



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Arbeit

## Geschlechterstereotype auf Führungsebene: Eine Analyse von Todesanzeigen

Verfasserin

Barbara Hartl

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im April 2011

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Erich Kirchler



## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei jenen Personen bedanken, die mich mit moralischer und/oder fachlicher Unterstützung während der Arbeitsphase begleitet haben. Besonderer Dank gilt meiner Familie und meinem Lebensgefährten, der mit Verständnis und Geduld immer ein offenes Ohr für mich hatte. Ebenfalls möchte ich Herrn Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler für seine Betreuung sowie dem gesamten wirtschaftspsychologischen Institut und meinen StudienkollegInnen für die Unterstützung und die fachliche Beratung danken.



## Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung.....	7
II. Theoretischer Teil.....	11
2.1 Definitionen .....	11
2.1.1 Gender.....	11
2.1.2 Geschlechterstereotype .....	11
2.1.3 Führungskraft.....	13
2.2 Überblick über die Forschung zu Geschlechterstereotypen.....	13
2.2.1 Entwicklung von Geschlechterstereotypen.....	14
2.2.2. Grundlage der Geschlechterstereotypen .....	19
2.2.3 Zusammenfassung .....	23
2.3 Frauen und Erwerbstätigkeit .....	23
2.3.1 Die Situation erwerbstätiger Frauen in Österreich .....	26
2.4 Frauen und Führungspositionen.....	26
2.4.1 Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte .....	28
2.4.2 Wahrnehmung von Führungskräften .....	30
2.4.3 Frauen in Führungspositionen .....	36
2.5 Geschlecht und Führungsstil.....	44
2.5.1 Führungsstil .....	44
2.5.2 Führungsverhalten .....	47
2.6. Frauen im 21. Jahrhundert – die neuen Führungskräfte?.....	50
2.6.1 Das Phänomen der „Glasdecke“ im 21. Jahrhundert.....	52
2.7. Zusammenfassung und Ausblick .....	53
2.7.1. Kritische Betrachtung der Methoden zur Erforschung von Geschlechterstereotypen auf Führungsebenen.....	53
2.7.2 Vorgängerstudien.....	56

III. Empirischer Teil .....	59
3.1 Forschungsfragen und Hypothesen .....	59
3.2 Methode .....	63
3.2.1 Überblick .....	64
3.2.2 Durchführung der Untersuchung .....	64
3.2.3 Stichprobe .....	67
3.3 Ergebnisse .....	73
3.3.1 Hypothesenprüfung.....	75
3.5 Interpretation.....	86
3.6 Diskussion.....	88
IV. Zusammenfassung.....	91
V. Literaturverzeichnis.....	93
VI. Abbildungsverzeichnis.....	98
VII. Tabellenverzeichnis .....	99
VIII. ANHANG.....	100
A Ergänzende Tabellen zur deskriptiven Statistik.....	101
B Ergänzende Tabellen zur Kategorisierung der Attribute.....	103
C Screenshots der verwendeten Internetseiten.....	104
D Lebenslauf.....	106

# I. Einleitung

Der rechtlichen Gleichstellung der Geschlechter in Ländern des westlichen Kulturraums zum Trotz sehen sich Frauen auch im 21. Jahrhundert immer noch mit Diskriminierung in der Berufswelt konfrontiert. Einerseits sind ihnen für die Erwerbstätigkeit zumeist andere Berufe vorbehalten als Männern – eine Tatsache die auch als *horizontale Segregation* bezeichnet wird –, andererseits, und das ist heutzutage ein weiter verbreitetes Phänomen, sind Frauen kaum in den höheren Hierarchieebenen von Unternehmen zu finden. Diese Aufteilung auf unterschiedliche Hierarchieebenen wird als *vertikale Segregation* bezeichnet (Walenta & Kirchler, 2008).

Diskussion über die Ungleichverteilung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt beherrschen seit Jahren die Schlagzeilen – und immer wieder werden aktuelle Zahlen von öffentlichen Stellen ausgegeben, welche die Entwicklung am Arbeitsmarkt abbilden sollen: In einer Untersuchung der Arbeiterkammer (2010b) ist beispielsweise zu lesen, dass „gerade einmal jede zwanzigste GeschäftsführerIn [...] und jede zehnte AufsichtsrätIn [...]“ (S. 3) weiblich ist. Somit weisen die Statistiken der letzten Jahre keine deutliche Verbesserung der Situation für Frauen auf (vgl. Bundesministerium für Frauen und öffentlichen Dienst, 2010) und liefern damit den Diskussionen um die Einführung einer Frauenquote in Führungspositionen weitere Argumente: So titelt *Die Presse* am 21.02.2011: „Aufsichtsräte: Männer raus für Frauenquote“<sup>1</sup> und am 15. März 2011 ist in der Online-Ausgabe *Der Standard* zu lesen: „Kompromiss: Bis 2018 Frauenanteil von mindestens 35 Prozent – Sanktionen drohen keine“<sup>2</sup>. In Österreich sollen

---

<sup>1</sup> URL: [http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/636075/Aufsichtsräte\\_Maenner-raus-fuer-Frauenquote?from=suche.intern.portal](http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/636075/Aufsichtsräte_Maenner-raus-fuer-Frauenquote?from=suche.intern.portal) [Datum des Zugriffs: 02.04.2011]

<sup>2</sup> URL: <http://diestandard.at/1297820484932/Aufsichtsräte-Regierung-einigt-sich-auf-eine-Frauenquote> [Datum des Zugriffs: 02.04.2011]

Aufsichtsräte staatsnaher Betriebe demnach seit März 2011 einen Frauenanteil von mindestens 35 Prozent anstreben – die Politik startet mit dieser Art „freiwilliger Selbstverpflichtung“ den Versuch, auf die geringen Veränderungen der letzten Jahre zu reagieren.

Dieser Beschluss wirft die Frage auf, warum eigentlich Frauen in Führungspositionen auch im 21. Jahrhundert unterrepräsentiert sind? Die Antworten auf diese Frage sind weitgehend abhängig davon, welchem Geschlecht die befragten Personen angehören (Hannover & Kessels, 2003). Managerinnen machen demnach die Diskriminierung durch männliche Vorgesetzte und ungünstige Rahmenbedingungen verantwortlich, ihre männlichen Kollegen hingegen schreiben die Ungleichheit überwiegend dem Mangel an Frauen mit fachlichen Qualitäten und Führungswillen zu – in beiden Fällen Erklärungen, die die eigene Geschlechtsgruppe entlasten (Hannover & Kessels, 2003). Aus diesem Beispiel können auch die drei Erklärungsansätze, anhand derer die wissenschaftlichen Forschungen bezüglich der Ungleichverteilung der Geschlechter in Führungsebenen durchgeführt werden, identifiziert werden:

- individuelle Defizite,
- Diskriminierung und Barrieren oder
- Geschlechterstereotype (Walenta & Kirchler, 2008)

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit wird ein Überblick über die bestehende Literatur gegeben, mit dem Ziel die Fragen zu klären, ob sich Frauen und Männer in Führungspositionen tatsächlich anders verhalten, ob sie lediglich von MitarbeiterInnen anders wahrgenommen werden und vor allem welche Geschlechterstereotype für das Verhalten der Führungskräfte und die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen eine Rolle spielen könnten. Zu Beginn des theoretischen Teils wird auf die Entwicklung von Geschlechterstereotypen eingegangen und ein Überblick über die aktuelle Situation von Frauen am Arbeitsmarkt gegeben. Danach werden Theorien vorgestellt, die erfolgreiche Führungskräfte charakterisieren und Auswirkungen dieser auf Frauen in Führungspositionen. Abschließend soll geklärt werden, ob sich in den letzten Jahrzehnten ein Paradigmenwechsel auf Führungsebenen vollzogen hat.

Obleich aus der Übersicht der Literatur geschlussfolgert werden kann, dass sich eine Vielzahl von Studien in den vergangenen Jahrzehnten des Themas Geschlechterstereotype

annahmen, zeigen politische Debatten über eine Frauenquote in Führungspositionen in Deutschland und Österreich, dass dieses Thema zu Beginn des 21. Jahrhunderts nichts an seiner Aktualität eingebüßt hat.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht nicht darin, den Wahrheitsgehalt oder die Negativität von Geschlechterstereotypen zu untersuchen beziehungsweise zu beweisen. Der Fokus liegt auf der Beobachtung zeitlicher Entwicklungen, welche gesellschaftliche Veränderungen abbilden. Da sich ein Wandel von Stereotypen – vor allem von Geschlechterstereotypen – nur sehr langsam vollzieht, wird eine gesellschaftspolitische Entwicklung weg von traditionellen Vorurteilen und Stereotypen in der Forschung aufgrund des großen Anteils an Querschnittsuntersuchungen meist übersehen. Intention der vorliegenden Arbeit ist es vielmehr, einen Beitrag zur Diskussion über Veränderungen von Geschlechterstereotypen auf Führungsebenen zu leisten. Zu diesem Zweck wurde eine Analyse von Todesanzeigen weiblicher und männlicher Führungskräfte der Jahre 2004 und 2010 vorgenommen. Diese nonreaktive Methode wurde gewählt, da Todesanzeigen wünschenswerte und als angemessen beurteilte Eigenschaften und Verhaltensweisen der Verstorbenen beinhalten. In diesem Sinn spiegeln Beschreibungen in Todesanzeigen die gängigen Stereotype der Gesellschaft wider und unterliegen dementsprechend einer Veränderung. Im zweiten Teil der Arbeit wird auf die Durchführung dieser Untersuchung eingegangen, die sich analog zu zwei Vorgängerstudien (Kirchler, 1992; Rodler, Kirchler & Hölzl, 2001) gestaltet um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Vier deutschsprachige Tageszeitungen, in denen Todesanzeigen von Unternehmen für deren Führungskräfte aufgegeben werden, wurden für die Analyse herangezogen. Da die Todesanzeigen der Jahre 1974-1998 Bestandteil der Analyse dieser zwei Studien waren, kann somit in der vorliegenden Arbeit abschließend die Entwicklung von Geschlechterstereotypen von 1974 bis 2010 beobachtet und analysiert werden.



## **II. Theoretischer Teil**

### **2.1 Definitionen**

Zu Beginn dieser Arbeit werden relevante Begriffe definiert, um anschließend einen Überblick über die Literatur zu Geschlechterstereotypen und Geschlechtsunterschieden in Führung und Führungsverhalten geben zu können.

#### **2.1.1 Gender**

Im Gegensatz zum Begriff *Geschlechter* bezieht sich *Gender* nicht auf biologische Unterschiede, sondern bezeichnet die sozial konstruierten Kategorien „Frau“ und „Mann“: „Gender is culturally constructed, whereas sex is biologically defined“ (Berdahl, 1996, S. 23). In der Literatur zu Geschlechterstereotypen wird in vielen Untersuchungen von einer Selbsteinschätzung der Probanden hinsichtlich ihrer Genderzugehörigkeit abgesehen und nur das biologische Geschlecht als Informationsquelle herangezogen. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Diplomarbeit keine Unterscheidung zwischen den beiden Begriffen vorgenommen. Die Begriffe „Frau“ und „Mann“ sowie „weiblich“ und „männlich“ verweisen somit immer – außer es wird explizit darauf hingewiesen – auf die biologischen Kategorien.

#### **2.1.2 Geschlechterstereotype**

Der Begriff „Stereotyp“ wird vielfach synonym mit dem Vorurteilsbegriff verwendet (Ernst, 1999). „Vorurteile sind Einstellungen, deren Objekte Außengruppen oder – als Spezialfall von Außengruppen – Minoritäten sind“ (Herkner, 2004, S. 493). In der Regel sind diese negativ und abwertend. Anders als Vorurteile werden Stereotype jedoch nicht aufgrund von Motivationsprozessen (z.B.: Selbstwerterhöhung) gebildet, sondern haben primär kognitive Ursachen (Herkner, 2004, S. 493).

Stereotype sind sozial geteilte Erwartungen, einerseits deskriptiver Natur (Erwartungen über die aktuellen Eigenschaften von Mitgliedern einer bestimmten Gruppe), andererseits präskriptiver (Erwartungen darüber, wie Mitglieder einer Gruppe sein sollten) (Eagly & Sczesny, 2009). Auch wenn dieser Aufteilung auf den ersten Blick wenig Relevanz beigemessen wird – da oftmals dieselben Eigenschaften enthalten sind –, kann es doch zu Unterschieden kommen: „Descriptive beliefs that men are overbearing and insensitive and women are whiny and complaining are not accompanied by prescriptive beliefs that they should behave in these ways.“ (Eagly & Sczesny, 2009, S. 23). Männer sind demnach in den Vorstellungen der Menschen vielleicht „gefühllos“ und „arrogant“, sie *sollten* sich aber unabhängig und dominant verhalten.

Ausgehend von einer soziokulturellen Sicht basieren Geschlechterstereotype auf den Beobachtungen des Verhaltens von Frauen und Männern in typischen sozialen Rollen und beinhalten allgemeine Annahmen über ihre Eigenschaften (Sczesny, Bosak, Neff, & Schyns, 2004). Stereotype bilden nicht nur die Grundlage für Vorstellungen über Charakter und Verhalten eines Mitglieds einer bestimmten Gruppe, an sich sondern sie wirken auch auf Erwartungen wie sich Angehörige dieser verhalten sollten. Das Konzept der Stereotype beinhaltet damit auch die Gefahr der Verallgemeinerung, die in Benachteiligung und Diskriminierung resultieren kann (Ryan, Haslam, Hersby, & Bongiorno, 2010). Trotz negativer Färbung erfüllen Stereotype, nicht zuletzt in der heutigen Zeit der Informationsflut, eine strukturierende, ordnende und damit entlastende Funktion, indem sie die Orientierung in einer komplexen Welt erleichtern (Ernst, 1999): „Indeed, stereotypes may generally reflect reality, partially because they help to shape reality“ (Brody, 1997, S. 370).

Nach Eagly & Sczesny (2009) bemerken Menschen bei Begegnungen mit anderen zuallererst ob ihr Gegenüber weiblich oder männlich ist. Ein Grund, warum das Geschlecht als stärkste Basis zur Kategorisierung von Personen herangezogen wird (Eagly & Sczesny, 2009).

### **2.1.3 Führungskraft**

Eine einheitliche Definition des Begriffs *Führung* ist der Literatur nicht zu entnehmen. Aufgrund des umfassenden Themengebiets, der Vielzahl an Variablen und Aspekten, ist eine allgemeingültige Definition nicht möglich. Jago (1982), bezeichnet Führung als „[...] use of noncoercive influence to direct and coordinate the activities of the members of an organized group toward the accomplishment of group objectives“(S. 315). Diese Definition ist für die vorliegende Arbeit zu weit gefasst, da sich hier der Begriff der Führungskraft in diesem Fall nur auf jemanden bezieht, der in einem Unternehmen im Besitz von Entscheidungsbefugnissen über Personal- und Sachangelegenheiten ist – DirektorInnen, Aufsichtsrats- oder Vorstandsvorsitzende, etc. Es wird des Weiteren nicht zwischen unterer, mittlerer oder oberer Führungsebene unterschieden, da diese schwer zu differenzieren ist. Außerdem kann dem Großteil der beschriebenen Studien keine Unterscheidung zwischen Führungsebenen entnommen werden.

Die Begriffe „Managerin“ und „Manager“ werden in der vorliegenden Diplomarbeit, wenn nicht anders ausgewiesen, synonym mit dem der „Führungskraft“ verwendet.

## **2.2 Überblick über die Forschung zu Geschlechterstereotypen**

In unserer aufgeklärten, fortschrittlichen Gesellschaft wird die Existenz von Vorurteilen und Stereotypen oftmals beschönigt, wenn nicht sogar geleugnet, vor allem da das Äußern dieser als moralisch und politisch fragwürdig gilt (vgl. Ernst, 1999). Gibt es dementsprechend keinen Anlass zur Untersuchung von Stereotypen, da sie „nicht existent“ sind? Zahlreiche Studien belegen das Gegenteil (vgl. Green & Ashmore, 1998; Holub, Tisak & Mullins, 2008; Jackson, Engstrom, & Emmers-Sommer, 2007; Porter, Lindauer Geis, & Jennings, 1983; Sanchez-Hucles & Davis, 2010; Schein, 2001;) und lassen lediglich die Vermutung zu, dass sich eine mögliche Veränderung von Stereotypen nur langsam vollzieht.

Vorurteile und Stereotype gegenüber Frauen und Männer sind immer noch weit verbreitet – exemplarisch sei hier ein Stereotyp bezüglich der Geschlechtszugehörigkeit und Emotionen genannt: Die Annahme, dass Frauen sich emotionaler verhalten, beziehungsweise reagieren, als Männer ist wahrscheinlich eines der am häufigsten anzutreffenden Stereotype: Frauen würden mehr lächeln, Gefühle öfter und intensiver erleben als Männer und diese auch deutlicher zeigen (vgl. Brody, 1997; Kelly & Hutson-Comeaux, 1999). Mögliche Auswirkung dieser Stereotype sind Vorstellungen über das „schwache Geschlecht“ – verletzbare Frauen, die als weniger widerstandsfähig und weniger belastbar wahrgenommen werden im Vergleich zu Männern.

Auf weitere Stereotype und auf deren Grundlagen wird in Abschnitt 2.2.2 eingegangen – zuvor soll geklärt werden, wie Menschen Geschlechterstereotype entwickeln und ab welchem Alter sie sich dieser bedienen.

### **2.2.1 Entwicklung von Geschlechterstereotypen**

Während eines Supermarktbesuches mit seiner Mutter wirft ein kleiner Junge in der Warteschlange Süßigkeiten auf den Boden und stampft mit den Füßen auf – würde diese Reaktion des Kindes von den Umstehenden genauso bewertet werden wenn an Stelle des Jungen ein Mädchen sich genauso verhielte? Dieses Szenario, das Parmley und Cunningham (2008, S. 358) in ihrem Artikel beschreiben, soll die Leser dazu anregen, sich genauer mit dem Thema der Geschlechtsunterschiede zu beschäftigen: Bewerten wir solche und ähnliche Situationen abhängig von der Geschlechterzugehörigkeit des Kindes? Erfährt ein Mädchen, das hingefallen ist und daraufhin zu weinen anfängt, mehr Trost und Zuwendung als ein Junge, der sich in derselben Situation ebenso verhält (Parmley & Cunningham, 2008)? Diese unterschiedlichen, geschlechtsabhängigen Formen der Erziehung wirken sich nicht nur auf die Selbstidentität des Kindes aus (Brody, 1997), es wird bereits der Grundstein für die Erwartungen, die dieses später an sich selbst und an andere stellen, gelegt. Entsprechend der Theorie der operanten Konditionierung von Skinner (vgl. Herkner, 2004) gründet die Konsequenz auf den Reaktionen der Eltern entweder im Fördern der (im Sinne der Eltern) erwünschten und/oder im Unterlassen

der unerwünschten Verhaltensweisen des Kindes: Indem ein stures, aggressives Verhalten eines Jungen im oben genannten Supermarktbeispiel mit Aufmerksamkeit bedacht wird, wird es verstärkt – führt dasselbe Verhalten eines Mädchens dieses nicht zum Ziel, wird es andere Verhaltensweisen erproben. Auch wenn diese Form der Geschlechterdifferenzierung heutzutage überholt scheint, ist sie durchaus noch vorhanden. Denn selbst wenn Eltern auf eine gleiche Behandlung achten, ErzieherInnen außerhalb des familiären Bereiches, sei es in Kindergarten, Hort oder Sportvereinen, nehmen ebenso maßgeblich Einfluss auf die Entwicklung der Kinder. Auch die wahrgenommene Geschlechterverteilung in verschiedenen Berufen dient bereits in der Kindheit als Vorbild für angemessenes Verhalten und spätere Berufswünsche (Zhang, Schmade, & Forbes, 2009). Seit frühester Kindheit an lernen Mädchen und Jungen bewusst und unbewusst welches Verhalten von der Gesellschaft für Männer und Frauen als angemessen erachtet wird (Zhang et al., 2009).

Bereits kurz nach ihrem zweiten Geburtstag können Kleinkinder Männer und Frauen klar voneinander unterscheiden (Thompson, 1975). In diesem Alter sind Kinder allerdings noch nicht sehr erfolgreich wenn es darum geht, Genderlabels zuzuordnen die auf sie selbst zutreffen – es fehlt ihnen das Wissen, welchem Geschlecht sie selbst angehören. Bereits sechs Monate ältere Kinder können ihr Bild in die richtige Geschlechterkategorie einordnen – sie sind sich somit der sozialen Kategorie, der sie angehören, bewusst (Thompson, 1975). Dies zeigt sich beispielsweise auch an den Reaktionen der Kinder im Volksschulalter, wenn sie explizit gebeten werden Jungen und Mädchen zu vergleichen – es kommt zu einer positiveren Beschreibung des Geschlechts, dem sie selbst angehören (Heyman & Legare, 2004).

Thompson (1975) ließ Kinder Stimuli, – wie Spielzeug und Kleidungsstücke – die von Erwachsenen als geschlechtsspezifisch eingeordnet werden, in die Kategorien „typisch Vater/Junge“ und „typisch Mutter/Mädchen“ einteilen. Es zeigte sich, dass 30 und 32 Monate alte Kinder die Abbildungen eindeutig stereotyp zuordnen konnten, aber auch die Kategorisierung von 24 Monate alten Mädchen und Jungen war nicht zufällig (Thompson, 1975). Nach Blakemore (2003) sammeln Kinder bereits ab diesem Zeitpunkt bis zu ihrem fünften Lebensjahr ein großes Wissen über

Geschlechter-Normen. Die Autorin weist daraufhin, dass Kinder nicht nur unterschiedliche Arten von Normen (Moral, soziale Normen, oder Geschlechter-Normen) verinnerlichen, sondern mit dem Lernprozess auch verstehen, dass es möglich ist, diese Normvorstellungen zu verletzen. Werden Geschlechterrollen anfangs als eine Art „Naturgesetz“ wahrgenommen, entwickelt sich mit der Menge an Erfahrungen ein Gefühl dafür, wie flexibel diese Trennung von „weiblichem und männlichem“ Verhalten ist. Forschungen versuchen diesbezüglich unter anderem zu untersuchen, wie Kinder auf Verhaltensweisen reagieren, die nicht den erlernten Normen entsprechen oder inwieweit sich die Reaktionen von Mädchen und Jungen auf die Verletzung dieser Gewohnheiten unterscheiden. Exemplarisch sei eine Studie von Blakemore (2003) genannt, in der das Tragen von typischer Mädchenbekleidung eines Buben von Kindern ab drei Jahren als sehr negative Handlung wahrgenommen wurde, die sie fast genauso negativ beurteilten wie das Stehlen eines Gegenstands. Das Wissen der Erwachsenen über Geschlechterstereotype bezüglich Persönlichkeitsmerkmalen und Eigenschaften haben sich Mädchen und Jungen bis zur Mitte der Kindheit angeeignet (Powlishta, 2000). Auch Untersuchungen von Parmley und Cunningham (2008) beschäftigten sich mit Kindern und deren Formen der stereotypen Beurteilung. Dazu ließen sie diese Vignetten, die Emotionen von weiblichen und männlichen Charakteren beschrieben, in eindeutigen und ambigen Situationen bewerten. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen Traurigkeit und Furcht zeigen dürfen, wohingegen Wut als „nicht passend“ empfunden wird (Parmley & Cunningham, 2008).

