Peters, T. J.; Waterman, R. H. (1982): In Search of Excellence. New York.

Porst, R. (2009): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. In: *Fragebogen*.

Prime, J.; Jonsen, K.; Carter, N.; Maznevski, M. L. (2008): Managers' Perceptions of Women and Men Leaders. A Cross Cultural Comparison. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 8 (2), S. 171–210.

Rosener, J. B. (1995): America's competitive secret. Utilizing women as a management strategy. New York: Oxford University Press.

Ruppert, A.; Voigt, M. (2012): Geschlechtsunterschiede in der Verhandlungsführung‐Schlüssel für die Karriere? In: G. Krell, D. Rastetter und K. Reichel (Hg.): Geschlecht macht Karriere in Organisationen, Analysen zur Chancengleichheit in Fach‐und Führungspositionen. Berlin, S. 139–156.

Sackmann, S. (1991): Cultural knowledge in organizations‐Exploring the collective mind. Newbury Park: SAGE.

Sackmann, S. (2007): Unternehmenskultur, Erkennen – Entwickeln – Verändern; mit Checklisten, Fragebogen und Fallstudien. mit Checklisten, Fragebogen und Fallstudien. 2. korrigierte und um Musterlösungen erweitere Auflage. München: Eigenverlag.

Sakalli-Ugurlu, N.; Beydogan, B. (2002): Turkish college students' attitudes toward women managers: the effects of patriarchy, sexism, and gender differences. In: *The Journal of psychology* 136 (6), S. 647–656.

Sauer, A.; Luz, F.; Suda, M.; Weiland, U. (2005): Steigerung der Akzeptanz von FFH-Gebieten. Hg. v. Bundesamt für Naturschutz. Bonn (BfN-Skripten, 144), zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: *Sloan Management Review* 25 (2), S. 3–16, zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Schein, E. H. (1985): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass business & management series).

Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur‐Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.

Schein, V. E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. In: *Journal of Applied Psychology* 57 (2), S. 95–100..

Schein, V. E. (1975): Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. In: *Journal of Applied Psychology* 60 (3), S. 340–344.

Schein, V. E. (2001): A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. In: *Journal of Social Isssues (Journal of Social Issues)* 57 (4), S. 675–688.

Schein, V. E.; Müller, R.; Lituchy, T.; Lui, J. (1996): Think manager-think male: a global phenomenon? In: *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* 17, S. 33–41, zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Scholz, C.; Hofbauer, W. (1990): Organisationskulture. Die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden, Germany: Gabler.

Schulz-Strelow, M.; von Falkenhausen, J. (2015): Women-on-Board-Index (WoB 160). Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Hg. v. FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. 2015, zuletzt aktualisiert am 11.06.2015, zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Siehl, C. (1985): After the founder: An opportunity to manage culture. In: P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg und J. Martin (Hg.): Organizational Culture. Beverly Hills: SAGE.

Singh, V.; Vinnicombe, S.; Kumra, S. (2006): Women in formal corporate networks. An organisational citizenship perspective. In: *Women in Management Review* 21 (6), S. 458–482. DOI: 10.1108/09649420610683462.

Smale, A. (2014): Germany Planning Quotas for Women in Boardrooms. In: *New York Times*, 2014. Online verfügbar unter http://www.nytimes.com/2014/11/27/world/europe/germany-to-mandate-womens-membership-on-corporate-boards.html?_r=0, zuletzt geprüft am 13.10.2015.

Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly* 28 (3), S. 339–358, zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Smith-Lovin, L.; Brody, C. (1989): INTERRUPTIONS IN GROUP DISCUSSIONS: THE EFFECTS OF GENDER AND GROUP COMPOSITION. In: *American Sociological Review* 54, S. 424–435, zuletzt geprüft am 26.10.2015.

Stoll, S. (1999): Akzeptanzprobleme bei der Ausweisung von Großschutzgebieten: Ursachenanalyse und Ansätze zu Handlungsstrategien (24). Online verfügbar unter http://www.abebooks.com/products/isbn/9783631351864/8312802139, zuletzt geprüft am 20.01.2015.

The Leader’s Edge (2002): Why Women Are Leaving Corporate Positions and What Companies Can Do To Retain Them. Online verfügbar unter www.the-leaders-edge.com/files/research/Research%20Summary%202002.pdf, zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Tonneau, F.; Thompson, N. S. (Hg.) (2000): Evolution, culture and behavior, zuletzt geprüft am 12.10.2015.

Tylor, E. B. (1871): Primitive Culture. London: J. Murray.

van Engen, M. L.; van der Leeden, R.; Willemsen, T. M. (2001): Gender, context and leadership styles: A field study. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (5), S. 581–598.

Weissenrieder, C. O.; Graml, R.; Hagen, T.; Ziegler, Y. (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen. Hg. v. Institut für wirtschafts- und rechtswissenschaftliche Forschung Frankfurt. Frankfurt University of Applied Sciences (Working Paper, 07).