Wann vertrauen Kinder bei der Bildung von Urteilen auf Stereotype? Diese Frage versuchen De Neys und Vanderputte (2010) zu beantworten, indem sie anhand einer Version eines Kartenspiels untersuchten ob bereits fünfjährige oder achtjährige Kinder bei der Beantwortung verschiedener Fragen auf Stereotype zurückgreifen. Den Kindern wurden zehn Karten gezeigt: auf einer war ein Mädchen abgebildet, auf den neun anderen Jungen. Nachdem die Kinder die Vorderseiten betrachtet hatten, wurden die Karten umgedreht, wobei auf der Rückseite das jeweilige Lieblingsspielzeug der abgebildeten Personen dargestellt war. Die Karten wurden gemischt und den jungen Probanden die Rückseite jeweils einer Karte gezeigt. Daraufhin sollten sie angeben, ob das abgebildete Spielzeug voraussichtlich im

Besitz eines Mädchen oder eines Jungen sei und des Weiteren ihre Vermutung begründen. Mit dieser Methode soll festgestellt werden ob die Information über die Häufigkeiten (eine Karte zeigte ein Mädchen, neun zeigten Jungen) von den Kindern herangezogen werden um zu einem Urteil zu kommen oder ob Geschlechterstereotypen über den Besitz von Spielzeug (zum Beispiel, dass ein Mädchen die Puppe sein Eigen nennt) zum Tragen kommen. Die Ergebnisse zeigten, dass fünfjährige Kinder sich mehr an der Basisrate orientieren, 8-jährige aber signifikant öfter stereotype Gründe anführen (De Neys & Vanderputte, 2010).

Holub et al. (2008) nehmen an, dass Heldenkonzepte von Kindern ein Weg sein könnten wie sich Geschlechtsunterschiede internalisieren und so eine Reflexion des „Gender-Sozialisations-Prozesses“ darstellen. Aus diesem Grund befragten sie Kinder nach ihren persönlichen Helden und ließen sie außerdem typische Helden beiderlei Geschlechts beschreiben. 72,2 Prozent der Buben wählten einen Mann als ihren persönlichen Helden, bei Mädchen war das Verhältnis zwischen männlichen (29,2%), weiblichen (39,6%) und „nicht-geschlechtsspezifischen“ Helden (31%) deutlich ausgewogener. Typische männliche Helden werden von den Kindern mit mehr instrumentellen Eigenschaften bedacht als typische weibliche.

Wie bereits erwähnt, lehren die Erfahrungen den Heranwachsenden, dass die Grenzen sozialer Kategorien nicht immer klar gezogen werden können und dass Angehörige verschiedener Kategorien trotz dieser Zugehörigkeit dieselben Eigenschaften besitzen können. Dementsprechend sollten sich Kinder in jüngeren Jahren stärker an Geschlechterstereotypen orientieren. In einer Untersuchung von Powlishta (2000) zeigte sich, dass diese Annahme unter Erwachsenen weit verbreitet ist, aus diesem Grund bewerteten sie Bilder von Kindern stärker anhand von Stereotypen als Bilder von erwachsenen Frauen und Männern. Die Autorin betont, dass dies vielleicht auch einer der Gründe sein könnte, dass sich Geschlechterstereotypen trotz vieler Veränderungen in der Gesellschaft und im Speziellen in der Arbeitswelt konsequent halten: Erwachsene nehmen Kinder immer noch unter den Aspekten dieser Stereotypen wahr und nehmen dadurch Einfluss auf ihre Sozialisation, indem sie die Umwelt der Kinder in diesem Sinne gestalten – zum Beispiel die Kleidung, das Spielzeug oder Freizeitaktivitäten. Auch Birnbaum,

Nosanchuk und Croll (1980) nehmen an, dass Erwachsene Kindern Stereotype und Vorurteile anhand ihres Verhaltens indirekt vermitteln. Sie konnten nachweisen, dass Kinder (sowohl Mädchen als auch Jungen) bereits im Vorschulalter Fröhlichkeit, Traurigkeit und Furcht mit dem Weiblichen und Wut mit dem Männlichen verbinden. Die Untersuchungen zeigen außerdem, dass Personen diese Vorstellungen mit dem Alter auch nicht ablegen, da Antworten erwachsener Probanden dieselben Stereotype aufweisen (Birnbaum et al., 1980). Aktuelleren Studien zufolge nimmt zudem der Kontext des emotionalen Ereignisses einen wichtigen Einfluss auf Stereotype bezüglich Gender und Emotionen – ein Faktor, der bei älteren Untersuchungen oft vernachlässigt wurde. Nach Kelly und Hutson-Comeaux (1999) werden übertriebene Reaktionen der Freude oder Trauer in einem interpersonellen Kontext als „typisch weiblich“ wahrgenommen und untertriebene Reaktionen im selben Rahmen als „typisch männlich“. Anders verhält es sich bei arbeitsbezogenen Ereignissen: übertriebene emotionale Reaktionen werden in diesem Fall Männern zugeschrieben. Wut wird von den Probanden unabhängig vom Kontext als „typisch männlich“ wahrgenommen.

In anderen Untersuchungen werden Männer als „mehr motiviert ihre Umgebung zu meistern“ beschrieben, ebenso als aggressiver, aber auch als unabhängiger, überzeugender und dominanter (Eagly & Johnson, 1990). Von Frauen hingegen wird angenommen, dass sie sich selbstlos verhalten und sich anderen annehmen um sie zu versorgen. Frauen werden, den Stereotypen entsprechend, als freundlich, hilfsbereit, verständnisvoll, warm, als „sich Gefühle anderer bewusst“ beschrieben (Eagly & Johnson, 1990), sowie als beziehungsorientiert, besorgt und mitfühlend (Rosette & Tost, 2010). Diese Charaktereigenschaften werden oft unter der Bezeichnung „communal“ subsumiert. Persönlichkeitsmerkmale, die Männern zugeschrieben werden – wie erfolgsorientiert, kompetent, aggressiv, unabhängig, entschlossen und überzeugend – können unter dem Begriff „agentic“ zusammengefasst werden (Rosette & Tost, 2010; Rohmann & Rowold, 2009). Diese Eigenschaften werden überwiegend einem der beiden Geschlechter zugeschrieben und erscheinen von der Gesellschaft auch für eines wünschenswerter, nach Eagly und Sceszny (2009) hat das Aneignen oder der Besitz von Charaktermerkmalen, die dem anderen Geschlecht zugeordnet werden, jedoch keine negativen Konsequenzen,

solange es sich dabei um positive Eigenschaften handelt: Verständnisvolles Verhalten seitens eines Mannes wird durchaus wohlwollend registriert – melodramatisches Verhalten oder das Zeigen von Schwäche wird andererseits bei Frauen weit mehr toleriert als von Männern.

Aus der Literatur wird ersichtlich, dass ein großer Teil der Untersuchungen von Geschlechterstereotypen sich mit den zugeschriebenen Charaktereigenschaften auseinandersetzt. Eine Studie von Schmid Mast (2004), die die Untersuchung der Existenz impliziter Hierarchie-Geschlechterstereotypen zum Ziel hat, kommt zu dem Ergebnis, dass eine Verbindung zwischen „männlich“ und „Hierarchien“ besteht, wohingegen „weiblich“ mit egalitären Strukturen assoziiert wird. Es wird des Weiteren darauf hingewiesen, dass diese Stereotype bei Männern stärker ausgeprägt waren (Schmid Mast, 2004).

### **2.2.2. Grundlage der Geschlechterstereotypen**

Die Durchsicht der Literatur zu Geschlechterstereotypen wirft die Frage auf, ob die große Anzahl an Untersuchungen lediglich reale Unterschiede zwischen Frauen und Männern abbilden oder die Ergebnisse tatsächlich in Stereotype und Vorurteile begründet sind. Zu Geschlechtsunterschieden hinsichtlich sozialem Verhalten, Kommunikation und Persönlichkeitseigenschaften sind eine Vielzahl an Labor- und Feldstudien zu finden, wobei bei Durchsicht dieser eher auf die Existenz als auf die Abwesenheit von Geschlechtsunterschieden geschlossen werden muss (Eagly & Johnson, 1990).

Forschungen auf diesem Gebiet erwecken den Eindruck, dass die emotionalen Ausdrucksweisen von Männern und Frauen Unterschiede aufweisen: Untersuchungsergebnissen von Hertenstein und Keltner (2011) zufolge, können bezüglich der Gefühle Ekel, Furcht, Neid, Scham, Traurigkeit, Stolz, Liebe und Dankbarkeit keine Geschlechtsunterschiede festgestellt werden. Männer kommunizieren aber beispielsweise Emotionen mittels Berührungen anders als Frauen: Diesen fällt die Kommunikation von Sympathie und Fröhlichkeit mittels Berührungen leichter als Männern – welche hingegen Wut über Hautkontakt deutlicher vermitteln können.

Holub et al. (2008), unter anderen, weisen darauf hin, dass, gemäß der „Social Role Theory“, Unterschiede im Verhalten von Männern und Frauen (aber bereits auch von Jungen und Mädchen) als eine Funktion der typischen Rolle, von der jeder glaubt, dass sie oder er sie in der Gesellschaft spielen müsste, gesehen werden kann.

Eine weitere Erklärung für die Existenz von Geschlechterstereotypen liefert der Artikel von Heyman und Legare (2004): Da Kindern, wie im Abschnitt zuvor beschrieben, bereits die Vorurteile bezüglich Geschlechtszugehörigkeit bekannt sind, nimmt dieses Wissen wiederum Einfluss auf ihre Erfahrungswelt, im Sinne der Interpretation ihrer Umwelt. Die Autoren beschreiben ein Szenario, wonach Kinder, denen das Vorurteil „Männer sind aggressiv“ bekannt ist, ein ambigues Verhalten eines, ihnen näher unbekanntes, männlichen Gegenübers sehr wahrscheinlich entsprechend den Geschlechterstereotypen als aggressiv interpretieren werden (Heyman & Legare, 2004). Es könnte in diesem Zusammenhang auch von einem „Verselbstständigen“ der Stereotype die Rede sein.

Einen guten Überblick über verschiedene psychologische Theorien, die die Existenz von Geschlechtsunterschieden zu erklären versuchen, bietet Berdahl (1996) in ihrem Artikel. Anhand der Einteilung in drei Ansätze – „trait approach“, „expectations approach“ und „multicultural approach“ – beschreibt sie fünf verschiedene Modelle, die Geschlechtsunterschiede zu erklären versuchen und ein Basismodell, das von der Annahme ausgeht, dass keine systematischen Unterschiede zwischen Frauen und Männern existieren. Im Folgenden sollen diese kurz dargestellt werden:

□ *Model 1: Keine Geschlechtsunterschiede*

Entsprechend diesem Modell ist beispielsweise der Erfolg als Führungskraft einzig von individuellen Qualitäten abhängig, wie Fähigkeit und Leistungsbereitschaft – diese Eigenschaften werden im Modell als unabhängig vom Geschlecht der jeweiligen Person beschrieben (Berdahl, 1996).

□ *Model 2: Stereotype Geschlechtsunterschiede*

Werden Unterschiede zwischen dem Verhalten von Frauen und Männern festgestellt, gehen viele Theorien davon aus, dass diese entweder erlernt oder vererbt sind. Soziobiologische Theorien, beispielsweise, sehen diese Verschiedenheiten als

Resultat biologischer Unterschiede, welche in der Geschichte der Menschheit einst das Überleben der Spezies sichern sollten. Nach Sigmund Freuds psychoanalytischer Theorie lassen sich verschiedene Verhaltensweisen auf Erfahrungen in der Kindheit zurückführen, die wiederum abhängig vom biologischen Geschlecht sind und sich in den weiteren Jahren in unterschiedlichen Eigenschaften manifestieren (Berdahl, 1996).

□ *Model 3: Gender Schema*

In diesem Modell, beschrieben von Bem (1981), ist nicht das biologische Geschlecht der Person ausschlaggebend, es befasst sich viel mehr mit dem psychologischen Geschlecht – oder: der Gender-Identität: „Feminin“ und „maskulin“ werden in diesem Modell als orthogonal angesehen. Um in Studien die Gender-Identität erfassen zu können, beurteilen Personen sich anhand eines Fragebogens selbst und legen so fest, ob sie als feminin oder maskulin bezeichnet werden können. Es ist durchaus auch möglich, auf beiden Aspekten ähnlich hoch zu scoren – diese Personen werden als „androgyn“ bezeichnet. Fallen die Selbstbeschreibungen auf beiden ähnlich niedrig aus, spricht Berdahl (1996) von „undifferentiated“ (S. 28). Entsprechen die Selbstbeschreibung und Selbsteinschätzung den sozialen Normen, die sich auf das Verhalten des biologischen Geschlechts dieser Person beziehen, geht das Modell davon aus, dass sie sich besonders an Gender-Schemata orientieren (Bem, 1981).

Die Angaben werden als stabile Persönlichkeitsfaktoren verstanden, die zur Vorhersage von Verhalten in verschiedenen Kontexten herangezogen werden können. Der Theorie zufolge würden, so Berdahl (1996), Personen, die sich als maskulin einordnen – unabhängig von ihrem biologischen Geschlecht – in einer Gruppe vermehrt aufgabenorientiert handeln und überwiegend die Rolle des Anführers für die Bearbeitung der Aufgaben übernehmen. Als soziale Anführer einer Gruppe würden vor allem diejenigen in Frage kommen, die sich als „feminin“ beschreiben (Berdahl, 1996).

Als „androgyn“ zu bezeichnende Personen sind sowohl bezogen auf aufgabenorientiertes Verhalten, als auch auf soziales Verhalten kompetent und

können beide Führungspositionen in einer Gruppe einnehmen (Berdahl, 1996). Im Abschnitt 2.4.2.2 wird auf diese Thematik im Zusammenhang mit dem Begriff des „androgynen Managers“ näher eingegangen.

□ Modell 4: *Status Rollen*

Der Zugang zu Ressourcen befähigt zu Macht und geht demzufolge mit Anerkennung und Prestige einher. Männer hatten seit jeher mehr Möglichkeiten Ressourcen zu erhalten und waren demzufolge in Besitz von mehr Macht als Frauen. Aufgrund der jahrhundertelangen Rolle im Haushalt war der Zugang zu materiellen Ressourcen für Frauen limitiert – denn sie erhielten kein Gehalt. Ergriffen sie einen Beruf, spiegelten die Auswahlmöglichkeiten ihre Rolle im Haushalt wider: Sekretärinnen, Krankenschwestern, Stewardessen und Lehrerinnen – in jedem dieser Berufe müssen sich Frauen um das Wohl anderer kümmern und/oder diese versorgen. (Berdahl, 1996).

□ Modell 5: *Soziale Rollen*

Entsprechend der grundlegenden Annahme dieses Modells hat das Geschlecht keinen direkten Einfluss auf das Verhalten, sondern die Erwartungen die von der Person selbst und von der sie umgebenden sozialen Gruppe aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit an sie gestellt werden (Berdahl, 1996). Es sei an dieser Stelle auf den Abschnitt 2.4.4 Rollenkonflikt – „Rolleninkongruenztheorie“ verwiesen, in dem die Annahmen dieses Modells weitergeführt werden.

□ Modell 6: *Gender-as-culture*

In diesem letzten Modell wird davon ausgegangen, dass es stabile Geschlechtsunterschiede in Persönlichkeit und sozialem Verhalten gibt. Status und Rollenunterschiede zwischen den Geschlechtern in einer Gesellschaft nehmen entscheidenden Einfluss. Obwohl Männer und Frauen umgeben von einer „objektiven“ Kultur leben, kann es sein, dass sie eine systematisch unterschiedliche, subjektive, Kultur erfahren (Berdahl, 1996). Nach Berdahl (1996) erfährt eine Frau viel mehr Unterdrückung und weibliche Subkultur als ein Mann.

### **2.2.3 Zusammenfassung**

Die Grundlage für geschlechterstereotypes Denken wird in der Kindheit gelegt – anhand des Erziehungsverhaltens, der Gestaltung der Umwelt (wie Spielzeug, Kleidung, etc.) und Beobachtungen des Verhaltens Erwachsener lernen Kinder die Normvorstellungen der sie umgebenden Gesellschaft kennen. Obwohl die Erfahrungen der folgenden Jahre sie lehrt, dass eine Verletzung dieser durchaus möglich und die Trennungen sozialer Kategorien flexibel ist, greifen auch erwachsene Frauen und Männer für die Beurteilung von Personen und Situationen auf erlernte Stereotype zurück. Die Anwendung dieser beinhaltet jedoch die Gefahr der Verallgemeinerung, die in Benachteiligung und Diskriminierung resultieren kann. Bezogen auf Geschlechterstereotype manifestieren sich diese in der Ungleichverteilung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt.

## **2.3 Frauen und Erwerbstätigkeit**

ArbeitgeberInnen zeigen oft kein großes Interesse daran, Gleichberechtigung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt zu forcieren. Alvesson und Billing (1997) stellen sogar die Frage, warum sich ArbeitgeberInnen überhaupt um das Geschlecht ihrer ArbeitnehmerInnen Gedanken machen sollten: Vorrangiges Interesse von Unternehmen besteht in der Erhöhung des Profits – ausgehend von dieser Perspektive können Unternehmen mit der Beschäftigung von Frauen durchaus gewinnen, da deren Arbeitsleistung auch heutzutage nicht in jeder Branche mit der eines Mannes gleichgestellt ist und nicht selten geringer entlohnt wird (Alvesson & Billing, 1997). Unternehmen äußern jedoch Befürchtungen über personelle oder organisatorische Probleme im gegebenen Fall, dass Frauen Führungspositionen inne haben und ihrem Job aufgrund einer Schwangerschaft nicht mehr nachgehen können. Doch selbst wenn Frauen keinen Kinderwunsch hegen oder in der Kindererziehung Unterstützung von ihrem Partner erfahren würden, wird ihnen Familienorientierung zugeschrieben, woraus sich Nachteile in der Berufswelt ergeben (Alvesson & Billing, 1997).

Somit haben Frauen, die die Ausübung eines Berufs anstreben, ausgehend von den zuvor erwähnten Geschlechterstereotypen, mit Vorurteilen zu kämpfen, die ihnen unter anderem geringe Karrieremotivation und Zurückhaltung im Beruf unterstellen (Ernst, 1999). Ende des 20. Jahrhunderts dominierte auch in Fachkreisen (Für eine Zusammenfassung siehe Ernst, 1999) immer noch die Vorstellung von Frauen mit geringer Aufstiegsorientierung, erhöhter Anpassungsbereitschaft und Fähigkeiten zur Unterordnung. Diese Eigenschaften sind nach Ernst (1999) der Mechanismus, der Frauen vom Erklimmen der Unternehmenshierarchie abhalte.

Frauen sind traditionellerweise im Haushalt tätig – ergriffen sie in den letzten Jahrzehnten aber einen Beruf, blieb ihnen oft nur die Möglichkeit gering qualifizierte Teilarbeitsverhältnisse einzugehen (Ernst, 1999). Konnten Frauen im 20. Jahrhundert allen Widerständen zum Trotz einer hochqualifizierten Vollerwerbstätigkeit nachgehen, waren nicht selten das Desinteresse der Männer für diesen Arbeitsplatz – wohlmöglich aufgrund mangelnder Attraktivität der Beschäftigung – oder das Fehlen von männlichen Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt aufgrund vieler Expansionen, der Grund dafür (Ernst, 1999).

Werden Manager mit Führungserfahrung konkret danach gefragt, welche Umstände ihrer Meinung nach die Ungleichheit der Geschlechterverteilung in Führungspositionen bedingen, verweisen diese überwiegend auf einen Mangel an qualifizierten Frauen (Hannover & Kessels, 2003). Dass eine höhere Ausbildung der Männer den alleinigen Wettbewerbsvorteil darstellen soll, kann anhand vieler Statistiken widerlegt werden. Exemplarisch sei hier eine Untersuchung der Arbeiterkammer Wien im März 2010 zitiert: „Das Bildungsniveau von Frauen ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Seit 2001 überschreitet die Zahl der weiblichen Hochschulabsolventinnen jene der männlichen eindeutig“ (Arbeiterkammer, 2010a, S. 18). Frauen die sich für ein Studium entscheiden wählen hierbei aber nicht nur „traditionell weibliche“ Studienrichtungen, der Anteil an Absolventinnen an der Wirtschaftsuniversität Wien beispielsweise beträgt etwa 51% (Arbeiterkammer, 2010a).

Allein die gleiche Ausbildung von Frauen und Männern bildet demnach keine Garantie für gleiche Chancen und Möglichkeiten am Arbeitsmarkt. Experten räumen ein, dass das Problem nicht die, oftmals unterstellte, fehlende fachliche Qualifikation von Frauen darstellt, sondern die Tatsache, dass in Zeiten, in denen ein Überangebot an qualifizierten BewerberInnen herrscht, andere Ausschlusskriterien – Herkunft oder eben auch Geschlecht – die Auswahl regeln (Ernst, 1999).

Die Berufsauswahl, die Arbeitsleistungen und Karriereentscheidungen von Frauen werden von ihrem Wissen über Geschlechterstereotype beeinflusst. Auch Frauen, die nicht an die Gültigkeit dieser Stereotype glauben, kann die Vorstellung dementsprechend wahrgenommen, behandelt und anhand derer beurteilt zu werden, zu stereotypem Verhalten veranlassen (Zhang et al., 2009). Die Autorinnen nennen solche Situationen „stereotype threat“ – Wahrnehmung einer Bedrohung durch Stereotype. Im Kontrast dazu stehen Ergebnisse einer Untersuchung von Gupta, Turban und Bahwe (2008), in der ein expliziter Hinweis auf die stereotype Verbindung von Unternehmerfähigkeiten und männlichen Attributen, im Vergleich zu einem impliziten, die Intention von Frauen in diesem Bereich zu arbeiten sogar erhöht – die von Männern interessanterweise verringert. Eine explizite Aktivierung des Stereotyps löst demnach eine Art Abwehrreaktion aus (Gupta et al., 2008).

Nicht allein Frauen sehen sich den Nachteilen von Geschlechterstereotypen gegenüber. Auch Männer, äußern sie beispielsweise den Wunsch, als Kindergartenpädagoge, als Sekretär, als Krankenpfleger oder als Flugbegleiter zu arbeiten, erfahren Diskriminierung. In diesem Zusammenhang sei auf Alvesson und Billing (1997) verwiesen, welche betonen, dass selten der Charakter eines bestimmten Jobs ausschlaggebend dafür ist, ob er als „typisch weiblich“ oder „typisch männlich“ wahrgenommen wird, sondern die relative Häufigkeit der beiden Geschlechter. Stellt ein Geschlecht die Mehrheit in einem Beruf, wird allgemein angenommen dass Personen, die diesem angehören, die notwendigen Fähigkeiten besitzen die die Ausübung dieses Berufs voraussetzt. Aus diesem Grund haben sich einige Vorstellungen über „typisch männliche“ und „typisch weibliche“ Berufe in den letzten Jahrzehnten auch geändert, da beispielsweise der Anteil an Frauen unter Angestellten gestiegen ist (Alvesson & Billing, 1997).

### **2.3.1 Die Situation erwerbstätiger Frauen in Österreich**

In den letzten Jahrzehnten vollzogen sich sowohl in der Politik als auch im gesellschaftlichen Denken Österreichs einige Veränderungen: Betriebe, die ehemals „typisch männliche“ Lehrberufe anbieten, werben vermehrt um weibliche Jugendliche, innenpolitisch zeigen Diskussionen über die Väterkarenz, Kinderbetreuung und Quotenregelung neue Möglichkeiten für Frauen auf, Karriere zu machen. In diesem Sinne berichtet auch die Statistik Austria (2011) von einer Erhöhung der Erwerbsquote der 15 – 64-jährigen Frauen von 61.8% im Jahr 2000 auf 69.3% im Jahr 2010. Im Frauenbericht des österreichischen Bundesministeriums für Frauen und Öffentlichen Dienst (2010), heißt es: „Insgesamt stellen Frauen fast die Hälfte aller Erwerbstätigen (45.7%), im Bereich der Führungskräfte liegt der Frauenanteil mit 28.3% jedoch deutlich darunter [...]“ (S. 145). Im europäischen Vergleich zeigt sich, dass der Anteil an Frauen in Aufsichts- und Verwaltungsräten in Österreich trotz leichten Anstiegs in den letzten drei Jahren noch immer einen Wert unter zehn Prozent annimmt – Norwegen als europäischer Spitzenreiter kann dank Quotenregelung mit 42.0% aufwarten (Arbeiterkammer, 2010a). Die Anzahl arbeitender Frauen ist demnach gestiegen, sie sind aber dennoch seltener in Führungspositionen zu finden als ihre männlichen Mitbewerber. Auch Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männer konnten zu Beginn des 21. Jahrhunderts nicht beseitigt werden: Frauen verdienten 2007 um 41 Prozent weniger als Männer (Arbeiterkammer, 2010b). Daten von 1997 bis 2008 weisen im Vergleich keinen Trend zu einer Verbesserung auf: Der Einkommensunterschied ist anhaltend gleich geblieben (Arbeiterkammer, 2010b).

## **2.4 Frauen und Führungspositionen**

Daten belegen demzufolge zwar einen Anstieg von Frauen in Führungspositionen – von einem mit dem der Männer vergleichbaren Anteil kann aber nicht die Rede sein (vgl. Arbeiterkammer, 2010a). Frauen als Vorstandsvorsitzende in öffentlichen und privaten Unternehmen stellen immer noch ein relativ neues Phänomen dar – so neu, dass allein das Innehaben dieser Position eine Nennung in den Medien wert ist.

Rohmann und Rowold (2009) berichten, dass laut Statistischem Bundesamt Deutschland Frauen 2004 in Deutschland 47% aller Angestellten oder ArbeiterInnen ausmachten, aber nur 33% aller Führungskräfte und lediglich 21% aller Top-Führungskräfte. Den AutorInnen zufolge scheint es, als würden Frauen immer noch von einer Glasdecke abgehalten werden, die sie am Erklimmen der Karriereleiter hindert. Die Beobachtung, dass Frauenkarrieren in den häufigsten Fällen bis zu einer gewissen Hierarchieebene im Unternehmen laufen und dann nicht mehr weiter, und die oberen Führungshierarchien überwiegend Männern vorbehalten bleiben – die in der Einleitung bereits erwähnte vertikale Segregation – wird in der Literatur oft mit der Metapher der „Glasdecke“ oder der „gläsernen Decke“ bezeichnet (Barreto, Ryan, & Schmitt, 2009). Eine symbolische Metapher für ein Phänomen, das eine scheinbar unsichtbare Hürde darstellt, die Frauen von der Einnahme der Positionen in höheren Hierarchien eines Unternehmens abhält (Barreto et al., 2009). Gegen eine unsichtbare Barriere zu kämpfen erschwert es Frauen, adäquate Strategien für dessen Überwinden zu entwickeln. In qualitativen Interviews machen Frauen auch das Verhalten ihrer eigenen Geschlechtsgenossen für dieses Phänomen verantwortlich: „The stereotype described was the „corporate bitch“ who makes it to the top and then seems determined to keep other women from advancing“ (Wirgley, 2003, S. 40).

Nach Barreto et al. (2009) wurde der Begriff der gläsernen Decke erstmals 1984 von dem Herausgeber Gay Bryant verwendet. Seitdem sind annähernd drei Jahrzehnte vergangen – trotzdem zeigt die Literatur (siehe Abschnitt 2.2.1), dass sich hinsichtlich der Geschlechterstereotype bis in die heutige Zeit wenig verändert hat. Daraus lässt sich selbstverständlich nicht der Schluss ziehen, dass es parallel dazu keine Verbesserungen in der Arbeitswelt für Frauen gegeben hätte. Dennoch zeigen aktuelle Daten (siehe Abschnitt 2.3.-2.3.2.), dass auch heutzutage von keiner Gleichstellung der Geschlechter im Berufsleben die Rede sein kann.

Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass auch andere Ursachen für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen in Frage kommen: Einige AutorInnen nehmen an, dass bereits die Stellenanzeigen von Unternehmen zum Nachteil der Frauen verfasst werden, da meist mehr Qualifikationen angegeben werden als unbedingt für die Einstellung nötig – diese aber von Frauen ernster

genommen werden als von Männern, was zur Folge hat, dass Frauen weitestgehend auf eine Bewerbung verzichten (Alvesson & Billing, 1997).

Ist die geringe Anzahl weiblicher Führungskräfte immer noch in existierenden Geschlechterstereotypen begründet, die sich nicht mit den Vorstellungen einer erfolgreichen Führungskraft vereinbaren lassen? Im Folgenden werden Untersuchungsergebnisse und Theorien beschrieben, die Aufschluss darüber geben sollen, welche Erwartungen an die Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte gestellt werden, inwieweit diese zu Unterschieden in der Wahrnehmung von männlichen und weiblichen Managern führen und mit welchen Konflikten Frauen in den oberen Unternehmenshierarchien zu kämpfen haben.

### **2.4.1 Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte**

Um den Posten einer Führungskraft zu erlangen, muss sich die Bewerberin bzw. der Bewerber wie eine Führungskraft verhalten, aber vor allem als solche wahrgenommen werden (Porter et al., 1983). Aber welche Eigenschaften und Charakterzüge benötigt eine erfolgreiche Führungskraft in der Vorstellung der Gesellschaft?

Nach Schein (2001) zeigen Untersuchungen in verschiedenen Ländern, dass Frauen und Männer ähnliche Vorstellungen von erfolgreichen Führungskräften haben. Männer nennen vor allem folgende Eigenschaften, die eine Führungskraft besitzen sollte: „Fähigkeiten zu führen“, Ambitionen, Konkurrenzorientiert, übernimmt gerne Verantwortung, Wirtschafts-Fertigkeiten, Kompetenz, analytische Fähigkeiten. Frauen urteilen ähnlich und nennen Führungsfähigkeiten, „übernimmt gerne Verantwortung“, Wirtschafts-Fertigkeiten, analytische Fähigkeiten, Selbstbewusstsein und „gut informiert“ als Determinanten für Erfolg als Führungskraft (Schein, 2001).

Der prototypischen Führungskraft werden allgemein „agentic“ Eigenschaften zugeschrieben (Rosette & Tost, 2010), wobei das Ausmaß der Zuschreibung vom hierarchischen Level der Jobposition innerhalb der Organisation abhängt – je höher der Level, desto mehr „agentic“ Eigenschaften werden genannt. Größtenteils lassen

sich die Charakterzüge, die in Befragungen einer erfolgreichen Führungskraft zugeschrieben werden, somit dem Stereotyp „männlich“ zuordnen.

Eine der wichtigsten und populärsten Untersuchungen zu Führungsverhalten stellen die an der Ohio State University – die später oft auch als „Ohio-State Studien“ bezeichnet wurden – dar. Ende der 1940er Jahre wurden aus den damaligen Beobachtungen zwei unabhängige Dimensionen von Führungsverhalten abgeleitet: „Initiation of structure“ und „Consideration“, wobei erstere viele Menschen dem Attribut „männlich“ zuordnen würden: Es beinhaltet unter anderem ein Beschäftigen mit der Umgebung, Zielstrebigkeit, strukturieren von Arbeitsinhalten und eine starke Aufgabenorientierung (Johanson, 2008). „Consideration“ hingegen entspricht vielmehr den „typisch weiblichen“ Eigenschaften: der Begriff bezieht sich auf Kommunikationsfähigkeit und Rücksichtnahme (Sczesny, 2003), Partizipation, Zufriedenheit und Freundschaft (Johanson, 2008). Die Ergebnisse der Ohio State Studien sprechen dafür, dass die Führungsfähigkeiten besonders hoch einzuschätzen sind, wenn Personen sowohl auf der Skala „consideration“ als auch „initiation of structure“ hohe Ausprägungen zeigten – aktuelle Studienergebnisse konnten dies aber nicht bestätigen (Johanson, 2008).

Kurz anzuführen sind an dieser Stelle auch Führungstheorien, die besagen, dass es nicht ein einziges optimales Führungsverhalten für alle Situationen gibt. Unter anderem kann der Reifegrad der Mitarbeiter, die Aufgabenstruktur oder die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten eine entscheidende Rolle spielen (für einen Überblick siehe Kirchler, 2008). Abschließend sei auf Ryan et al. (2010) verwiesen, denen zufolge erfolgreiches Führungsverhalten von dem Zusammenspiel aus ManagerInnencharakteristiken und den Situationseigenschaften abhängt. Daraus abgeleitet, stellt sich die Frage, ob nicht vielleicht in einigen Situationen „typisch weibliche“ Attribute zielführend sind und in anderen „typisch männliche“? Kann eine derartige Unterscheidung auf Führungsebene überhaupt getroffen werden – oder spielen Geschlechterstereotype in den oberen Hierarchieebenen eines Unternehmens keine entscheidende Rolle mehr? Nehmen nicht vielmehr andere Variablen Einfluss auf die Wahrnehmung und Effektivität von Führungskräften?

## 2.4.2 Wahrnehmung von Führungskräften

Wenn zwei Personen gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, übernimmt eine von beiden die Leitung, koordiniert die Bearbeitung und nimmt so die Rolle als Anführerin bzw. als Anführer ein. Ist bei dieser Entscheidung das Geschlecht der Beteiligten von Bedeutung? Aus dem Großteil der bisher beschriebenen Theorien ließe sich schlussfolgern, dass Männer diejenigen sein würden, die die Leitung und Koordination der Aufgabe übernehmen. Carbonell (1984) versuchte diese Überlegungen anhand eines Experiments zu beweisen und griff hierbei auf eine Studie von Megargee (1969, nach Carbonell, 1984) zurück. Das Forschungsinteresse beschränkte sich nicht darauf, welcher der beiden Probanden in der Zusammenarbeit die leitenden Tätigkeiten übernahm – bereits die Tatsache, welche der Personen die Entscheidung dazu trifft, gibt Aufschluss über Geschlechtsunterschiede. Die Ergebnisse der Studie von Megargee (1969, nach Carbonell, 1984) zeigten, dass Collegestudentinnen, welche Führungsqualitäten besitzen, diese in einer Interaktion mit Studenten nicht zeigen konnten, selbst dann nicht, wenn die Kollegen weit weniger dominant waren als sie selbst. Gehörte die zweite Person, mit der sie zusammenarbeiten sollten ihrem eigenen Geschlecht an, übernahm stets die dominantere Person von beiden die Leitung. Seit dieser Untersuchung – seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts – hat sich in der Gesellschaft, vor allem Nordamerikas und Europas, ein starker Wandel vollzogen. Carbonells (1984) Untersuchungen zwanzig Jahre nach denen von Megargee deuten dennoch nur auf eine geringe Veränderung hin: hoch-dominierende Frauen in Zusammenarbeit mit niedrig-dominierenden Männern übernahmen trotz allem signifikant seltener die Rolle der Führungskraft, nur 30% der hoch dominierenden Frauen trafen in der Gruppe mit einem Mann die Entscheidung, wer von beiden als LeiterIn fungieren sollte. Carbonell versuchte außerdem herauszufinden, inwieweit sich dieser „Megargee-Effekt“ – wie er von ihr bezeichnet wurde – auf andere Situationen generalisieren ließ. In diesem Fall war die zu lösende Aufgabe keine technische, also „Männer-typische“ Aufgabe, und auch keine als neutral zu bewertende wie im Fall von Megargee (1969, nach Carbonell, 1984), sondern eine „typische Frauenaufgabe“. Unter solchen Bedingungen zeigte sich, dass eine geringe Mehrheit der hoch-dominierenden Frauen die Führungsrolle übernahm.

Die wenigsten Aufgaben die im realen Leben zu bewältigen sind, lassen sich eindeutig einem „typisch männlichen“ oder „typisch weiblichen“ Aufgabenbereich einordnen. Trotzdem legen diese beiden Studien den Schluss nahe, dass sich Frauen unter realen Bedingungen meist zurückhaltend verhalten werden und, in Zusammenarbeit mit Männern, keine Intentionen zeigen werden, die Führung zu übernehmen. Die Autorin weist dennoch daraufhin, dass die Dominanz unabhängig vom Geschlecht ein guter Prädiktor für die Führungsrolle sei (Carbonell, 1984). Wie begründet sich jedoch die Entscheidung zur Übernahme der Führungsrolle wenn Gruppen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, aus mehr als zwei Personen bestehen? Es kann durchaus angenommen werden, dass Personen in diesem Setting andere Informationen als Geschlechterstereotype heranziehen, zum Beispiel Hinweisreize der Situation (Jackson et al., 2007). Bezogen auf Führungskräfte, könnte beispielweise die Sitzordnung bei einer Besprechung einen Hinweisreiz darstellen und als Grundlage für die Ermittlung der Anführerin bzw. des Anführers einer Gruppe dienen. Zu diesem Phänomen existieren etliche Studien, deren Ziel darin besteht, Situationen zu untersuchen, in denen nicht vorrangig das Geschlecht der Personen als Entscheidungshilfe herangezogen wird:

Porter et al., (1983) zeigten Probanden Fotos von fünf Personen, die gemeinsam an einem Tisch saßen, und gingen von der Annahme aus, dass diejenige Person, welche am Kopf des Tisches saß, von allen als AnführerIn gesehen wird. Dies trat aber nur in gleichgeschlechtlichen Gruppen und in „mixed-sex-groups“ mit einem Mann am Kopf des Tisches ein. Anders verhielt es sich, wenn in diesen Gruppen eine Frau am Tischkopf Platz nahm. Die Probanden sollten außerdem angeben, welche der fünf Gruppenmitglieder sie hinsichtlich Führungseigenschaften am kompetentesten einschätzten und abschließend eine Person auswählen, der oder die ihrer Meinung nach das meiste für die Gruppe geleistet hatte. Die Ergebnisse zeigen, dass in „mixed-sex-groups“ eine Frau am Kopf des Tisches bezüglich Führungskompetenzen ignoriert wurde: Geschlechtsstereotype eliminieren demnach den „head-of-the-table“-Effekt, wenn diese zwei Hinweisreize in Konflikt geraten. Dementsprechend wurden lediglich in „Nur Frauen“- , „Nur Männer“- und „mixed-sex“-Gruppen mit Männern am Kopf des Tisches die Personen, die am Kopf des Tisches saßen, als „die, die am meisten zur Gruppe beitragen“ und am ehesten als

Anführer, dominant und gesprächsfreudig beschrieben. Wurden Frauen doch als Führungskräfte wahrgenommen (in der „Nur-Frauen-Gruppe“) wurden sie als „kalt“ beschrieben (Porter et al., 1983).

Jackson et al. (2007) griffen das Experiment von Porter et al. (1983) mehr als zwanzig Jahre später wieder auf, veränderten aber die Versuchsbedingung in der Weise, dass auf beiden Ende des Tisches eine Person saß. Den Probanden wurden Fotos von Gruppen gezeigt („same sex“ oder „mixed sex“) – anders als bei der Studie von 1983 zeigten die Abbildungen jedoch keine realen Personen, sondern bekannte Symbolfiguren für „Mann“ und „Frau“. Die Ergebnisse entsprachen überwiegend dem „end-of-the-table“-Effekt – waren aber beide Enden des Tisches besetzt, wählten Probanden signifikant häufiger die Person, die ihrem eigenen Geschlecht entsprach (Jackson, Engstrom, & Emmers-Sommer, 2007). Von Bedeutung ist auch der Hinweis der Autorinnen, dass sich Probanden in früheren Experimenten oft nicht der Tatsache bewusst waren, dass sie sich der Hinweisreize bedienen – auf Nachfragen, stützten sie ihre Argumentation der Auswahl der Anführerin bzw. des Anführers auf das Erscheinungsbild dieser Person, etc. Auch in der Untersuchung 2007 sollten die Probanden ihre Wahl der Anführerin bzw. des Anführers begründen: „Without any additional information, I assumed that in a male dominant society the leader would be a male at the head of the table“ (Jackson et al., S. 720). Argumente wie diese zeigen, dass die TeilnehmerInnen sich durchaus den Einflussfaktoren auf ihre Entscheidung bewusst waren. Das Phänomen „Think manager – think male“ – also dass Führungskräfte mit Männern assoziiert werden – hat grundsätzlich immer noch Gültigkeit, überwiegend bei jungen Männern, bei jungen Frauen zeigt sich hingegen ein gegenteiliger Trend. Die Autorinnen führen dieses Ergebnis darauf zurück, dass sich die Anzahl weiblicher Führungskräfte so stark erhöht hat, dass man nicht mehr von „Ausnahmen“ oder „Anomalien“ sprechen kann und das Konzept einer Führungskraft nicht mehr nur mit einem Geschlecht verknüpft sein kann (Jackson et al., 2007).

#### 2.4.2.1. „Think manager – think male“

Es gibt eine Vielzahl an Definitionen von Führung und „Leadership“ – die sich größtenteils einer „maskulinen“ Sprache bedienen. Die in Abschnitt 2.2 genannten Eigenschaften, die Männern zugeschrieben werden finden sich synonym in der Beschreibung von typischen Führungskräften wieder, wie etwa „Wunsch nach Verantwortung“, „objektiv“, „gut informiert“ und „direkt“ (Johanson, 2008). Eine Vielzahl von Untersuchungsergebnissen bestätigt, dass Attribute, die mit erfolgreichen Führungskräften assoziiert werden, den Stereotypen des Maskulinem entsprechen – Studienergebnisse die eine Maskulinität von Führungsrollen nahelegen sind sehr robust (Rosette & Tost, 2010). Diesem, zahlreich replizierten, positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von „Führung“ und Männlichkeit steht eine negative Korrelation von „Führungsfähigkeit“ und Weiblichkeit gegenüber (Ryan et al., 2010).

Dieses, erstmals von Schein in den 1970er Jahren untersuchte Phänomen, erreichte unter dem Begriff „think manager – think male“ Popularität (Schein, 2001). Äquivalent zu der Studie von Sczesny et al. (2004) kann „think manager – think male“ als Wahrnehmung von Führung verstanden werden, wobei Führung entweder vor allem mit Männern (aufgrund der Tatsache, dass mehr Männer als Frauen in Führungspositionen vertreten sind) oder mit aufgabenorientierten Eigenschaften assoziiert wird (die als „maskulin“ wahrgenommen werden).

Das Konzept „think manager – think male“ beschrieb Schein (2001) sowohl unter männlichen als auch unter weiblichen Managern in den USA der 70er Jahre. 20 Jahre nach diesen Forschungen assoziieren weibliche Führungskräfte die Position des Managers nicht mehr explizit mit einem Mann, wohingegen ihre männlichen Kollegen in verschiedensten Replikationen die selben „alten“ Stereotype wiedergaben, die in frühen Studien gefunden wurden. – dasselbe Ergebnis zeichnet sich in Untersuchungen ab, in denen die Probanden Studenten waren (Schein, 2001). Schein (2001) folgerte, dass sollten die stereotypen Vorstellungen immer noch existent sein, dies dazu führen könnte, dass Frauen sowohl in der Auswahl ihrer Jobs, als auch bei Beförderungen und Weiterbildungen Nachteile erfahren (Schein, 2001). Demnach

verhält es sich – bei identer Situation – so, dass eine weibliche Kandidatin als weniger qualifiziert für eine Führungsposition wahrgenommen wird als ein männlicher. Dementsprechend bilden solche und ähnliche Stereotype, die Führungsqualitäten, Führungskompetenz und -fähigkeiten Männern zuordnen, für Frauen eine hinderliche Barriere für den beruflichen Aufstieg (Jackson et al., 2007). Nicht zuletzt sei darauf hingewiesen, dass Frauen mit dem Wissen um diese Stereotypen aufwachsen, in Folge in Konkurrenzsituationen mit Männern möglicherweise unsicherer auftreten und somit ein Verhalten entsprechend der Erwartungen die an sie gestellt werden präsentieren – sie zeigen weniger Interesse an Führung und Wettbewerb (Jackson et al., 2007).

Da die Anzahl weiblicher Führungskräfte aber nachgewiesener Weise seit den 70er Jahren gestiegen ist, und Stereotype auf Beobachtungen von Mitgliedern einer bestimmten Gruppe – und auf jener der Führungskräfte – beruhen, sollte dies zu einer Veränderung der Stereotype und ebenso der Assoziation „Think manager – think male“ führen (Eagly & Sczesny, 2009). Im diesen Sinne berichten auch einige ForscherInnen leichte Veränderungen dieser Assoziation. Bereits erwähnt wurde die Untersuchung von Schein (2001), deren Ergebnisse drauf hin deuten, dass Frauen in den USA den Begriff „Führungskraft“ nicht mehr automatisch mit Männern in Verbindung bringen. Aber auch Untersuchungen in anderen Ländern und Bevölkerungsgruppen (Eagly & Sczesny, 2009) bestätigen die Vermutung, dass das Phänomen „Think manager – think male“ einer Veränderung, wenn auch nur einer langsamen, unterliegt. Diese Erkenntnis führt die Autorinnen unweigerlich zu der Frage nach dem Grund der Veränderung: Welches Stereotyp hat sich geändert – das über Frauen, über Männer, oder über Führungskräfte allgemein?

Eine weitere aktuelle Untersuchung zur Korrelation männlicher und führungsbezogenen Attribute führte Johanson (2008) aufbauend auf den Ergebnissen und theoretischen Implikationen der Ohio State Studien (siehe Abschnitt 2.4.1) durch: Dementsprechend wird angenommen, dass die Führungsfähigkeiten hoch ausgeprägt sind, wenn Personen sowohl auf der Dimension „consideration“ als auch auf „initiation of structure“ hoch eingeschätzt werden. Die erste Dimension wird mit „feminin“ assoziiert, die zweite mit „maskulin“. Die Annahme, dass ein maximales

Maß beider Eigenschaften – also sowohl der „typisch weiblichen“ als auch der „typisch männlichen“ – den Erfolg als Führungskraft begründet, konnte jedoch nicht bestätigt werden (Johanson, 2008). Die Wahrnehmung von Führungserfolg korreliert weiterhin positiv mit Männlichkeit, jedoch negativ mit Weiblichkeit. Mit diesem Ergebnis unterstreicht Johanson (2008) die Ergebnisse von Schein (2001). Johanson (2008) nimmt aber an, dass in der Arbeitswelt unter realen Bedingungen weit mehr Aspekte einen Einfluss auf die Bewertung einer Führungskraft haben, unter anderem der Kontext, in dem sich die Interaktion mit dieser Person abspielt – ein Faktor, auf den in Studien zu selten keine Rücksicht genommen wird. Tief verankerte Stereotype werden dann dementsprechend in dem Kontext verarbeitet.

Wenn eine Assoziation zwischen erfolgreichen Führungskräften und Männern existiert, wie werden dann Verantwortlichen in nicht-erfolgreichen Unternehmen wahrgenommen? Mit dieser Frage beschäftigen sich Ryan et al. (2010): Mit einer Studie konnten sie aufzeigen, dass es eine starke Beziehung zwischen den Stereotypen von Führungskräften von erfolgreichen Unternehmen und Männern gibt, jedoch – bei nicht-erfolgreichen Unternehmen ein negativer Zusammenhang mit dem Stereotyp „Mann“ vorliegt. Zudem wurden von den Probanden viermal mehr „typisch weibliche“ Eigenschaften genannt. Es scheint als unterliege die „think manager – think male“ einer Kontextabhängigkeit (Ryan et al., 2010). In einer weiteren Studie wurden ideale ManagerInnen erfolgreicher Unternehmen zu gleichen Teilen „weiblicher“ und „männlicher“ Attribute beschrieben. War in der Vorgabe von nicht-erfolgreichen Unternehmen die Rede, zeigte sich das, was die Autoren als Assoziation „think crisis – think female“ bezeichnen: Es wurden der Managerin bzw. dem Manager vermehrt weibliche Attribute, wie verständnisvoll, taktvoll und intuitiv, zugeschrieben (Ryan et al., 2010). Welche Gründe gibt es, dass in dieser Situation „typisch weibliche“ Attribute genannt werden? Existiert die Vorstellung, dass Frauen spezielle Eigenschaften besitzen die in Krisenzeiten essentiell sind? Beruht dieses Ergebnis möglicherweise auf der Beobachtung, dass Frauen vermehrt in Situationen als Führungskräfte eingesetzt werden, in denen Unternehmen rote Zahlen schreiben oder in der Krise stecken? Nach Ryan et al. (2010) würden die Ergebnisse der ersten Studie implizieren, dass Frauen nur qualifiziert genug für die „zweite Wahl“ seien. Ausgehend von der zweiten Studie kann aber auch eine andere

Begründung in Frage kommen: Frauen seien als Führungskräfte ideal, da sie positive Eigenschaften besitzen, die in schwierigen Situationen erforderlich sind (Ryan et al., 2010). Ob die Assoziation „think crisis – think female“ aktiviert wird, ist in den Augen der Autoren jedoch davon abhängig, welche Erwartungen an die Führungskraft herangetragen werden: Gilt es aktiv an der Unternehmensperformance zu arbeiten, sind „männliche“ wie „weibliche“ Attribute gleichermaßen gefragt.

#### 2.4.2.2 „Androgyne Manager“

Da in den vorangegangenen Abschnitten sowohl wünschenswerte „typisch weibliche“ als auch „typisch männliche“ Eigenschaften genannt wurden, stellt sich die Frage ob nicht eine Kombination beider den Erfolg als Führungskraft begründet?

Unter dem „androgynous manager theme“ (Eagly & Johnson, 1990, S. 233) kann die Annahme bezeichnet werden, dass sich Frauen und Männer – analog dazu weibliche und männliche Führungskräfte – stereotyp verhalten. Das bedeutet, dass um an Effizienz zu gewinnen, Angehörige beider Geschlechter versuchen sich die besten Qualitäten des jeweils anderen Geschlechts anzueignen. Nach Berdahl (1996) besitzen androgyne Personen sowohl bezogen auf aufgabenorientiertes, als auch auf soziales Verhalten hohe Kompetenzen und können verschiedene Führungspositionen – sowohl jene für Aufgaben, als auch jene für soziale Belange – in einer Gruppe innehaben.

Auch Deaux (1984) griff dieses Phänomen in seinem Artikel auf und beschreibt androgyne Menschen als flexibler in ihrem Verhalten und damit optimal für eine Einstellung als Führungskraft. Der Autor stellt in seinem Artikel daraufhin aber die Frage ob ein androgyner Mensch als ein Produkt der „überindividualisierten“ Sicht der westlichen Welt ist und eine Alternative zu den traditionellem männlichen und weiblichen Rollen darstellen könnte.

### 2.4.3 Frauen in Führungspositionen

Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften stützen sich oft auf die bereits erwähnten Geschlechterstereotypen. Deaux (1984) zufolge spielt bei der

Zuschreibung des Erfolgs einer Führungskraft nicht nur deren Kompetenzen, sondern vor allem die soziale Realität eine bedeutende Rolle: nicht wie Frauen und Männer sich *wirklich* unterscheiden, sondern wie Menschen *denken* dass sie dies tun, ist relevant (Deaux, 1984). Außerdem wecken weibliche und männliche Führungskräfte jeweils andere Erwartungen in MitarbeiterInnen, KollegInnen und Vorgesetzten – und sehen sich in weiterer Folge damit konfrontiert (Rohmann & Rowold, 2009).

#### *2.4.3.1 Unterschiede in der Wahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte*

In einer Untersuchung von Sczesny et al. (2004) mussten ManagementstudentInnen in Deutschland, Australien und Indien beurteilen inwiefern „Führungskräfte allgemein“, „weibliche Führungskräfte“ und „männliche Führungskräfte“ verschiedene personenorientierte oder aufgabenorientierte Eigenschaften besitzen. Alle drei wurden letztendlich in allen Ländern als ähnlich beurteilt (Sczesny et al., 2004).

Untersuchungen haben außerdem gezeigt, dass das Geschlecht der Führungskraft keinen entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen hat, im Gegensatz zum Führungsstil (Kushell & Newton, 1986). Rohmann und Rowold (2009) stellen dazu folgende Vermutungen an: weibliche und männliche Führungskräfte bedienen sich verschiedener Wege und dementsprechend verschiedener Führungsstile um letztendlich aber dasselbe positive Ergebnis zu erzielen. Andererseits wäre es auch plausibel, dass sie sich in gleicher Weise verhalten, aber dass dies abhängig vom Geschlecht der Führungskraft von MitarbeiterInnen, KollegInnen oder Vorgesetzten anders wahrgenommen wird. Die Autorinnen verfolgen außerdem den Gedanken, dass das Geschlecht der Probanden in einer Studie beziehungsweise das der MitarbeiterInnen in einem Unternehmen eine Rolle bei der Beurteilung von Führungskräften spielen könnte (Rohmann & Rowold, 2009).

Ein weiterer interessanter, wenn auch in der Literatur nicht näher behandelter Erklärungsansatz für teilweise widersprüchliche Ergebnisse in der Forschung ist jener, dass in Gruppen zwei AnführerInnen koexistieren: eine(n) für die

Koordination der Aufgaben und eine(n) für die sozialen Belange (Berdahl, 1996). Nach Berdahl (1996) ist die erste Rolle den Männern vorbehalten, Frauen hingegen übernehmen vermehrt die zweite Rolle: “This echoes cultural norms for Western families, headed by an assertive male who manages the family’s task activities and a supportive female “assistant leader” who manages the family’s socio-emotional activities” (Berdahl, 1996, S. 3). Obwohl in Laborsettings tatsächlich Männer die Führungsrolle vermehrt bei Arbeitsaufgaben und Frauen bei sozialen Aktivitäten übernehmen, konnten diese Ergebnisse im realen organisationalen Kontext nicht repliziert werden (siehe auch Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Karau, 1991).

Unterschiede in der Wahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte existieren nicht nur in den Augen der Betrachter, sondern auch in Selbstbeschreibungen (Sczesny et al., 2004). Jedoch lassen Untersuchungen darauf schließen, dass die Selbstbeschreibung von Frauen Veränderungen über die Zeit hinweg unterliegen: Ergebnisse einer Untersuchung im Zeitraum 1973-1993 von Twenge (1997) zufolge, gaben Frauen in den späteren Jahren der Studie vermehrt an, maskulin-stereotype Eigenschaften zu besitzen, die Selbstbeschreibung der Männer hingegen veränderte sich nicht. In aktuelleren Untersuchungen besteht kein Unterschied mehr in den Selbstbeschreibungen von Männern und Frauen: Frauen beschreiben sich ähnlich dominant und bestimmend wie Männer. 2004 berichteten Sczesny et al., dass deutsche Studentinnen zwar den Besitz von mehr personenorientierten Eigenschaften angeben als ihre Kollegen, sich aber genauso aufgabenorientiert beschrieben.

Unabhängig der Selbstbeschreibungen zeigen Studien (unter anderem von Rohmann und Rowold, 2009), dass auch Anfang des 21. Jahrhunderts weibliche Führungskräfte, im Vergleich zu männlichen Führungskräften, wie folgt beschrieben wurden:

- sie zeigen mehr Verhalten das Respekt und Stolz einflößt,
- waren ihren Mitarbeitern ein vertrauenswürdige Vorbild,
- können stärker eine Vision kommunizieren,
- zeigen mehr Optimismus und Enthusiasmus und

- ihnen werden bessere Fähigkeiten, auf Bedürfnisse und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter eingehen zu können, zugesprochen.

Nachteile für weibliche Führungskräfte ergeben sich dennoch daraus, dass die Vorstellungen einer prototypischen Führungskraft (mit „agentic“ Eigenschaften) nicht zu den Vorstellungen des weiblichen Geschlechts (mit „communal“ Eigenschaften) passen (Rosette & Tost, 2010). Es ist weniger bekannt, dass es durchaus Begriffe gibt, die sowohl mit „typischen ManagerInnen“ als auch mit Frauen assoziiert werden: verständnisvoll, hilfsbereit, im Besitz eines Bewusstseins für die Gefühle anderer und menschlicher Werte, intuitiv und akkurat (Johanson, 2008).

Eagly und Johnson (1990) konnten in ihren Untersuchungen beobachten, dass Personen in Studien weibliche Führungskräfte als weniger gut qualifiziert für einen Job oder sogar als schlecht für die Moral am Arbeitsplatz bezeichnen (Eagly & Johnson, 1990). Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften äußern sich auf zwei Arten: einerseits wird das Potential von Frauen in Managerpositionen schlechter bewertet, da die nötigen Fähigkeiten stereotyperweise Männern zugeschrieben werden – andererseits kommt es zu schlechteren Bewertungen des aktuellen Führungsverhaltens von Frauen, da dieses weniger wünschenswert ist (Eagly & Karau, 2002). Dementsprechend ergibt sich für Frauen, basierend auf eben diesen Stereotypen und Erwartungen an sie, eine sogenannte „lose-lose“ Situation: Verhalten sie sich entsprechend der Geschlechterstereotypen, werden sie nicht als Führungskraft wahrgenommen. Verhalten sie sich dem Stereotyp einer Führungskraft entsprechend, werden sie nicht als „anständige“ Frau gesehen – in beiden Fällen müssen sie mit Nachteilen und Sanktionen rechnen (Ryan et al. 2010). Konsequenzen können von einer weniger gewogenen Einstellung weiblichen Führungskräften gegenüber, über große Schwierigkeiten als Frau einen Job in den oberen Hierarchieebenen eines Unternehmens zu finden, bis hin zu jenen Schwierigkeiten reichen, mit denen Frauen in Führungsrollen, bezüglich der Anerkennung ihrer Leistungen, konfrontiert sind.

Die Problematik für weibliche Führungskräfte, in den Augen der Öffentlichkeit gleichzeitig die Rolle einer Frau und die einer Führungskraft perfekt bekleiden zu müssen, birgt ein großes Konfliktpotential.

#### *2.4.4 Rollenkonflikt – „Rolleninkongruenztheorie“*

Führungskräfte beiderlei Geschlechts bekleiden zwei Rollen: die, die ihrer Position in der Unternehmenshierarchie entspricht und ihre Gender-Rolle (Rohmann & Rowold, 2009). Die Rolle als Führungskraft hat einen sehr starken Einfluss auf das Verhalten, darum kann es sein, dass Geschlechtsunterschiede bei Führungskräften zwar existieren, aber klein sind (Rohmann & Rowold, 2009). Andere ForscherInnen legen in ihren Artikeln eher die Vermutung nahe, dass die Geschlechterrolle, die Frauen und Männer in den Augen der Gesellschaft zu erfüllen haben, in einem gewissen Maße Einfluss auf die organisationale Rolle nimmt. Daraus resultieren möglicherweise die unterschiedlichen Erwartungen an weibliche und an männliche Führungskräfte und die verschiedenen Beurteilungen der beiden Geschlechter (Eagly & Johnson, 1990).

Für weibliche Führungskräfte im Besonderen ergibt sich daraus ein Rollenkonflikt: Wie erwähnt gibt es zwei Rollen, die sie erfüllen müssen: die der Führungskraft und die der Frau (Rosette & Tost, 2010). Diese zwei Rollen werden als unvereinbar wahrgenommen, weil sie so gegensätzlich erscheinen. Wird von einer weiblichen Führungskraft zwar einerseits erwartet, dass sie sich entsprechend den Geschlechterstereotypen „communal“ (siehe Abschnitt 2.2.1) verhält, werden andererseits die Erwartungen an sie als Führungskraft gestellt, und dementsprechende, als „agentic“ zu bezeichnende (siehe Abschnitt 2.2.1), Eigenschaften (Eagly & Sczesny, 2009). Die „Role congruity theory“ geht des Weiteren davon aus, dass Frauen, die „agentic“ – also „typisch männliches“ – Verhalten an den Tag legen, als weniger „communal“ beurteilt werden, weil sie in den Augen der anderen ihre Geschlechterrollenerwartungen verletzen. Die weibliche „Gender“-Rolle scheint Frauen sogar davor „zu bewahren“ als Führungskraft wahrgenommen zu werden (Rosette & Tost, 2010).

Um Geschlechterstereotype überwinden zu können, ist es aber durchaus möglich, dass weibliche Führungskräfte besonderen Wert darauf legen, sich entgegen den Vorstellungen einer „typischen Frau“ zu verhalten (Eagly & Johnson, 1990). Die Aneignung eines „männlichen Stil“ wird seitens der MitarbeiterInnen und KollegInnen aber oft sehr negativ wahrgenommen – denn dasselbe Verhalten, dass bei Männern als durchsetzungsfähig geschätzt wird, kann bei Frauen oftmals als aggressiv verurteilt werden (Eagly & Johnson, 1990). Dementsprechend werden Frauen, die Karriere machen, im Allgemeinen als dominanter und weniger einfühlend wahrgenommen als ihre männlichen Kollegen (Steffens & Mehl, 2003). Dass der Stereotyp der „Karrierefrau“ nicht dem des „typisch weiblichen“ entspricht, zeigt die Untersuchung von Green und Ashmore (1998). Gegenstand dieser Studie waren Vorstellungen, die Menschen von Karrierefrauen, Hausfrauen, Feministinnen etc. haben, ausgehend von jener Theorie, die besagt, dass über die Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie aufgrund der physischen Erscheinung entschieden wird. Viele Stereotype werden anhand visueller Hinweisreize aktiviert, unter anderem auch Geschlechterstereotype (Green & Ashmore, 1998). Besonders interessant ist die Vorgabe der traditionellen Kategorie der Hausfrau und, dieser sozusagen entgegengesetzt, der Kategorie der Karrierefrau. Mittels einer Inhaltsanalyse kamen sie zu dem Ergebnis, dass eine Hausfrau von 95,5% der Probanden als Frau eingestuft wurde – eine Karrierefrau hingegen lediglich von 70,1%.

Abgesehen von negativen Konsequenzen können aus geschlechterstereotypen Vorstellungen in Unternehmen auch Vorteile für Frauen resultieren (Rosette & Tost, 2010): Entsprechend dem „Stereotype content model“ kann angenommen werden, dass weibliche Führungskräfte in den oberen Unternehmenshierarchien positiver bewertet werden. Da vor allem aufgrund der öffentlichen Debatten über Frauendiskriminierung am Arbeitsmarkt das Wissen über Geschlechterstereotype sehr groß ist, könnte es nach Rosette und Tost (2010) dazu kommen, dass Frauen in Top Positionen als kompetenter angesehen werden, aufgrund der Annahme, dass sie mit höheren Erwartungen und Anforderungen zu kämpfen hatten um diese Positionen zu erreichen. Die Autorinnen ziehen auch die Existenz von „Doppelstandards“ für die Bewertung der Kompetenz von männlichen und weiblichen Führungskräften in Erwägung (Rosette & Tost, 2010). Diese können

zwar einerseits Barrieren für Frauen auf unteren Hierarchieebenen darstellen und sie an einer Karriere im Unternehmen behindern, andererseits können diese „Doppelstandards“ auch wie oben genannt Vorteile für Frauen, die diese Hürden überwunden haben und in der Unternehmenshierarchie weiter oben sind, bedeuten. Frauen in hohen Positionen werden besser beurteilt als ihre männlichen Kollegen, weil sie zeigen, dass sie sich in einer „männlichen Domäne“ behaupten können (Rosette & Tost, 2010).

#### *2.4.5 Weibliche Führungskräfte und Erfolg*

Sowohl Männer als auch Frauen suchen sich in der Regel Aufgaben, deren Bearbeitung mit hoher antizipierter Wahrscheinlichkeit mit Erfolg abgeschlossen werden können (Deaux, 1984).

Trotzdem lassen sich in Studien erhebliche Unterschiede in der Wahrnehmung und Attribution von Erfolg zwischen den Geschlechtern feststellen:

So existiert etwa eine Studie aus den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts, der zufolge Männer Aufgaben bevorzugen, deren erfolgreiches Beenden von Fähigkeiten der Ausführenden abhängt, wohingegen Frauen Aktivitäten den Vorrang geben, deren Ausgang von Glück determiniert ist (Deaux, White & Farris).

Eine Vielzahl von Studien befasst sich außerdem mit den unterschiedlichen Gründen, denen Männer und Frauen ihrem Erfolg zuschreiben – oder der Tatsache, dass Frauen ihre eigenen Leistungen als weniger erfolgreich einschätzen als Männer (vgl. Sieverding, 2003). Diese Literatur zusammenfassend kann – auf die Problematik innerhalb der Führungsebene umgelegt – festgehalten werden: Erfolg weiblicher Führungskräfte wird auf externe Faktoren – wie etwa Glück, Zufall, etc. – zurückgeführt, wohingegen Erfolg männlicher Kollegen auf innere Faktoren – also auf Fähigkeit – zurückgeführt wird (vgl. Deaux & Emswiler, 1974).

Zum besseren Verständnis soll eine relevante Studie exemplarisch beschrieben werden:

In einer Untersuchung von Deaux und Farris (1977, nach Deaux, 1984) sollten Männer und Frauen ihren Erfolg in einem Anagrammtest erklären. Obwohl der

Erfolg dieser Aufgabe eigentlich unabhängig vom Geschlecht der Probanden war, wurde ihnen im ersten Fall mitgeteilt, dass Männer generell erfolgreicher beim Lösen der Anagramme wären. Männer sahen in dieser Bedingung ihre persönliche Leistung als Grund für ihren Erfolg und führten diesen somit auf stabile Faktoren zurück – ihre Fähigkeit. Frauen andererseits gaben an, nicht die erforderlichen Fähigkeiten zu besitzen und führten Erfolg auf instabile Faktoren zurück, zum Beispiel Glück oder ihre persönlichen Bemühungen in dieser einen Aufgabe. Im zweiten Fall wurde den Teilnehmern und Teilnehmerinnen mitgeteilt, dass Frauen bei dem Anagrammtest deutlich besser abschneiden. In dieser Bedingung kam es zu deutlich geringen Unterschieden zwischen den Geschlechtern.

An dieser Stelle sei auch nochmals auf den Begriff des „stereotype threat“ hingewiesen, der bereits in Abschnitt 2.3 behandelt wurde: Nach Zhang et al. (2009) kann eine als „typisch männlich“ deklarierte Aufgabe Frauen in ein stereotypes Verhaltensmuster drängen – sie schneiden schlechter ab und/oder werten ihre Erfolge ab. Dieser Annahme widersprechen zum Teil die Ergebnisse der Studie von Rosette und Tost (2010): Fällt die zu bewältigende Aufgabe nämlich in eine „typische Männerdomäne“, werden Frauen bei Erfolg besser beurteilt als Männer. Frauen werten ihre Erfolge in diesem Fall möglicherweise ab, aber sie erfahren von anderen positivere Beurteilungen. Paradoxiereise könnte dies dazu führen, dass weibliche Führungskräfte in *ranghohen Positionen* in Unternehmen bessere Bewertungen erfahren als ihre männlichen Kollegen. Einschränkend muss aber gesagt werden, dass der Erfolg in diesem Fall für Beobachter klar und eindeutig sein muss (Rosette & Tost, 2010).

Aber nicht nur Selbsteinschätzungen von Frauen und Männern weisen in Untersuchungen Unterschiede auf: Deaux und Taynor (1973, nach Deaux, 1984) forderten Studentinnen und Studenten auf, die Qualifikation von anderen – teils weiblichen, teils männlichen – Studierenden für ein Programm im Ausland zu beurteilen. Erfolg führte bei Männern zu einer positiveren Beurteilung im Vergleich zu erfolgreichen Frauen. Interessanterweise zeigte sich jedoch auch, dass Männer bei Misserfolg strenger beurteilt wurden. „Such findings are reminiscent of Margaret

Mead's observation that although women are “unsexed” by success, men are “unsexed” by failure” (Deaux, 1984, S. 110).

Aus den vorliegenden empirischen Befunden kann das Resümee gezogen werden, dass das Erbringen ein- und derselben Leistung von Männern und Frauen, die in ein- und denselben Erfolg resultiert, unterschiedliche Bewertungen erfährt, – auch wenn dies, wie in den Annahmen von Rosette und Tost (2010), unter Umständen zum Vorteil der Frauen ausfallen kann.

## **2.5 Geschlecht und Führungsstil**

Chin stellte 2007 die Frage, ob so etwas wie gute feministische Führung existiert oder nur so etwas wie gute Führung. Die Aussage, dass Frauen mehr Barrieren und Hindernisse in der Arbeitswelt überwinden müssen als Männer, findet zwar in Fachkreisen allgemeine Zustimmung – aber auch nach Jahrzehnten der Forschung im Bereich „Frauen und Führung“ gibt es keine klare Übereinstimmung der Wissenschaftler wie Frauen eigentlich führen (Chin, 2007).

Könnten die unterschiedlichen Eigenschaften, die Frauen und Männern stereotyp zugeschrieben werden der Grund dafür sein, dass weibliche und männliche Führungskräfte anders beurteilt werden? Kushell und Newton (1986) zufolge, zeigen Untersuchungen, dass das Geschlecht der Führungskraft keinen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat, sondern der Führungsstil. Aber verhalten sich Frauen in Führungspositionen anders – führen sie anders als Männer?

### **2.5.1 Führungsstil**

„Empirical research comparing the leadership styles of women and men yields a pattern of findings that is more complex than that generally acknowledged by social scientists or writers of popular books on management.“ (Eagly & Johannesen-Schmidt, S. 794)

Um untersuchen zu können ob sich Frauen und Männer in ihrem Führungsverhalten unterscheiden, ist es erforderlich, verschiedene Führungsstile zu identifizieren. Eine

in der Literatur weit verbreitete Unterscheidung ist die in „transaktional“ und „transformational“. Eine weitere Einteilung kann anhand der Weiterentwicklung der Ergebnisse der Ohio-State Studien von Blake und Mouton getroffen werden: „personenorientiert“ und „aufgabenorientiert“.

□ *„Transaktional“ – „Transformational“*

Führungskräfte, deren Verhalten als „transformational“ bezeichnet werden kann, versuchen die Motivation ihrer Mitarbeiter zu erhöhen beziehungsweise hoch zu halten, indem sie eine inspirierende Vision für die Zukunft repräsentieren (Rohmann & Rowold, 2009). Im Gegensatz begründet sich „transaktional“ Führungsverhalten überwiegend auf einen klaren Austausch der Vorgesetzten und Mitarbeiter – „Arbeitsleistung gegen Entlohnung“ (Rohmann & Rowold, 2009) Untersuchungen zu Geschlechtsunterschieden in Hinblick auf diese Einteilung des Führungsverhaltens wurden unter anderem von Rohmann und Rowold (2009) durchgeführt, die zu dem Ergebnis kommen, dass Attribute und Verhaltensweisen zur Beschreibung von Frauen dem Faktor „transformational“ entsprechen. Außerdem beurteilten Probanden Frauen als effektiver und als diejenigen, die höhere Zufriedenheit unter ihren Mitarbeitern erreichen können.

□ *„Personenorientierung“ – „Aufgabenorientierung“*

Eine Art „weiblicher Aspekt“ des Führungsverhaltens ist keine neue Entwicklung, wie vielleicht die Vielzahl der heutzutage publizierten Management-Ratgeber und angebotenen „Weiterbildungsseminare für Führungskräfte“ schließen lassen könnte. Zwei Dimensionen des Führungsverhaltens wurden bereits in den Ohio-State angenommen, die später, im „Managerial Grid“-Modell von Blake und Mouton (Walenta & Kirchler, 2008) unter den Begriffen „Mitarbeiterorientierung“ (bzw. Personenorientierung) und „Aufgabenorientierung“ weiterentwickelt wurden. Ersteres betitelt die Auseinandersetzung mit den Gefühlen der Mitarbeiter, Partizipation, Zufriedenheit und Freundschaft – ein Verhalten, dass viele Personen als „weiblich“ beschreiben (Eagly & Johnson, 1990). Aufgabenorientierung dagegen entspricht dem Stereotyp „männlich“ (Eagly & Johnson, 1990) – es beinhaltet ein

Beschäftigen mit der Umgebung, dem Definieren von Zielen, strukturieren und definieren von Arbeitsverhalten (Johanson, 2008). Die beiden Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung sind voneinander unabhängig, so dass sich der Stil einer Führungskraft mit Hilfe eines Koordinatensystem im zweidimensionalen Raum darstellen lässt (Eagly & Johnson, 1990).

Die Idee der Aufteilung in diese zwei Dimensionen wurde seitdem vielfach aufgegriffen und in andere Theorien integriert: Im Sinne Fiedlers Kontingenztheorie des LPC (vgl. Walenta & Kirchner, 2008) – des „least preferred co-worker“ – können Aufgabenorientierung und Personenorientierung als zwei Enden eines Kontinuums gesehen werden. Obwohl es für diese Theorie verschiedene Auslegungen gibt, kann anhand der weithin akzeptierten Interpretation angemerkt werden, dass niedrige LPC-Werte für eine Aufgabenorientierung und hohe LPC-Werte für eine Personenorientierung sprechen (Berdahl, 1996). Berdahl (1996) berichtet außerdem über die „Michigan-Gruppe“, die eine vier-Faktoren-Theorie entwickelt hat, in der zwei Faktoren dem personenorientierten („support“ and „interaction facilitation“) und zwei dem aufgabenorientiertem („goal emphasis“ and „work facilitation“) zugeordnet werden können.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Tatsache, dass entsprechend der bisher behandelten Theorie diese Gegensätze analog zu „männlich – weiblich“ wahrgenommen werden können, nicht bedeutet, dass sich weibliche und männliche Führungskräfte in der Realität dementsprechend verhalten. Für eine derartige Annahme bedarf es einer empirischen Überprüfung. Es soll hier nur eine Parallele zwischen den Geschlechterstereotypen (Abschnitt 2.2) und den zwei Dimensionen eines Führungsstils aufgezeigt werden.

Auf Ergebnisse zu Geschlechtsunterschieden hinsichtlich Personen- und Aufgabenorientierung gehen unter anderem Eagly und Johnson (1990) in ihrer Meta-Analyse ein: Allgemein – ohne Berücksichtigung der verwendeten Erhebungsmethode – kann ein signifikanter, wenn auch kleiner, Unterschied zwischen den Geschlechtern hinsichtlich Personenorientierung in stereotyper Richtung festgestellt werden. Ergebnisse anderer Untersuchungen weisen darauf hin,

dass sich diese geschlechterstereotype Sicht nur in der Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte zeigt (Sczesny, 2003). Besteht die Aufgabe darin, sich selbst anhand aufgabenorientierter und personenorientierter Eigenschaften zu beschreiben, geben Frauen und Männer ähnlich hohe Fähigkeiten auf beiden Dimensionen an – dennoch betonen Frauen auch hier die Bedeutung personenorientierter Kompetenzen für ihre eigene Person (Sczesny, 2003).

## **2.5.2 Führungsverhalten**

Da die Literatur zu Geschlechtsunterschieden und Führungsverhalten sehr komplex und vielfältig ist, soll an dieser Stelle ein Überblick über die wichtigsten Argumente für beziehungsweise gegen die Existenz von Geschlechtsunterschieden gegeben werden:

### *□ Geschlechtsunterschiede im Führungsverhalten sind nicht existent*

Auch wenn eine große Anzahl von Studien Geschlechtsunterschiede hinsichtlich des Führungsverhaltens belegen, kann kritisiert werden, dass die Untersuchungsdauer in den meisten dieser Studien zu kurz ausfällt und diesbezügliche Forschungen überwiegend in Labors, also unter kontrollierten Bedingungen, stattfinden. Die Probanden sind in den seltensten Fällen Personen, die bereits Erfahrung im Führen von anderen haben. Diese Bedingungen könnten dazu beitragen, dass die Teilnehmenden stereotypes Verhalten zeigen (Eagly & Johnson, 1990). Der Auswahlprozess für Managerposten in der Arbeitswelt spielt demnach eine entscheidende Rolle: Es gibt bestimmte Richtlinien für das Verhalten von Führungskräften und Organisationen suchen Frauen und Männer gleichermaßen nach übereinstimmenden Eigenschaften mit dieser Rolle als Führungskraft aus. Gegen Geschlechtsunterschiede kann des Weiteren argumentiert werden, dass die Arbeit als ManagerIn Frauen und Männer gleichermaßen in dieselbe Richtung formen könnte und so anfangs existente Geschlechtsunterschiede im Verhalten verschwinden (Eagly & Johnson, 1990).

Auch für die zahlreichen Studienergebnisse, die nahelegen, dass Geschlechtsunterschiede existieren, können verschiedene Erklärungen gefunden

werden: Frauen könnten möglicherweise ein anderes Verhalten zur Zielerreichung bevorzugen, oder sich an anderen Werten orientieren. Ein weiterer Ansatz zur Erklärung, befasst sich mit den verschiedenen Hierarchieebenen in Unternehmen: Denn selbst wenn Frauen in Führungsebenen tätig sind, sind es meist nicht die Top-Positionen.

Des Weiteren sei an dieser Stelle erneut auf das Model 1 „No sex differences“ von Berdahl (1996) verwiesen (siehe Abschnitt 2.2.2), in dem davon ausgegangen wird, dass Unterschiede nur auf individueller Ebene – wie Fähigkeiten, und Motivation –, und eben nicht auf systematische Unterschiede zwischen Frauen und Männern zurückzuführen sind.

Eagly und Johnson merken an, dass auch wenn aufgrund von Studienergebnissen die Existenz von Geschlechtsunterschieden im Führungsverhalten angenommen werden muss, diese auf Führungsebene deutlich geringer ausfallen dürften als in der restlichen Bevölkerung – ungeachtet dessen, ob Frauen und Männer mit einem unterschiedlichen Set an Fähigkeiten eine Rolle als Führungskräfte erlangen (Eagly & Johnson, 1990).

#### □ *Geschlechtsunterschiede im Führungsverhalten existieren*

Die Existenz von Geschlechtsunterschieden im Führungsverhalten kann auf verschiedene Weise erklärt werden: Alvesson und Billing (1997) weisen darauf hin, dass erwerbstätige Frauen sich anders verhalten als Männer, da sie eine Tendenz aufweisen, ihr Privatleben am Arbeitsplatz zu zelebrieren – sei es beispielsweise Geburtstag, Verlobung, Hochzeit, Schwangerschaften oder Pensionierung. Analog zu den beschriebenen Geschlechterstereotypen in Abschnitt 2.2 könnte daraus geschlossen werden, dass Frauen emotionaler sind und personenorientierter führen. Dies wäre mit den, in der Forschung über Führung und Führungsverhalten, gefundenen Dichotomie vereinbar: Die in Abschnitt 2.2 bereits erwähnten Kategorien „initiating of structure“ und „consideration“ (Sczesny et al., 2004). Auch Johnson betont noch im Jahr 2008 dass es in der langen Geschichte des Führungsverhaltens diese zwei Kategorien scheinbar immer gegeben hat.

Auch wenn eigentlich keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Führungsverhalten bestehen würden, so könnten sich Geschlechterstereotype doch als „self fulfilling prophecies“, also als selbsterfüllende Prophezeiungen, erweisen (Brody, 1997): Frauen, die über Wissen bezüglich Stereotypen verfügen, könnten befürchten, dass eine wütende Reaktion ihrerseits Ablehnung oder Strafe am Arbeitsplatz nach sich ziehen würde und dementsprechend ein stereotypes Verhalten vorziehen.

Es existieren auch Theorien, die bei Geschlechtsunterschieden im Führungsverhalten von einem Vorteil weiblicher Führungskräfte sprechen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Frauen mehr dazu neigen, so zu führen, dass sie in zeitgenössischen („contemporary“) Organisationen erfolgreich sind (Rosette & Tost, 2010).

□ *Geschlechtsunterschiede sind kontextabhängig*

Eagly und Johnson (1990) halten die Ansicht, dass Männer und Frauen anders führen, für überholt. Ihre Studie (Eagly & Johnson, 1990) sehen sie trotzdem nicht als Beweis dafür, dass das Verhalten der beiden Geschlechter ident ist. Sie machen lediglich das Zugeständnis, dass dieses Phänomen komplexer ist als bisher angenommen – denn Geschlechtsunterschiede auf Führungsebene sind nicht unabhängig vom Kontext zu betrachten. Ganz im Gegenteil: Die Größe der gefundenen Unterschiede und nach Hyde (2005, zitiert nach Rohmann & Rowold, 2009) sogar die Richtung dieser Unterschiede sind abhängig von den äußeren Bedingungen. Einfluss nimmt beispielsweise die Zusammensetzung der Gruppe, die von einer Frau bzw. einem Mann geführt wird: sind die Mitglieder ausnahmslos Männer, ist die Wahrscheinlichkeit der Entwicklung einer stabilen Hierarchieordnung innerhalb einer Gruppe höher, – außerdem kristallisiert sich meist ein Anführer heraus, der für alle Belange die die Gruppe betreffen zuständig ist (Berdahl, 1996). In reinen Männergruppen zeigen Gruppenmitglieder des Weiteren ein größeres Interesse an Führung als Frauen dies in reinen Frauengruppen tun (Wood, 1987, zitiert nach Berdahl, 1996). Auch Selbstbeschreibungen scheinen vom eigenen Geschlecht und dem Geschlechterverhältnis in der Gruppe abzuhängen:

Sowohl Männer als auch Frauen beschreiben sich als maskuliner wenn sie Mitglied einer Gruppe sind, die nur aus Personen des anderen Geschlechts besteht (Berdahl, 1996).

## **2.6. Frauen im 21. Jahrhundert – die neuen Führungskräfte?**

Bei der Auswahl ihrer Führungskräfte legen Unternehmen in den letzten Jahren vermehrt Wert auf soziale Kompetenzen (Steffens & Mehl, 2003). Es wurden Forderungen nach „soft skills“ laut, denen zufolge sich ManagerInnen in Seminaren weiterbilden und somit ihre sozialen Fähigkeiten gezielt schulen sollen. Wie in den Abschnitten zuvor beschrieben, werden diese Eigenschaften aber seit je her Frauen zugeschrieben – haben Frauen aus den Entwicklungen der letzten Jahren also einen Vorteil gewinnen können?

Johanson berichtet 2008, dass Theoretiker Führungskräften raten, ein neues, eben „weibliches“ Führungsverhalten an den Tag zu legen – ein Bruch mit dem traditionellen „männlichen“ Stereotyp von Führung wird gefordert. Bereits 1997 kommentierte Fondas ihre Untersuchung zur Erhöhung der Effizienz von Management und Organisationen folgendermaßen: „A common underlying thread in these writings is their representation of managerial work in terms of qualities traditionally defined as feminine“ (S. 257). Der Begriff „Feminisierung“ wurde in der Literatur primär dazu verwendet, die steigende Frauenrate unter ArbeiterInnen und Angestellten zu charakterisieren (Fondas, 1997). In dem hier verwendeten Zusammenhang bezeichnet „Feminisierung“ die Tatsache, dass Merkmale oder Qualitäten, die traditionellerweise als „weiblich“ bezeichnet werden, vermehrt für die Beschreibungen von Dingen oder Personen verwendet werden für die dies sonst unüblich ist.

Bücher, wie jenes von Esther Books – *„Why the best man for this job is a woman: the unique female qualities of leadership“* (2001) – dokumentieren ebenso wie Artikel in der Presse, aber auch in Managementratgebern eine Veränderung des Verständnisses von Führung in der Gesellschaft. Im Gegensatz zu diesen

„laienhaften“ Vorstellungen stehen aber Ergebnisse der akademischen Forschung, die besagen, das Führungsverhalten und die Effektivität nicht vom Geschlecht der führenden Person abhängen (Eagly & Carli, 2003).

Dennoch lässt sich eine Veränderung auf den Führungsebenen der Unternehmen nicht leugnen: Resümierte Monika Kriwan in der Online-Ausgabe von *Die Presse* am 29.03.2008: „[...] [Es] finden sich in Österreich weniger Frauen in Führungspositionen als noch zu Beginn des Jahrtausends“<sup>3</sup>, so war im Gegensatz dazu in der Online-Ausgabe der *Neue Zürcher Zeitung* zwei Jahre später, folgendes zu lesen: „In Wirtschaft und Politik erobern sie [Anm.: die Frauen] eine Spitzenposition nach der andern. Die Zukunft ist weiblich. [...] Parallel zu ihrem Aufstieg steigen die Männer nämlich ab“<sup>4</sup>.

Einen interessanten Ansatz zur Klärung der Entwicklungen der Jahre um die Jahrtausendwende am Arbeitsmarkt bietet der Artikel von Eagly (2003). Der Autorin zufolge lassen sich die neuen Karrieremöglichkeiten von Frauen auf drei Faktoren zurückführen:

- Eine Neudefinition von Führung und Führungsverhalten
- Die Aneignung maskuliner Eigenschaften von Frauen in Führungspositionen und schließlich
- „die Favorisierung kompetenter, androgyner Führungsstile von Frauen, die ihnen helfen, der immer noch mangelnden Passung von Führungsrolle und weiblicher Geschlechtsrolle zu begegnen“ (Eagly, 2003, S. 123).

---

<sup>3</sup> URL: [http://diepresse.com/home/wirtschaft/karriere/373087/Frauen-in-FuehrungswbrPositionen\\_Mehr-als-nur-salonfaehig?from=suche.intern.portal](http://diepresse.com/home/wirtschaft/karriere/373087/Frauen-in-FuehrungswbrPositionen_Mehr-als-nur-salonfaehig?from=suche.intern.portal) [Datum des Zugriffs: 15.11.2010]

<sup>4</sup> URL: [http://www.nzz.ch/nachrichten/panorama/zeitalter\\_der\\_frauen\\_1.6529150.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/panorama/zeitalter_der_frauen_1.6529150.html) [Datum des Zugriffs: 15.11.2010]

### **2.6.1 Das Phänomen der „Glasdecke“ im 21. Jahrhundert**

Anhand des Phänomens der „Glasdecke“ soll abschließend ein anderer Blickwinkel auf die Diskussion über Frauen als möglicherweise begehrte Führungskräfte im 21. Jahrhundert gegeben werden:

Unter Experten und Laien, in Politik und Wirtschaft, in den Medien und in der Öffentlichkeit, herrschen bezüglich der Frage nach der Existenz dieser Barriere in der heutigen Zeit geteilte Meinungen: Enden Karrieren von Frauen immer noch in den unteren Hierarchieebenen? Hat der öffentliche Diskurs dazu beigetragen, dass Frauen diese Form der Diskriminierung weniger fürchten müssen? Offensichtlich haben Forderungen nach einem personenorientierterem Führungsstil zu Veränderungen in Theorien zu und Praktiken von Führungsverhalten geführt. Die Frage ist aber, ob dieser Wandel möglicherweise zum Nachteil der Frauen geschah? Ausgehend von Studienergebnissen, die zeigen, dass erfolgreiche weibliche Führungskräfte oft als dominanter und weniger einfühlsam als ihre männlichen Kollegen gelten (siehe Abschnitt 2.4.4), könnte paradoxerweise mehr Diskriminierung von Frauen in der Arbeitswelt die Folge sein (Steffens & Mehl, 2003). Dass fachlich kompetenten Bewerberinnen möglicherweise soziale Fähigkeiten abgesprochen werden, konnte in weiteren Untersuchungen jedoch nicht bestätigt werden (Steffens & Mehl, 2003).

Die Resultate der Forschungen zu dem Phänomen der „gläsernen Decke“ brachten vermehrt auch neue, stärkere Metaphern zu Tage, die der Diskriminierung der Frau in der Arbeitswelt einen Namen gaben: die gläserne Klippe – „glass cliff“ (Ryan et al., 2010) –, eine Wand – „concrete wall“ (Sanchez, Hucles, Sanchez-Hucles, & Mehta, 2007) – oder einem klebrigen Boden – „sticky floor“ (Sanchez et al., 2007). Nach Barreto et al. (2009) stellen diese aber keine Modifikation der ursprünglichen Metapher dar – und zeugen somit auch nicht von einer Veränderung –, sondern zeigen lediglich weitere Aspekte der Barrieren auf. Sczesny et al. (2004) argumentieren, dass Frauen die Karriereleiter in Organisationen und Unternehmen in den letzten Jahrzehnten sehr wohl ein Stück hinaufgeklettert sind – betonen aber im selben Zug, dass sie in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind. Auch sie schreiben diese Tatsache der „gläsernen Decke“ zu – also jener durchsichtigen

Barriere die Frauen davon abhält in die oberen Hierarchieebenen eines Unternehmens vorzudringen und Karriere zu machen.

## **2.7. Zusammenfassung und Ausblick**

Bevor auf den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit genauer eingegangen wird, erfolgt eine kritische Betrachtung der in den Studien zur Erforschung von Geschlechterstereotypen auf Führungsebenen verwendeten Methoden und eine Vorstellung der beiden Studien, auf welche die vorliegende Arbeit aufbaut.

### **2.7.1. Kritische Betrachtung der Methoden zur Erforschung von Geschlechterstereotypen auf Führungsebenen**

Aus dem bisherigen Überblick über die Literatur zu Geschlechterstereotypen auf Führungsebene ist bereits ersichtlich, dass die Frage nach der Existenz von Geschlechtsunterschieden nicht allgemein beantwortet werden kann. Verschiedene Studien, deren Ergebnisse auf die Existenz von Geschlechtsunterschieden schließen lässt, stehen im Kontrast zu einer Vielzahl an Forschungsergebnissen – es sei vor allem auf jene von Eagly und Johannesen-Schmidt (2001) verwiesen – die ein Vorhandensein in der heutigen Zeit verneinen. Wie kommt es zu diesen widersprüchlichen Resultaten?

Zur Untersuchung von Geschlechterstereotypen steht den ForscherInnen eine Palette an Methoden zur Verfügung: Wie Frauen und Männer wahrgenommen werden, kann anhand von Vignetten, Interviews, Assesment-Center, Experimenten, etc. untersucht werden. Bereits 1990 wiesen Eagly und Johnson (1990) in ihrer Übersicht verschiedener Studien und deren unterschiedlicher Ergebnisse (S. 233) darauf hin, dass diese vor allem auf die Mannigfaltigkeit verwendeter Mess- und Erhebungsmethoden, und möglicherweise auch auf die Auswahl der Probanden, zurückzuführen seien:

- Sozialwissenschaftliche Erhebungen würden bevorzugt mittels Fragebögen und Verhaltensbeobachtungen getätigt, die in weiterer Folge quantitativ analysiert werden.
- Interviews würden mit ManagerInnen oder deren MitarbeiterInnen durchgeführt – wobei hier das Problem der Generalisierung dieser persönlichen Erfahrungen oft unterschätzt wird (Eagly & Johnson, 1990). Trotzdem basieren viele Studienergebnisse auf qualitativen Analysen von Interviews mit einer ausgewählten Gruppe weiblicher Führungskräfte – Methoden, mit deren Hilfe zwar einige Erfahrungen und Probleme von Einzelpersonen aufgezeigt werden können, eine systematische Untersuchung von Geschlechtsunterschiede aber nicht erreicht werden kann (Eagly & Carli, 2003).
- Auch die Methode der Selbstbeurteilung kritisieren Rohmann und Rowold (2009): es ist durchaus denkbar, dass Frauen und Männer ein anderes Antwortverhalten zeigen, auch wenn sich ihr tatsächliches Verhalten möglicherweise nicht unterscheidet. Auch die Reflexion des eigenen Verhaltens könnte anders ausfallen, indem beispielsweise einem anderen Aspekt mehr Beachtung geschenkt wird, woraus sich Unterschiede in den Selbstbeurteilungen ergeben, die vielleicht nicht existieren.

Eagly und Johnson (1990) haben in ihrer Untersuchung mittels Meta-Analyse die Ergebnisse verschiedenster Studien verglichen. Es zeigte sich, dass Forschungen direkt im Organisationskontext geringe Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen berichten. Die Autorinnen schlussfolgern daraus, dass sich nur Personen, egal ob Frauen oder Männer, die im Besitz bestimmter Eigenschaften sind, für eine Führungsrolle bewerben – oder dass sie diese nach der Auswahl mit Ausüben der Tätigkeit ausbilden. Die Ergebnisse lassen aber auch vermuten, dass, wenn Personen nicht trainiert werden für eine Rolle als Führungskraft oder nicht danach ausgewählt werden, sie sich gemäß erlernter Stereotype verhalten wenn sie in eine solche Rolle schlüpfen müssen (wie dies beispielsweise in Assessment-Center geschieht) (Eagly & Johnson, 1990).

Einige Ergebnisse wiederum konnten nur in Laborsettings repliziert werden, im realen Organisationskontext jedoch nicht (Berdahl, 1996). Eine Erklärung hierfür könnte die Tatsache liefern, dass in Laboruntersuchungen – um eine Vergleichbarkeit zwischen den Versuchsbedingungen gewährleisten zu können – das verwendete Material zwischen den Bedingungen nur um wenige Aspekte variiert. Die Studie von Johanson (2008) kann hier als Beispiel genannt werden: Johanson versuchte implizite Modelle von Führung aufzudecken und lies hierzu Probanden Bildern mit Gesichtern von Personen Eigenschaften zuordnen. Variiert wurde hierbei nur das Geschlecht der abgebildeten Personen. Im realen Kontext – im Umgang und der Interaktion mit Führungskräften – stehen MitarbeiterInnen, Vorgesetzten, KollegInnen oder Bekannten jedoch viel mehr Informationen zur Verfügung als in dieser Studie. Erhalten sie nur wenige Informationen, wie das Aussehen und das Geschlecht der zu beurteilenden Personen, greifen sie auf Stereotype zurück.

Von Bedeutung ist vor allem aber auch die Annahme, dass Stereotype im Laufe der Zeit einem Wandel unterliegen. Im Speziellen bei Geschlechterstereotypen auf Führungsebene ist es darum wichtig, Längsschnittstudien zu betrachten, da die steigende Anzahl von Frauen in Führungspositionen Einfluss auf die Akzeptanz weiblicher Manager üben könnte. Der Umstand, dass sich eine Veränderung der Stereotype vollzogen zu haben scheint, ist ein wichtiger Aspekt, der Teil der vorliegenden Untersuchung ist.

#### *2.7.1.1 Methode der Wahl: Analyse von Todesanzeigen*

Wie bereits im Abschnitt zuvor erwähnt, stützt sich der Großteil der Untersuchungen von Geschlechterstereotypen auf Befragungen, Experimente, etc. Die Durchsicht der Literatur zeigt jedoch auch andere Möglichkeiten auf, die zur Informationsgewinnung genutzt werden können. Eine Option um auf die in Abschnitt 2.7.1 erwähnte Kritik der „gängigen“ Methoden einzugehen, ist die Erhebung von Informationen mittels nonreaktiver Verfahren, d.h. Verfahren, bei denen die Untersuchungsleiterin bzw. der Untersuchungsleiter keinen Einfluss auf die untersuchten Ereignisse oder Prozesse ausübt. Beispiele hierfür wären Nutzungsspuren – wie abgetretene Böden – oder Recherchen in Archiven, Arbeiten mit Statistiken, oder die Analyse von Todesanzeigen.

1987 haben Halbur und Vandagriff (1987) Notizen in Alabama über Todesfälle hinsichtlich Geschlechtsunterschiede analysiert. Anders als in der vorliegenden Arbeit wurden Foto, Länge, Art der Zeremonie, Nennung des Spitznamens, etc. untersucht (Halbur & Vandagriff, 1987). Des Weiteren gibt es Untersuchungen, in denen die Länge und Komplexität (Marks & Piggee, 1998) oder abgebildete Fotografien (Moremen & Craddock, 1998) in Nachrufen auf Geschlechtsunterschiede hin überprüft wurden.

## **2.7.2 Vorgängerstudien**

Das vorrangige Ziel der vorliegenden Diplomarbeit besteht darin, mögliche zeitliche Veränderungen von Geschlechterstereotypen zu untersuchen. Zu diesem Zweck wird auf zwei Studien zurückgegriffen, um die Entwicklung ab 1974 bis 2010 beobachten und analysieren zu können. Aus diesem Grund wird im Folgenden kurz auf die Vorgängerstudien eingegangen:

### *2.7.2.1 Adorable women, expert men (Kirchler, 1992)*

Um jenes Stereotyp zu untersuchen, wonach eine Führungskraft „typisch männliche“ Eigenschaften besitzen sollte, analysierte Kirchler (1992) die Beschreibungen verstorbener weiblicher und männlicher Führungskräfte. Zu diesem Zweck untersuchte er Todesanzeigen in vier deutschsprachigen Zeitungen. Ziel der Analyse war nicht nur eine Querschnittsuntersuchung von Geschlechterstereotypen in Anzeigen, sondern vordergründig deren zeitlicher Verlauf. Aus diesem Grund wurden die Jahre 1974, 1980 und 1986 zur Analyse für die damalige Studie ausgewählt. Die relevanten Worte und Satzteile der Anzeigen, die Beschreibungen der Charaktereigenschaften der Führungskräfte darstellten, wurden in 58 Kategorien zusammengefasst. Aus der Korrespondenzanalyse der zugeordneten Attribute ging hervor, dass sich die Beschreibung von Männern und Frauen in Führungspositionen vor allem in den Jahren 1974 und 1980 – aber auch noch 1986 – stark unterschieden. Wurden Männer einerseits als „intelligent“, „erfahren“ und als „Meinungsmacher“ beschrieben, wurden weibliche Führungskräfte in Todesanzeigen als „vereherungswürdig“ oder „beliebt“ dargestellt. Die Analyse ergab aber eine

deutliche Veränderung der Attributzuschreibung weiblicher Führungskräfte von 1974 bis 1986.

*2.7.2.2 Gender stereotypes of leader: An analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998 (Rodler et al., 2001)*

Ausgehend von der Annahme, dass sich das Bild weiblicher Führungskräfte ob der gestiegenen Anzahl von Frauen in den höheren Hierarchieebenen von Unternehmen verändert haben sollte, schließt diese Studie an die oben erwähnte von Kirchler (1992) an. Mit derselben Methode wurden die späteren Jahre 1992 und 1998 analysiert und mit den Jahren zuvor verglichen. Eine Korrespondenzanalyse der fünf ausgewählten Jahre zeigte, dass die Beschreibungen weiblicher und männlicher Führungskräfte in den Jahren 1992 und 1998 ähnlicher ausfielen. Des Weiteren wurden die Anzeigen auf erfolgskorrelierte und stabile Attribute hin untersucht. Die Beschreibungen männlicher Verstorbener wiesen in allen Jahren einen hohen Anteil erfolgskorrelierter Eigenschaften auf, der Anteil dieser Attribute stieg in Todesanzeigen weiblicher Führungskräfte bis auf ein mit dem der Männer vergleichbares Niveau in 1992 und 1998.



## **III. Empirischer Teil**

### **3.1 Forschungsfragen und Hypothesen**

Eine Debatte über die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt wird schon seit Jahrzehnten geführt. Auch wenn in den europäischen Ländern offiziell Gesetze Diskriminierung vorbeugen versuchen, zeigt die Durchsicht der aktuellen Literatur und der offiziellen Statistiken, dass sich eine Verbesserung der Situation nur langsam vollzieht. Aufgrund der gestiegenen Anzahl weiblicher Personen in Führungspositionen, gilt es zu hinterfragen, ob sich das Bild der Frauen in Führungspositionen und diesbezügliche Stereotype in Unternehmen geändert haben.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich für die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfragen und Hypothesen:

*Forschungsfragen 1: Wie werden weibliche und männliche Führungskräfte im 21. Jahrhundert beschrieben?*

In der oben angeführten Literatur wurde von Geschlechterstereotypen berichtet – sind diese in Beschreibungen weiblicher und männlicher Führungskräfte immer noch zu finden? Welche Charaktereigenschaften werden von weiblichen und männlichen Führungskräften erwartet? Da aktuelle Studienergebnisse (vgl. Rohmann & Rowold, 2009; Rosette & Tost, 2010; Steffens & Mehl, 2003) die bestehende Existenz der traditionellen Geschlechterstereotype im 21. Jahrhundert nahe legen, muss davon ausgegangen werden, dass sich in den Beschreibungen weiblicher und männlicher Führungskräfte immer noch Geschlechterstereotype manifestieren. Andererseits könnten auch, analog zur „Role congruity theory“ weibliche Führungskräfte „typische weibliche“ Attribute abgesprochen werden, da sie in einem „typisch

männlichen“ Kontext Erfolg haben. Aus diesem Grund wird zu dieser Forschungsfrage keine explizite Hypothese formuliert.

Obwohl sich im direkten Vergleich in Beschreibungen von Frauen und Männern immer noch Geschlechterstereotype manifestieren, sollten dementsprechende Unterschiede über die Zeit hinweg einer Veränderung unterliegen.

*Forschungsfrage 2: Gleicht sich das Image weiblicher und männlicher Führungskräften in den Unternehmen über die Jahre hinweg an?*

Entsprechend der „Social Role Theory“ (vgl. Eagly & Karau, 2002; Holub et al., 2008) lassen sich Stereotype zurückführen auf Beobachtungen von Personen bei der Ausübung ihrer sozialen Rollen. Dementsprechend werden aufgrund der höheren Anzahl von Männern in Führungspositionen überwiegend männliche Führungskräfte wahrgenommen. Ebendiese Beobachtungen bieten wiederum Grundlage für Erwartungen und Geschlechterstereotype. Abgeleitet aus dieser Theorie kann eine Veränderung der Stereotype somit nur anhand einer zahlenmäßigen Angleichung beider Geschlechter in Führungsrollen erfolgen. Wie bereits im theoretischen Teil in Abschnitt 2.3 angeführt, ist die Anzahl weiblicher Führungskräfte in den letzten Jahrzehnten gestiegen, – den Annahmen der Theorie zufolge sollten demnach auch die Geschlechterstereotype äquivalent dazu einer Veränderung unterliegen:

***Hypothese 2: Die Beschreibungen männlicher und weiblicher Führungskräfte werden über die Zeit hinweg – von 1974 bis 2010 – ähnlicher.***

Für die Beantwortung dieser Hypothese wird, im Gegensatz zur Forschungsfrage 1 die Ergebnisse der Studien von Kirchler (1992) und Rodler et al. (2001) berücksichtigt und zum Vergleich herangezogen.

Desweiteren ist von Interesse, ob den Beschreibungen der Verstorbenen Attributionsmuster zugrunde liegen, die darauf hindeuten, dass weiblichen und männlichen Führungskräften unterschiedliche Qualitäten zugeschrieben werden.

*Forschungsfrage 3: Wie unterscheiden sich die Beschreibungen männlicher und weiblicher Führungskräfte hinsichtlich erfolgskorrelierter und stabiler Personeneigenschaften?*

Die Ergebnisse von Rodler et al. (2001) lassen darauf schließen, dass das Bild weiblicher Führungskräfte einer Veränderung unterliegt – nicht jedoch das männlicher. Werden Frauen im 21. Jahrhundert dementsprechend mehr mit Erfolg in Verbindung gebracht (siehe Abschnitt 2.4.5)?

***Hypothese 3: Der Anteil erfolgskorrelierter Attribute ist in Beschreibungen weiblicher Führungskräfte über die Zeit hinweg gestiegen.***

Desweiteren ist die Art der Zuschreibungen von Erfolg von Relevanz: Der Überblick der Theorie (Abschnitt 2.4.5) zeigte diesbezüglich, dass der Erfolg von Frauen überwiegend auf instabile Faktoren zurückgeführt wird – auch dieses Phänomen sollte aufgrund der gestiegenen Anzahl an weiblichen Führungskräften einer Veränderung unterliegen:

***Hypothese 3a: Der Anteil stabiler erfolgskorrelierter Attribute ist in Beschreibungen weiblicher Führungskräfte über die Zeit hinweg gestiegen.***

Eine weitere Einteilung der zugeschriebenen Attribute kann anhand von „Personenorientierung“ und „Aufgabenorientierung“ vorgenommen werden – in Anlehnung an die zwei Dimensionen des Führungsverhaltens (siehe Abschnitt 2.5.1).

*Forschungsfrage 4: Wie unterscheiden sich die Beschreibungen männlicher und weiblicher Führungskräfte hinsichtlich Aufgaben- und Personenorientierung?*

Aus Abschnitt 2.6. lässt sich ableiten, dass der Ruf nach personenorientiertem Führungsverhalten in der Öffentlichkeit immer lauter geworden ist und eine „Feminisierung“ der Arbeitswelt stattgefunden hat. Außerdem ist das Angebot der Seminare und Weiterbildungen zur Erhöhung sozialer Kompetenzen in den letzten rasant gestiegen – ein Hinweis darauf, dass Personenorientierung immer wünschenswerter wird.

***Hypothese 4: Der Anteil der Personenorientierung zugeschriebenen Attribute ist sowohl in Beschreibungen männlicher als auch weiblicher Führungskräfte über die Zeit hinweg gestiegen.***

Die Beschreibungen weiblicher Führungskräfte sollten zudem einer stärkeren Veränderung unterliegen, da sie von den gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen weit mehr betroffen sind. In dem theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit wurde darauf hingewiesen, dass Frauen, die sich in Führungspositionen einen „männlichen“ Stil aneignen (also aufgabenorientiert auftreten) negativ wahrgenommen werden (siehe Abschnitt 2.4.3.1). Wenn aber die Toleranz gegenüber Karrierefrauen gestiegen ist, sollte auch ein aufgabenorientiertes Verhalten ihrerseits nicht mehr als „Bruch mit der traditionellen Rolle als Frau“ wahrgenommen und somit positiver beurteilt werden als in den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts. Diese Annahme wird von dem Resümee von Eagly und Carli (2003) gestützt, dass weibliche Führungskräfte sich bezüglich Dominanz und Maskulinität verändert haben.

***Hypothese 4a: Der Anteil aufgabenorientierter Attribute ist in Beschreibungen weiblicher Führungskräfte über die Zeit hinweg gestiegen.***

## 3.2 Methode

Für die vorliegende Arbeit wurde ein nonreaktives Verfahren gewählt – eine Analyse von Todesanzeigen. Da Stereotype und Vorurteile die Untersuchungsgegenstände bilden, muss davon ausgegangen werden, dass Befragungen und Beobachtungen einem starken Einfluss sozialer Erwünschtheit unterliegen. Todesanzeigen stellen zudem nach Halbur und Vandagriff (1987) eine leicht zugängliche, günstige und longitudinale Quelle für Informationen dar.

In Todesanzeigen werden größtenteils Eigenschaften und Verhalten der Verstorbenen beschrieben die wünschenswert waren, als angemessen und positiv beurteilt wurden. In diesem Sinn spiegeln Beschreibungen in Todesanzeigen Stereotype wider.

Todesanzeigen, die von Unternehmen für deren verstorbene Führungskräfte aufgegeben wurden, geben demnach Aufschluss darüber, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen des Verstorbenen wahrgenommen und positiv beurteilt werden. Die Beschreibungen und vor allem deren Veränderungen spiegeln somit die Erwartungen an erfolgreiche Führungskräfte seitens des Unternehmens wider. Sollte von männlichen Führungskräften aufgabenorientiertes Verhalten erwartet werden, werden in Todesanzeige möglicherweise deren Erfolg und Expertise gelobt – sind soziale Kompetenzen gefragt, wird in der Beschreibung auf Eigenschaften wie „verständnisvoll“, „hilfsbereit“ oder „fürsorglich“ Wert gelegt werden. Die Wahrnehmung des Erfolgs der Verstorbenen sowie deren Personen- und Aufgabenorientierung kann ebenfalls anhand der Häufigkeit erfolgskorrelierter sowie personen- bzw. aufgabenorientierter Attribute analysiert werden.

Wie bereits erwähnt stellen Todesanzeigen ein Informationsquelle dar, die auf Veränderungen der Stereotype reagiert und somit indirekt auf Veränderungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Ein Vergleich der Anzeigen verschiedener Untersuchungszeitpunkte kann diese Entwicklung abbilden.

Im Folgenden wird ein Überblick über die vorliegende Studie, deren Durchführung und Stichprobe gegeben.

### **3.2.1 Überblick**

Die in die Analyse einbezogenen Todesanzeigen wurden in einem Zeitraum von sechs Monaten gesammelt. Für die Recherche der benötigten Zeitungen wurden die Archive der Österreichischen Nationalbibliothek und der Bibliothek der Wirtschaftsuniversität Wien herangezogen.

Für die Untersuchung der oben genannten Forschungsfragen wurde eine qualitative Inhaltsanalyse gewählt. Untersuchungsgegenstand waren Todesanzeigen, die in vier deutschsprachigen Zeitungen veröffentlicht wurden. Auf den genauen Prozess der Auswahl dieser Anzeigen wird in Abschnitt 3.2.2 eingegangen.

Diese Möglichkeit der Untersuchung wurde aufgrund der Kritik an den gängigen Methoden der Geschlechterstereotypenforschung – siehe Abschnitt 2.7.1 – gewählt. Einige Einflüsse, wie etwa soziale Erwünschtheit, können somit ausgeschlossen werden.

Damit für diese Forschungsarbeit eine Manipulation der Ergebnisse seitens etwaiger Probanden ausgeschlossen werden kann, wurde mit der Analyse der Todesanzeigen eine nonreaktive Methode gewählt.

### **3.2.2 Durchführung der Untersuchung**

Um die Vergleichbarkeit mit den Studien von Kirchler (1992) und Rodler et al. (2001) gewährleisten zu können, wurde das Vorgehen bei der Suche und Auswahl der Todesanzeigen an diese zwei Arbeiten angelehnt:

Zeitungen für die Analyse wurden nur aus dem deutschsprachigen Raum ausgewählt, da andernfalls mögliche Kulturunterschiede Einfluss auf die Ergebnisse nehmen könnten. Es wurden Tageszeitungen ausgewählt, die sowohl von Privatpersonen als auch von Unternehmen genutzt werden um Todesanzeigen zu veröffentlichen. Aus den Zeitungen, die in Frage kamen wurden eine österreichische Tageszeitung, *Die*

*Presse*, zwei deutsche, *Süddeutsche Zeitung* und *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, sowie eine Schweizer Tageszeitung, *Neue Zürcher Zeitung*, ausgesucht. Diese sind im deutschsprachigen Raum bekannte Tageszeitungen von hoher Qualität und wurden bereits von Kirchler (1992) und Rodler et al. (2001) für ihre Analyse herangezogen.

In den Vorgängerstudien wurden die Jahre 1974 und 1980 (Kirchler, 1992), sowie 1986, 1992 und 1998 (Rodler, et al., 2001) analysiert. Dieser sechs-Jahres-Rhythmus wurde so gewählt, dass Veränderung festgehalten werden konnten ohne dabei auf eine ausreichende Dokumentation der Entwicklung verzichten zu müssen. Dieser zeitliche Abstand wurde auch in der vorliegenden Diplomarbeit eingehalten. Todesanzeigen der Jahre 2004 und 2010 bilden daher den Bestandteil der Analyse.

Um eine geeignete Stichprobe für die Analyse der qualitativen Daten zu erhalten, wurden 26 Ausgaben pro Zeitung und Jahr ausgewählt. Insgesamt wurden somit für die vorliegende Untersuchung 208 Zeitungsausgaben auf das Vorhandensein von relevanten Todesanzeigen hin kontrolliert.

Die Auswahl erfolgte entsprechend dem Vorgehen von Kirchler (1992) und Rodler et al. (2001): Es wurde die Montagausgabe der zweiten Woche des Jahres untersucht, die Dienstagausgabe der vierten Woche, die Mittwochausgabe der sechsten Woche, die Donnerstagausgabe der achten Woche, usw. Erschien eine Zeitung an einem der ausgewählten Tage nicht (z.B.: an einem Feiertag), wurde die am Tag darauf erscheinende Ausgabe analysiert.

Es wurden nur Todesanzeigen ausgewählt, die eindeutig offiziell von der Organisation, in der die Verstorbene bzw. der Verstorbene tätig war, aufgegeben worden waren. Des Weiteren musste aus den Todesanzeigen zum einen klar ersichtlich sein, dass es sich bei der verstorbenen Person um eine Führungskraft gehandelt hatte, zum anderen sollten einige Sätze enthalten sein, die Tätigkeit oder Persönlichkeitseigenschaften der Verstorbenen beschreiben.

Als Führungskraft wurden Personen identifiziert, deren Position im Unternehmen in den Todesanzeigen beispielsweise als Vorstandsvorsitzende bzw. –vorsitzender, DirektorIn, GeschäftsführerIn oder als LeiterIn angegeben wurde.

Aus den insgesamt 321 Todesanzeigen der Jahre 2004 und 2010 wurden relevante Phrasen, Wörter und Satzteile entnommen, die Beschreibungen der Verstorbenen enthielten, beispielsweise „als eine herausragende Persönlichkeit“, „mit Zielstrebigkeit und Klugheit“, „mit seiner umfassenden Sachkenntnis“ und „seiner großen Erfahrung“.

Zur Datenbereinigung wurden Rechtschreibfehler ausgebessert, Hauptworte in Singular gesetzt, geschlechts- und fallspezifische Endungen vereinheitlicht und schlussendlich gleichbedeutende Nennungen zusammengefasst. Insgesamt konnten aus den 312 Todesanzeigen 1124 relevante Wörter bzw. Satzteile entnommen werden, die von zwei externen BeurteilerInnen, einer Frau und einem Mann, kategorisiert wurden. Es zeigte sich, dass dieselben Kategorien, die in den Studien von Kirchler (1992) und Rodler et al (2001) Verwendung fanden, übernommen werden konnten. Anschließend wurde für die vorgenommene Kategorisierung der Attribute die Interrater Reliabilität berechnet – Cohens Kappa-Koeffizient ist hierfür ein geeignetes Maß um den Grad der Übereinstimmung zwischen zwei BeurteilerInnen zu ermitteln (Bühl, 2010). Dieser Koeffizient nimmt einen Wert zwischen 0 (keine Übereinstimmung) und 1 (vollkommene Übereinstimmung) an. Für die Kategorisierung der vorliegenden Untersuchung betrug der Wert 0.901 und beschreibt damit eine zufriedenstellende Übereinstimmung der Beurteilungen. Nach Berechnung des Kappa-Koeffizienten wurde die Zugehörigkeit der Attribute, bei denen die Kategorisierung nicht übereinstimmte, von beiden BeurteilerInnen diskutiert bis sie in Übereinstimmung zugeordnet werden konnten.

Das vorrangige Verfahren zur Analyse dieser qualitativen Information stellt eine Korrespondenzanalyse dar, ein Verfahren der multivariaten Datenanalyse, das neben Faktorenanalyse und der Hauptkomponentenanalyse zu den Skalierungsverfahren zählt (Blasius, 2001). Ziel der Korrespondenzanalyse ist eine grafische Repräsentierung von Zeilen und Spalten einer Kreuztabelle (Bühl, 2010), in diesem

Fall einer Tabelle aus Untersuchungsjahr (die Ergebnisse 1974-1986 entsprechend der Untersuchung von Kirchler (1992), jene von 1992 und 1998 sind der Studie von Rodler et al. (2001) entnommen) und Geschlecht sowie der Attributkategorien. Um einen Vergleich mit den zuvor durchgeführten Studien durchführen zu können wurden dieselben Kategorien in der Korrespondenzanalyse verwendet.

Die gesamte folgende Analyse der Daten wurde mit PASW Statistic 18 durchgeführt.

### 3.2.3 Stichprobe

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass zum Zweck der besseren Lesbarkeit in den folgenden Tabellen, Diagrammen und Abbildungen weibliche und männliche Führungskräften mit den Begriffen „Frauen“ und „Männern“ gekennzeichnet sind.

Tabelle 1 ersichtlich, war die Anzahl der Todesanzeigen weiblicher Führungskräfte in beiden Jahren, also sowohl in 2004 als auch in 2010, sehr gering – ein Ergebnis, das dem der Vorgängerstudien entspricht (siehe Tabelle 2). Aus diesem Grund wurden in einem zweiten Suchdurchlauf alle Ausgaben der vier verwendeten Zeitungen, also all jene, die im ersten Durchlauf nicht berücksichtigt wurden, erneut nach Todesanzeigen für weibliche Führungskräfte durchsucht. Die in den Ausgaben des zweiten Suchdurchlaufs erschienen Todesanzeigen männlicher Führungskräfte blieben unberücksichtigt. Nach dieser zweiten Suche erhöhte sich die Anzahl der Anzeigen für weibliche Führungskräfte von fünf auf 54 für das Jahr 2004 und von elf auf 73 für das Jahr 2010.

Tabelle 1: Anzahl der Todesanzeigen weiblicher und männlicher Führungskräfte bezogen auf das Jahr und untersuchter Zeitung

	2004			2010		
	Männer	Frauen	Frauen 2. Suche	Männer	Frauen	Frauen 2. Suche
Die Presse	3	0	3	5	1	4
SZ	37	2	18	40	3	28
FAZ	39	3	17	37	5	18
NZZ	11	0	11	22	2	12
	90	5	49	104	11	62
Gesamt		144			177	

Aus dem Vergleich der Häufigkeiten in Tabelle 2 lässt sich erkennen, dass die Anzahl der Todesanzeigen von männlichen Führungskräften über die analysierten Jahre keine signifikanten Veränderungen aufweist. Allein, für das Jahr 2004 mit 90 Anzeigen ist die Anzahl eindeutig geringer. Ersichtlich ist vor allem auch, dass die Anzahl der Todesanzeigen weiblicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert deutlich gestiegen ist. So konnten im Jahr 2010 um 35.18% mehr Nachrufe für weibliche Führungskräfte in die Analyse einbezogen werden als sechs Jahre zuvor. Bei den Männern lag das Plus an Todesanzeigen bei 15.56%.

Tabelle 2: Anzahl der Todesanzeigen weiblicher und männlicher Führungskräfte bezogen auf das Jahr der Untersuchung

Untersuchungsjahr	Männer	Frauen		Gesamt
		1. Suche	2. Suche	
1974	169	7	29	205
1980	127	4	18	149
1986	181	9	18	208
1992	142	11	15	168
1998	138	8	18	164
2004	90	5	49	144
2010	104	11	62	177
Gesamt	951	55	209	1215

Anmerkung. Ergebnisse von 1974-1998 wurden Rodler et al (2001) entnommen.

Eine Veränderung der Todesanzeigen zu Beginn des 21. Jahrhundert konnte nur anhand der Anzahl der Todesanzeigen beobachtet werden, die durchschnittliche Anzahl der zu analysierenden Attribute der Verstorbenen pro Anzeige – dementsprechend identifizierte Wörter und Phrasen – weisen keine bedeutenden Unterschiede auf (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Durchschnittliche Anzahl an Attributen pro Todesanzeige

	1974	1980	1986	1992	1998	2004	2010
Männer	4.2	3.8	4.1	4.2	4.4	3.8	3.8
Frauen	3.4	2.4	2.8	3.7	3.8	3.4	3.8

Diese Entwicklung lässt sich dahingehend erklären, dass trotz Anstiegs der Anzahl der Todesanzeigen für weibliche Führungskräfte ein hoher Anteil dieser jedoch eine geringe Anzahl relevanter Beschreibungen der Verstorbenen enthält.

Da in Todesanzeigen größtenteils nur das Geburts- und Sterbejahr der Verstorbenen vermerkt sind, wurde in der vorliegenden Untersuchung davon abgesehen, das genaue Alter der Verstorbenen zu erheben. Aufgrund der Bildung von Alterskategorien konnte somit auch die große Menge jener Nachrufe berücksichtigt werden, aus denen sich nicht das exakte Alter der Verstorbenen eruieren ließ. Insgesamt wurden neun Alterskategorien stellvertretend für Personengruppen zwischen 20 und über 100 Jahren gebildet (Abbildung 1, die zugehörige Häufigkeitstabelle „Tabelle 7“ kann dem Anhang entnommen werden).

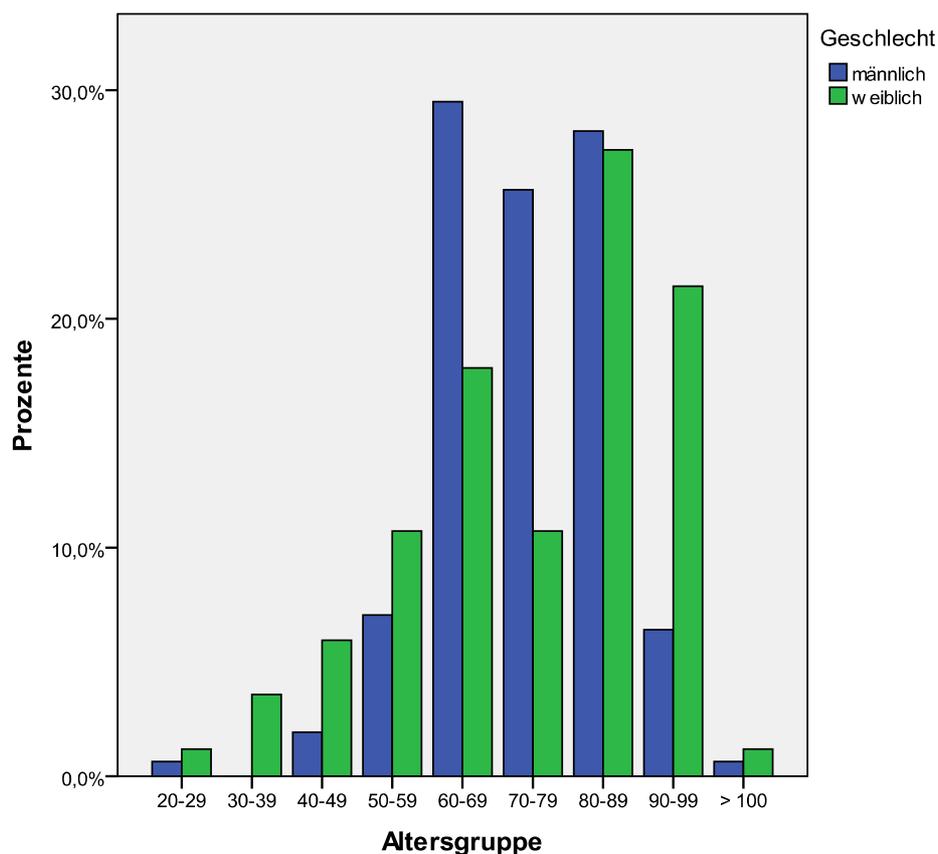


Abbildung 1: Verteilung männlicher und weiblicher Führungskräfte auf die Altersgruppen

Da bereits Kirchler (1992) in seiner Untersuchung darauf hingewiesen hat, dass die durchschnittliche Lebenserwartung von Männern und Frauen eine Rolle spielen könnte und politischen Neuerungen auf ältere Generationen möglicherweise weniger Einfluss nehmen als auf jüngere, wurden die Alterskategorien auf Gleichverteilung von Männern und Frauen überprüft. Abbildung 1 zeigt deutliche Unterschiede auf: die große Mehrheit männlicher Führungskräfte (29.5% und 28.2%) ist in den Alterskategorien 60 bis 69 sowie 80 bis 89 Jahre zuzuordnen, wohingegen, mit 27.4% und 22.6% die Alterskategorien 80 bis 89 Jahre und 90 bis 99 Jahre bei weiblichen Führungskräften die häufigsten waren. Eine Überprüfung mittels Chi<sup>2</sup>-Test (Tabelle im Anhang) bestätigt den Eindruck, dass Geschlecht und Alter nicht unabhängig voneinander sind ( $\chi^2(8) = 28.939$ ,  $p = .00$ ) – es besteht ein mittlerer Zusammenhang (Cramer-V = .347).

Des Weiteren wurden, soweit dies möglich war, die Unternehmen, welche die Anzeige aufgegeben hatten, bzw. der Tätigkeitsbereich der Verstorbenen erfasst. Diese Information wurde in weiterer Folge mit dem Branchengliederungsverzeichnis nach ÖNACE 2008 (Österreichische Nationalbank, 2008) abgeglichen und die Branchenzugehörigkeit, soweit nachvollziehbar, für die weitere Analyse verwendet. Die ÖNACE ist das in Österreich gebräuchliche Klassifikationssystem und erfasst wirtschaftliche Tätigkeiten. Teilweise wurden die Unterkategorien verwendet, um bessere Vergleiche ziehen zu können. Zusätzlich wurde „Universität“, „Stiftungen“, „caritative Vereinigungen“ und „Politik“ als eigene Kategorie ausgewiesen. Für die Kategorisierung konnten nur jene Todesanzeigen herangezogen werden, aus denen die Branchenzugehörigkeit eindeutig hervorging oder die Unternehmen eindeutig identifiziert und Informationen über diese eingeholt werden konnten. Aus Abbildung 2 und Abbildung 3 ist ersichtlich, dass männliche Führungskräfte vermehrt in Berufen tätig waren, die den Branchen „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ (18.7%) und „Herstellung von Waren“ (12.3%) zugeordnet werden konnte. Im Gegensatz dazu waren in Stiftungen (15.0%) die vorrangigen Arbeitsplätze von weiblichen Führungskräften zu finden (Die Tabelle zur Branchenzugehörigkeit kann dem Anhang entnommen werden). Daraus kann geschlossen werden, dass, obwohl

der Anteil an Frauen in Führungspositionen gestiegen ist, dieser Trend sich möglicherweise auf einige wenige Branchen beschränkt.

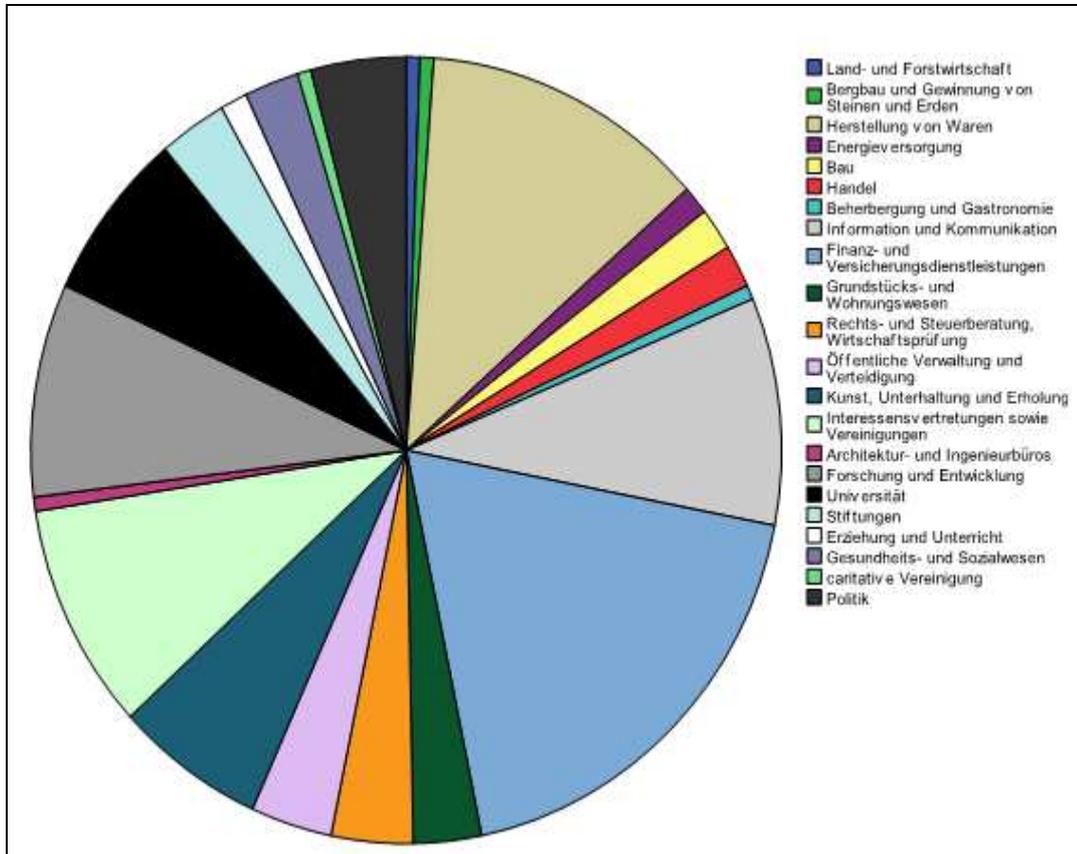


Abbildung 2: Branchenzugehörigkeit männlicher Führungskräfte

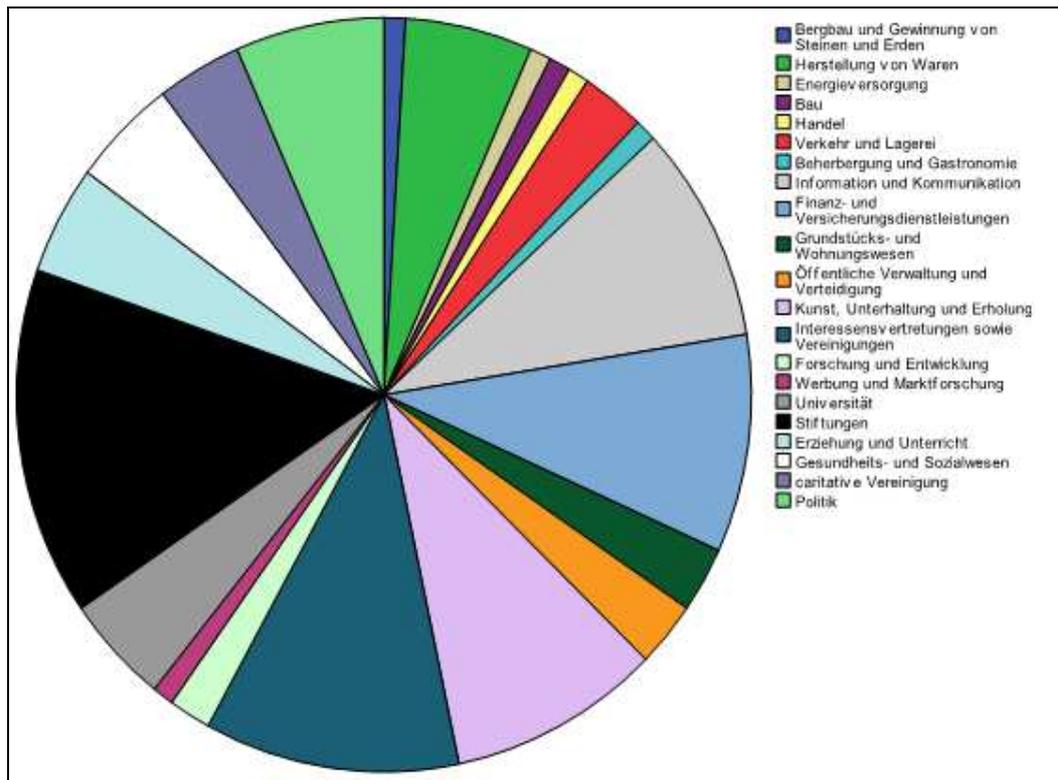


Abbildung 3: Branchenzugehörigkeit weiblicher Führungskräfte.

In ihrer Analyse der Todesanzeigen der Jahre 1960, 1970, 1980 und 1990 stellten Kirchler, Wagner und Buchleitner (1996) fest, dass Frauen die in den Anzeigen genannten Führungspositionen seltener aufgrund ihrer Ausbildung und ihres Engagements am Arbeitsplatz erhielten, sondern vermehrt aufgrund externer Umstände – zum Beispiel erfolgten Übernahmen eines Unternehmens nach dem Tod der Ehemänner. Diese Beobachtung kann die vorliegende Untersuchung nicht bestätigen – Hinweise auf dieses Phänomen gab es nur vereinzelt.

### 3.3 Ergebnisse

Die aus den Todesanzeigen gewonnenen Informationen in Form von Attributen wurden, wie in Abschnitt 3.2.2 beschrieben, zu 58 Kategorien zugeordnet.

Tabelle 4 zeigt die Anzahl der zugeordneten Attribute je Kategorie. Die Gegenüberstellung der Attribute weiblicher und männlicher Führungskräfte zeigt, dass sich diese gleichermaßen über die Kategorien hinweg verteilen. Nur einer der 58 Kategorien – „Patriotisch“ – wurde weder für das Jahr 2004, noch 2010 Attribute zugeordnet.

Tabelle 4: Häufigkeiten der 58 Kategorien bezogen auf Geschlecht und Jahr der Todesanzeige

	Frauen		Männer	
	2004	2010	2004	2010
Aktiv	3	5	3	2
Angesehen	2	3	5	6
Arbeitsorientiert	1	0	2	1
Aufgeschlossen	6	3	4	8
Ausgeglichen	0	2	1	3
Beliebt	3	2	2	4
Bescheiden	4	1	0	4
Diener	0	1	1	0
Ehrlich	3	1	4	2
Engagiert	23	27	43	38
Entscheidungsträger	2	0	0	1
Erfahren	4	6	12	6
Erfolgreich	4	1	7	11
Experte	4	2	18	17
Fähig	4	5	13	8
Freundlich	6	7	3	8
Führer	0	0	4	5
Fürsorglich	11	9	5	6
Gerecht	1	3	1	4
Geschätzt	11	8	20	14
Gütig	3	4	0	4
Hilfsbereit	6	4	5	6
Hochachtungswürdig	2	1	10	8
Initiator	2	2	6	4
Intelligent	2	6	7	6

Fortsetzung von Tabelle 4 auf der nächsten Seite

	Frauen		Männer	
	2004	2010	2004	2010
Kameradschaftlich	5	9	14	13
Kompromissbereit	0	0	1	0
Kontaktfreudig	3	3	1	8
Korrekt	0	1	1	4
Kräftig	6	5	11	13
Kreativ	1	1	3	8
Lehrer	15	15	17	24
Liebenswert	7	2	2	5
Meinungsmacher	0	0	0	1
Menschlich	8	6	11	23
Mutig	3	5	5	3
Organisator	0	0	2	0
Patriotisch	0	0	0	0
Persönlichkeit	8	4	21	14
Pflichtbewusst	1	0	1	1
Professionell	4	2	1	3
Religiös	2	0	0	0
Ruhig	2	0	0	2
Selbstlos	2	2	3	0
Tier/Naturschützer	0	2	0	0
Treu	1	1	6	9
Tüchtig	0	0	5	0
Überzeugend	3	2	4	2
Umsichtig	2	1	4	4
Unabhängig	0	2	0	0
Unermüdlich	3	8	8	10
Unternehmergeist	1	3	17	13
Verantwortungsbewusst	2	1	4	11
Verdienstvoll	2	7	12	12
Verehrungswürdig	1	2	0	2
Wegbereiter	0	1	7	12
Weitblickend	2	3	8	16
Zuverlässig	1	0	0	6

### 3.3.1 Hypothesenprüfung

*Fragestellung 1: Wie werden weibliche und männliche Führungskräfte im 21. Jahrhundert beschrieben?*

Die Analyse der 58 Attributkategorien ergab, dass sowohl bei weiblichen als auch männlichen Führungskräfte und in beiden Untersuchungsjahren die Kategorie „Engagiert“ am häufigsten zugeordnet wurde – im Jahr 2010 beispielweise 9.6% bei Männern und 14.1% bei Frauen. Dem folgten 2004 bei männlichen Führungskräften die Kategorien „Persönlichkeit“ (6.0%), „Geschätzt“ (5.7%) und „Experte“ (5.2%), 2010 hingegen „Lehrer“ (6.0%), „Menschlich“ (5.8%) und ebenfalls „Experte“ (4.3%). Die zweithäufigste Kategorie weiblicher Führungskräfte war sowohl 2004 als auch 2010 die Kategorie „Lehrer“ (7.8 beziehungsweise 7.9 Prozent), gefolgt von „Fürsorglich“ (5.7 beziehungsweise 4.7 Prozent), „Geschätzt“ (5.7%) im Jahr 2004 und „Kameradschaftlich“ (4.7%) im Jahr 2010. Anhand dieser Informationen wurde ein Diagramm erstellt, das die zehn Kategorien, denen insgesamt die meisten Attribute zugeordnet wurden, im Vergleich von weiblichen und männlichen Führungskräften zeigt (siehe Abbildung 4). Bezogen auf das Geschlecht sind der Abbildung nur geringfügige Unterschiede zu entnehmen: Männern werden sowohl 2004, als auch 2010 mehr „Unternehmergeist“ und „Expertise“ zugeschrieben.

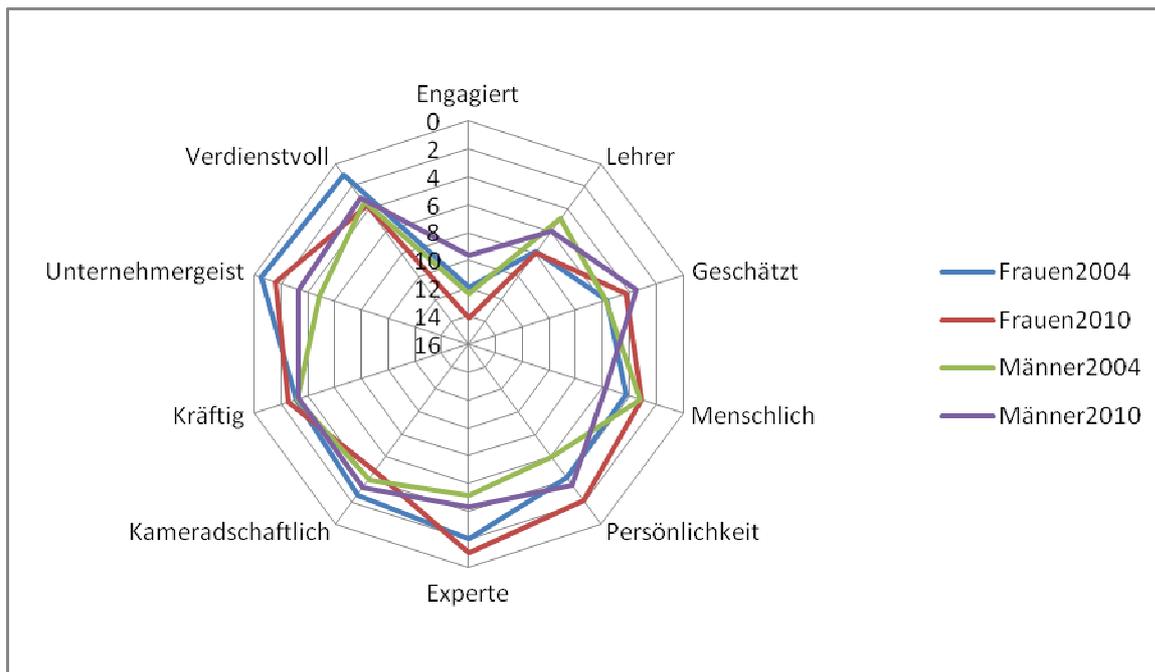


Abbildung 4: Anteil der zehn häufigsten Kategorien an der Anzahl der Attributionen in Prozent bezogen auf Geschlecht und Jahr

***Hypothese 2: Die Beschreibungen männlicher und weiblicher Führungskräfte werden über die Zeit hinweg ähnlicher.***

Für die Beantwortung der Hypothese 2 wurde eine Korrespondenzanalyse berechnet. Ziel der Korrespondenzanalyse ist eine grafische Repräsentierung von Zeilen und Spalten einer Kreuztabelle (Bühl, 2010), in diesem Fall einer Tabelle aus Untersuchungsjahr (die Ergebnisse 1974-1986 entsprechend der Untersuchung von Kirchler (1992), jene von 1992 und 1998 sind der Studie von Rodler et al. (2001) entnommen) und Geschlecht sowie der Attributkategorien. Um einen Vergleich mit den zuvor durchgeführten Studien durchführen können wurden dieselben Kategorien in der Korrespondenzanalyse verwendet.

Für die Korrespondenzanalyse der vorliegenden Arbeit wurden nicht alle 58 Kategorien miteinbezogen, sondern nur jene 22, die bereits von Rodler et al. (2001)

für die Analyse herangezogen wurden. Die Berechnung ergab Trägheitswerte von 42.6%, 17.9% und 14.3% für die Dimensionen 1, 2 und 3. Da der inhaltliche Beitrag zur Beantwortung der Fragestellung der dritten Dimension nur gering ist, werden im Folgenden nur die Dimensionen 1 und 2 näher betrachtet. Diese erklären gemeinsam 60.5% der Varianz.

Die Korrespondenzanalyse ist vorrangig eine grafische Methode, die Visualisierung der Ergebnisse erfolgt mittels (zweidimensionalem) Plot (Bühl, 2010) – aufgrund der besseren Lesbarkeit wurde in Abbildung 5 auf die Darstellung der Attributkategorien verzichtet (diese sind Abbildung 6 zu entnehmen) und lediglich die Position der Beschreibungen weiblicher und männlicher Führungskräfte der verschiedenen Untersuchungsjahre angegeben. Bei dieser Darstellung der Ergebnisse kann die Distanz zwischen zwei Variablen(ausprägungen) interpretiert werden kann (Blasius, 2001) – je näher sich zwei Objekte sind, desto ähnlicher sind sie.

Inhaltlich lassen sich die Dimensionen der Analyse derart beschreiben, dass die erste Dimension von den Attributen „Erfahren“ und „Intelligent“ an einem Pol bis hin zu „Verehrungswürdig“ am anderen Pol, die zweite Dimension von „Tüchtig“ bis hin zu „Diener“, „Professionell“ und „Engagiert“ reicht.

Den Abbildungen 5 und 6 kann die, bereits von Rodler et al. (2001) erwähnte, Angleichung der Beschreibungen weiblicher und männlicher Führungskräfte in dem Jahr 1998 entnommen werden. Aufgrund der Entfernung kann geschlossen werden, dass 1974 die Beschreibungen verstorbener Führungskräfte erhebliche Geschlechtsunterschiede aufweisen, Frauen wurden als „verehrungswürdig“ beschrieben und Männer als „intelligent“, „ehrlich“ und „erfahren“. 1980 weisen Todesanzeigen männlicher Führungskräfte keine erhebliche Veränderung auf – weibliche Führungskräfte dagegen hatten sich weg vom Image „verehrungswürdigen“ hin zu „treu“ und „selbstlos“ entwickelt. 1986 zeigte sich erneut nur eine Veränderung der Frauen, die als „arbeitsorientiert“ beschrieben wurden. Erst ab 1992 unterlagen auch die Nachrufe männlicher Führungspersonen einem Wandel: ihnen wurden Attribute wie „professionell“ und „engagiert“ zugeordnet.

Ab 1992 zeigt sich ein Trend der Annäherung der Beschreibungen beider Geschlechter. Abbildung 6 lässt erkennen, dass dieser „Annäherung“ eine Veränderung der Beschreibungen der Frauen zugrunde liegt. 1998 wiesen die Todesanzeigen beider Geschlechter deutliche Ähnlichkeiten auf, eine Beobachtung, die sich im darauffolgenden Untersuchungsjahr aufgrund der Veränderung der Attributzuschreibungen männlicher Verstorbener hin zu „kameradschaftlich“ und „intelligent“ nicht wiederholte. Die Ergebnisse für das Untersuchungsjahr 2010 ergeben im Vergleich zu den Jahren zuvor ein sehr deutliches Bild: Geschlechtsunterschiede in den Beschreibungen der Verstorbenen sind minimal, die Darstellung weiblicher und männlicher Führungskräfte in Todesanzeigen wurde über die Zeit hinweg ähnlicher. Frauen und Männer werden gleichermaßen als „kameradschaftlich“, „fähig“ und „engagiert“ beschrieben.

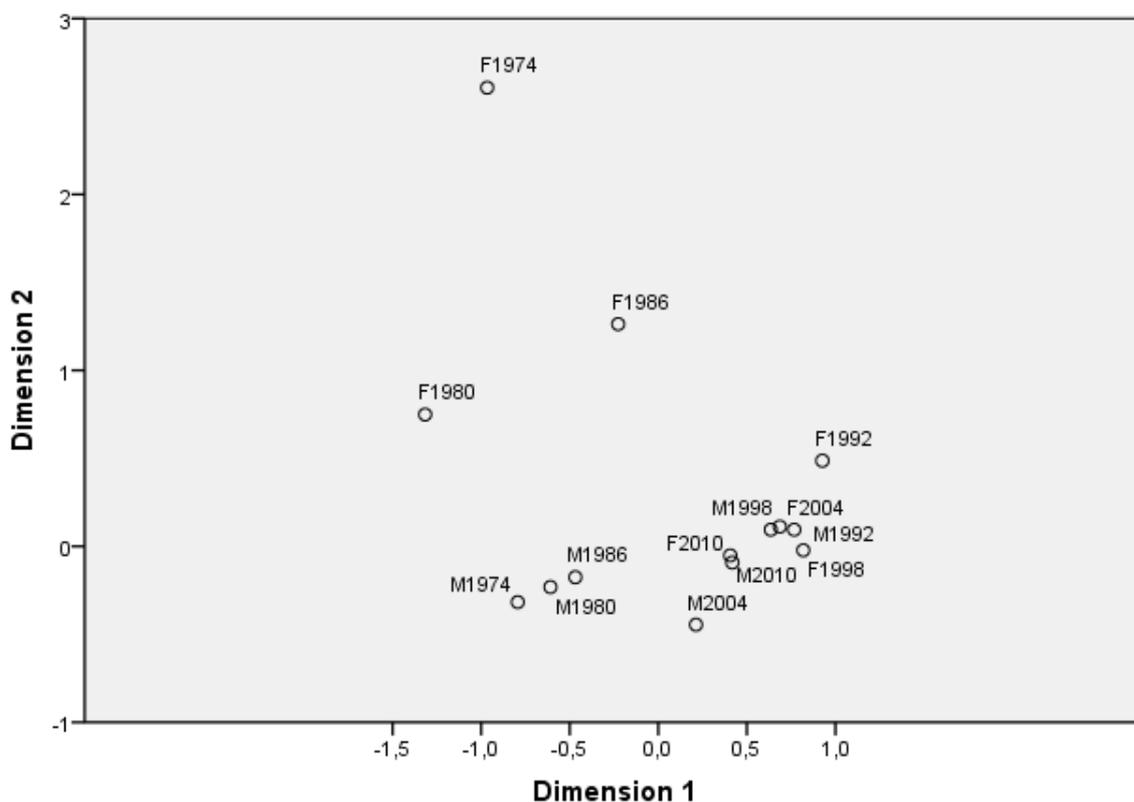


Abbildung 5: Darstellung der Zeilenpunkte der Korrespondenzanalyse der Häufigkeit der Attributkategorien bezogen auf Geschlecht und Untersuchungsjahr.

*Anmerkung.* Die exakte Position der Variablen befindet sich dort, wo die schwarzen Kreise eingezeichnet sind. Die Abkürzungen „F“ und „M“ beziehen sich auf weibliche (F) bzw. männliche (M) Führungskräfte.

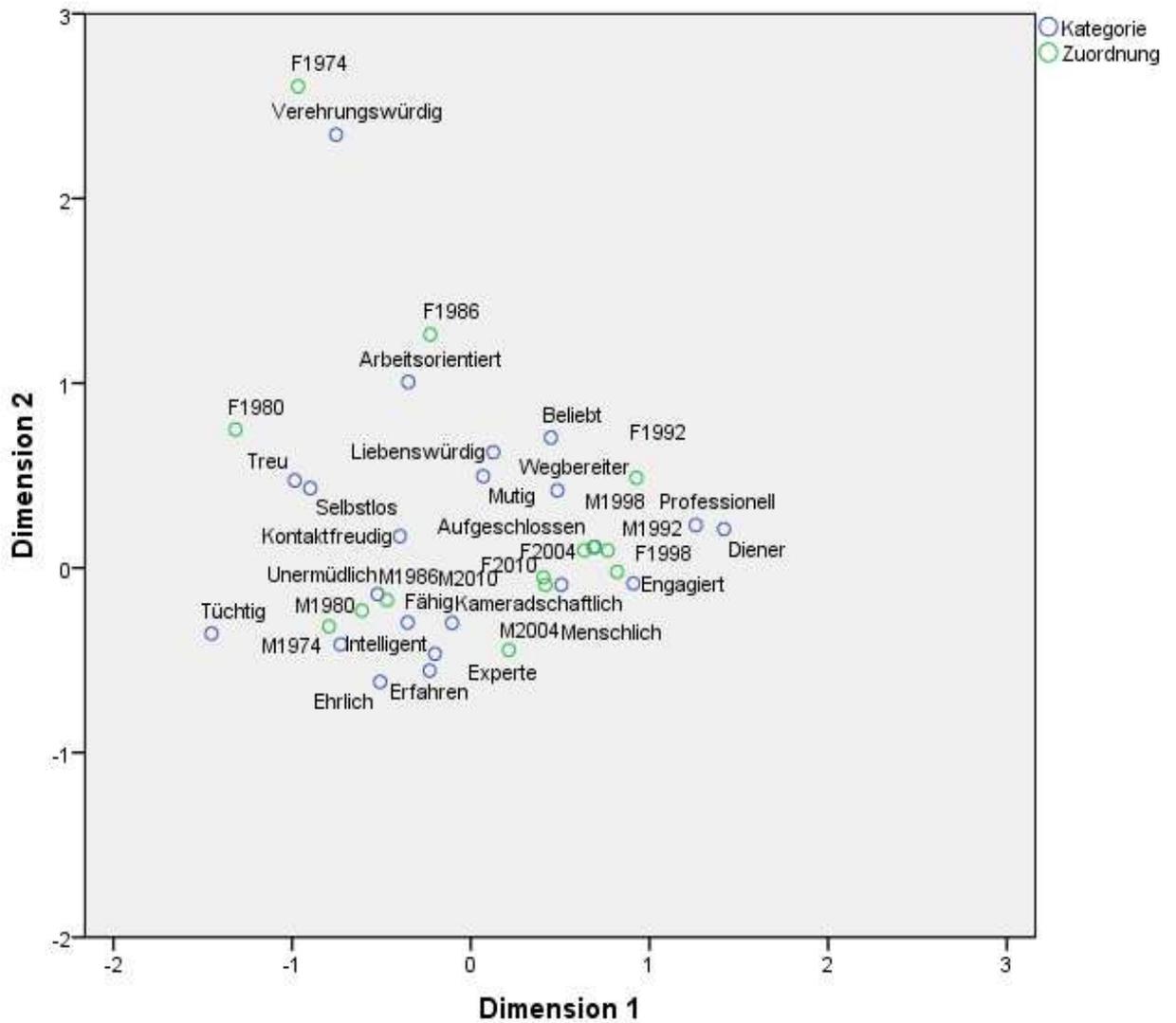


Abbildung 6: Korrespondenzanalyse der Häufigkeit der Attributkategorien bezogen auf Geschlecht und Untersuchungsjahr.

*Anmerkung.* Die exakte Position der Variablen befindet sich dort, wo die grünen (Untersuchungsjahr) beziehungsweise blauen (Attributkategorien) Kreise eingezeichnet sind. Die Abkürzungen „F“ und „M“ beziehen sich auf weibliche (F) bzw. männliche (M) Führungskräfte.

***Hypothese 3: Der Anteil erfolgskorrelierter Attribute ist in Beschreibungen weiblicher Führungskräfte über die Zeit hinweg gestiegen***

Die 58 Attributkategorien wurden für die weitere Analyse und für die Beantwortung der Forschungsfrage 3 entsprechend der Einteilung von Rodler et al. (2001) in

□ *mit Erfolg korrelierten Qualitäten* (beinhaltet die 23 Kategorien Aktiv, Engagiert, Mutig, Kreativ, Entscheidungsträger, Erfolgreich, Unternehmergeist, Erfahren, Geschätzt, Experte, Weitblickend, Initiator, Intelligent, Aufgeschlossen, Meinungsmacher, Wegbereiter, Professionell, Angesehen, Verantwortungsbewusst, Fähig, Kontaktfreudig, Persönlichkeit und Tüchtig)

und

□ *stabile Qualitäten* (umfasst die 12 Kategorien Engagiert, Entscheidungsträger, Unternehmergeist, Weitblickend, Menschlich, Intelligent, Professionell, Zuverlässig, Verantwortungsbewusst, Fähig, Kontaktfreudig und Persönlichkeit)

eingeteilt.

Aus diesen Zuordnungen ergeben sich 10 Kategorien (Engagiert, Entscheidungsträger, Unternehmergeist, Weitblickend, Intelligent, Professionell, Verantwortungsbewusst, Fähig, Kontaktfreudig und Persönlichkeit) die sowohl erfolgskorrelierte, als auch stabile Attribute darstellen.

Um überprüfen zu können, ob sich die Zuschreibung dieser Attribute in den Jahren von 1974 bis 2010 verändert hat, wurde der prozentuelle Anteil dieser an der Gesamtanzahl der analysierten Eigenschaften berechnet – für weibliche und männliche Führungspersonen wurde dies getrennt vorgenommen. Tabelle 5 enthält diese Berechnung und weist außerdem das 95% Konfidenzintervalls (in den Klammern) aus, um mögliche zufällige Schwankungen erfassen zu können.

Weibliche Führungskräfte wurden in den Jahren 2004 und 2010 in 47% bzw. 48% der Fälle als erfolgreich beschrieben, Männer hingegen in 60% bzw. 53% der Fälle. Anhand der Konfidenzintervalle kann ein signifikanter Geschlechtsunterschied bezogen auf erfolgskorrelierte Eigenschaften in den Jahren 1974 (vgl. Rodler et al.,

2001) und 2004 angenommen werden: Todesanzeigen männlicher Führungskräfte enthielten in diesen zwei Jahren signifikant häufiger Beschreibungen, die auf erfolgreiche Leistungen der Verstorbenen hinweisen.

Eine Veränderung der Attributzuschreibungen über die Zeit konnte für weibliche Führungskräfte lediglich im Jahr 1998 beobachtet werden: Im Vergleich zu 1974 konnten in Todesanzeigen weiblicher Verstorbener signifikant häufiger erfolgskorrelierte Eigenschaften beobachtet werden. Für die Untersuchungszeitpunkte der vorliegenden Arbeit konnte jedoch kein signifikanter Anstieg beobachtet werden. Im Jahr 2010 zeichnet sich ein Trend zu mehr erfolgskorrelierten Attributzuschreibungen ab, aufgrund der geringen Anzahl an Todesanzeigen von Frauen in den ersten Jahren der Untersuchungen fallen die Konfidenzintervalle entsprechend größer aus und es kommt zu keinem signifikanten Ergebnis. Dementsprechend kann die Hypothese, dass der Anteil erfolgskorrelierter Attribute in den Todesanzeigen weiblicher Führungskräfte zu Beginn des 21. Jahrhunderts steigt, nicht angenommen werden.

Tabelle 5: Relative Häufigkeiten der erfolgskorrelierten sowie erfolgskorreliert und stabilen Attribute

Beschreibung	Geschlecht	1974	1980	1986	1992	1998	2004	2010
Erfolgskorreliert	Frauen	0.35 (0.26-0.43)	0.37 (0.23-0.50)	0.47 (0.35-0.58)	0.59 (0.49-0.69)	0.57 (0.47-0.66)	0.47 (0.40-0.54)	0.48 (0.41-0.55)
	Männer	0.53 (0.49-0.56)	0.49 (0.44-0.53)	0.53 (0.49-0.57)	0.55 (0.51-0.59)	0.57 (0.53-0.61)	0.60 (0.55-0.65)	0.53 (0.48-0.57)
Erfolgskorreliert und stabil	Frauen	0.12 (0.06-0.17)	0.17 (0.07-0.28)	0.24 (0.14-0.34)	0.31 (0.22-0.40)	0.27 (0.18-0.36)	0.27 (0.21-0.33)	0.28 (0.22-0.34)
	Männer	0.22 (0.19-0.25)	0.19 (0.16-0.23)	0.22 (0.19-0.25)	0.27 (0.24-0.31)	0.23 (0.21-0.24)	0.34 (0.29-0.39)	0.30 (0.25-0.35)
Attribute gesamt	Frauen	121	52	75	97	99	192	191
	Männer	713	483	750	609	606	346	395

Anmerkungen. Zahlen in Klammer geben ein 95% Konfidenzintervall an. Ergebnisse von 1974-1998 wurden Rodler et al (2001) entnommen.

Tabelle 6: Relative Häufigkeiten der personenorientierten sowie aufgabenorientierten Attribute

Beschreibung	Geschlecht	1974	1980	1986	1992	1998	2004	2010
Personenorientiert	Frauen	0.26 (0.18-0.34)	0.25 (0.13-0.37)	0.27 (0.17-0.37)	0.26 (0.17-0.34)	0.34 (0.25-0.44)	0.40 (0.33-0.47)	0.33 (0.26-0.40)
	Männer	0.22 (0.19-0.25)	0.23 (0.20-0.27)	0.24 (0.21-0.27)	0.32 (0.28-0.35)	0.33 (0.29-0.36)	0.22 (0.18-0.26)	0.28 (0.24-0.32)
Aufgabenorientiert	Frauen	0.31 (0.23-0.39)	0.38 (0.25-0.52)	0.39 (0.28-0.50)	0.46 (0.36-0.56)	0.42 (0.33-0.52)	0.39 (0.32-0.46)	0.38 (0.31-0.45)
	Männer	0.41 (0.37-0.44)	0.42 (0.38-0.46)	0.44 (0.40-0.47)	0.44 (0.40-0.48)	0.42 (0.38-0.46)	0.47 (0.42-0.52)	0.43 (0.38-0.48)
Attribute gesamt	Frauen	121	52	75	97	99	192	191
	Männer	713	483	750	609	606	346	395

Anmerkungen. Zahlen in Klammer geben ein 95% Konfidenzintervall an. Ergebnisse von 1974-1998 wurden Rodler et al (2001) entnommen.

***Hypothese 3a: Der Anteil stabiler erfolgskorrelierter Attribute ist in Beschreibungen weiblicher Führungskräfte über die Zeit hinweg gestiegen.***

Bei Betrachtung der Analyse der Eigenschaften, die sowohl als erfolgskorreliert als auch als stabil bezeichnet werden, zeigt sich eine signifikante Veränderung sowohl für weibliche als auch für männliche Führungskräfte: Der Anteil dieser Attribute stieg bei Frauen signifikant an – betrug dieser im Jahr 1974 noch 12 Prozent, so waren es 1992 bereits 31 Prozent. Auch in den Jahren 2004 und 2010 wurden weibliche Führungskräfte signifikant häufiger mit erfolgskorrelierten, stabilen Eigenschaften beschrieben als im ersten Jahr der Untersuchungen. Für männliche Führungskräfte zeigte sich ein Unterschied zwischen den Ergebnissen zu Beginn der Untersuchungen, im Jahr 1974, und denen der vorliegenden Untersuchung: Der Prozentsatz der erfolgskorrelierten, stabilen Eigenschaften stieg von 22 Prozent auf 34 Prozent im Jahr 2004.

***Hypothese 4: Der Anteil der Personenorientierung zugeschriebenen Attribute ist sowohl in Beschreibungen männlicher als auch weiblicher Führungskräfte über die Zeit hinweg gestiegen.***

***Hypothese 4a: Der Anteil aufgabenorientierter Attribute ist in Beschreibungen weiblicher Führungskräfte über die Zeit hinweg gestiegen.***

Zur Überprüfung der Hypothesen 4 und 4a wurde die Einteilung der Kategorien in Personen- und Aufgabenorientierung von Rodler et al. (2001) übernommen:

- *Personenorientierung* (beinhaltet die 14 Kategorien Liebenswürdig, Fürsorglich, Kameradschaftlich, Geschätzt, Freundlich, Menschlich, Gütig, Beliebt, Aufgeschlossen, Professionell, Umsichtig, Angesehen, Kontaktfreudig und Hilfsbereit)
  
- *Aufgabenorientierung* (umfasst die 17 Kategorien Aktiv, Engagiert, Entscheidungsträger, Tüchtig, Kräftig, Experte, Unermüdlich, Initiator, Lehrer, Führer, Meinungsmacher, Wegbereiter, Umsichtig, Verantwortungsbewusst, Persönlichkeit, Erfolgreich und Arbeitsorientiert)

Analog zu der Analyse der erfolgskorrelierten Eigenschaften wurde der prozentuelle Anteil und das Konfidenzintervall für weibliche und männliche Führungskräfte berechnet (siehe Tabelle 6). Frauen wurden 2004 in 40.0% der Fälle personenorientierte Attribute zugeschrieben, Männern in 22.0%. Im Vergleich dazu sank die Personenorientierung weiblicher Führungskräfte im Jahr 2010 um 7.0% auf 33.0%, wohingegen bei Todesanzeigen männlicher Führungskräfte der Anteil personenorientierter Eigenschaften auf 28% stieg. In keinem der analysierten Jahre ergab sich ein signifikanter Geschlechtsunterschied hinsichtlich Personen- und Aufgabenorientierung.

Entgegen der Annahme, auf der Hypothese 4a beruht, konnte somit lediglich ein signifikanter Anstieg der personenorientierten Attribute bezogen auf männliche Führungskräfte in den Jahren 1992 und 1998 gefunden werden, den bereits Rodler et al. (2001) beobachtet haben. Im Jahr 2004 zeigte sich ein gegenteiliger Trend: die personenorientierten Beschreibungen gingen bei Todesanzeigen der Männer im Vergleich zu den untersuchten Jahren zuvor (1992 und 1998) signifikant auf ein Niveau, das mit jenem von 1974 vergleichbar ist, zurück.

Bezüglich der Zuschreibung personenorientierter Attribute konnte bei Anzeigen weiblicher Führungskräfte keine signifikanten Veränderungen beobachtet werden. Es wird an dieser Stelle jedoch erneut darauf hingewiesen, dass aufgrund der geringen Anzahl an Todesanzeigen von Frauen in den ersten Jahren der Untersuchung die Konfidenzintervalle entsprechend größer ausfallen. Ein Trend zu mehr Personenorientierung ist im Jahr 2004 sichtbar. Anzumerken ist auch, dass männlichen Führungskräften in allen Untersuchungsjahren signifikant mehr Aufgabenorientierung als Personenorientierung zugeschrieben wurde.

Zur Beantwortung der Hypothese 4a kann Tabelle 6 herangezogen werden, aus der ersichtlich ist, dass kein signifikanter Anstieg aufgabenorientierter Attribute in den Nachrufen weiblicher Führungskräfte beobachtet werden konnte. Aus den Ergebnissen ist auch kein Trend absehbar – Frauen wurden zu allen Untersuchungszeitpunkten annähernd gleich aufgabenorientiert beschrieben. Hypothese 4a kann demnach nicht angenommen werden.

Abbildung 7 zeigt die Ergebnisse bezüglich Personen- und Aufgabenorientierung weiblicher und männlicher Führungskräfte über die Zeit hinweg. Die Darstellung wurde an die des „Management Grid“-Modell von Blake und Mouton (vgl. Walenta & Kirchler, 2008, S. 435) angelehnt, wobei ein Führungsstil, der sowohl durch hohe Personenorientierung als auch durch hohe Aufgabenorientierung gekennzeichnet ist als „Teamorientierung“ bezeichnet wird und entsprechend dem Modell immer zu Führungserfolg führt (Walenta & Kirchler, 2008). Die Abbildung zeigt, dass dies weder auf die Beschreibung weiblicher noch männlicher Führungskräfte zutrifft. Allein im Jahr 2004 waren aufgaben- und personenorientierte Attribute weiblicher Führungskräfte annähernd gleich verteilt. Dennoch verdeutlicht die grafische Darstellung die anhaltende Relevanz aufgabenorientierter Eigenschaften. Eine Interpretation der Entwicklung über die Jahre hinweg lässt diese Abbildung jedoch nicht zu, da die Konfidenzintervalle unberücksichtigt blieben – sie dient lediglich einem Überblick über die Ergebnisse.

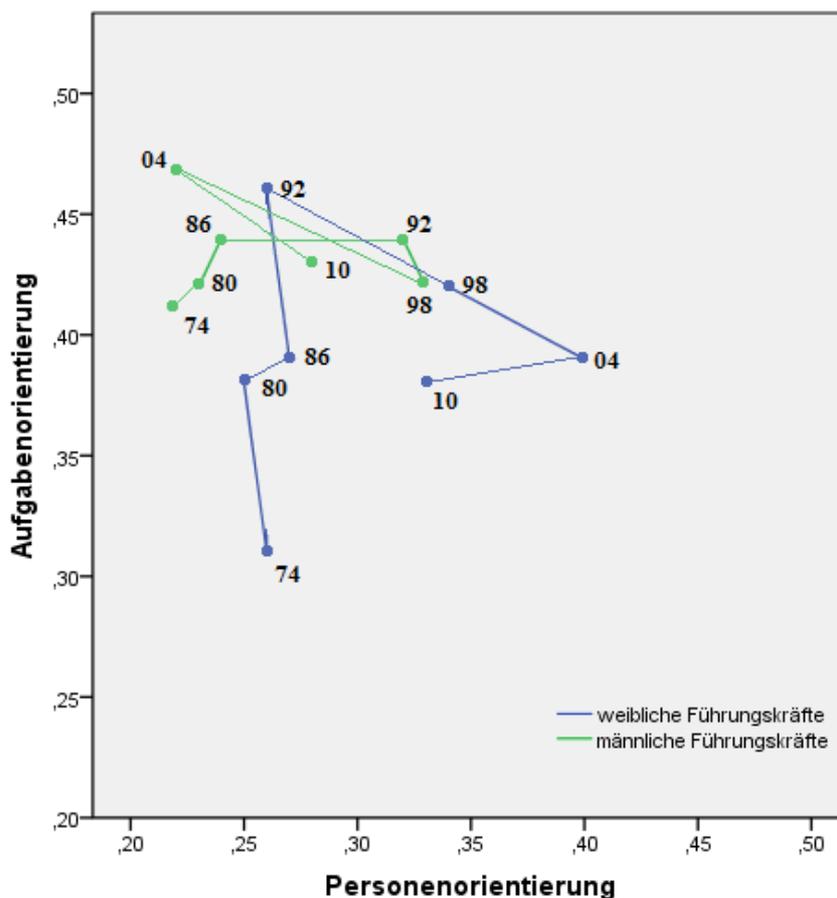


Abbildung 7: Zuschreibung von Personen- und Aufgabenorientierung über die Zeit  
*Anmerkung.* Die Zahlen in der Abbildung stellen die Untersuchungsjahre dar. Konfidenzintervalle wurden in dieser Abbildung nicht berücksichtigt.

### 3.5 Interpretation

Zur Frage, ob sich Geschlechterstereotype zu Beginn des 21. Jahrhunderts verändert haben, kann aus der vorliegenden Untersuchung geschlossen werden, dass die Häufigkeiten der Attributkategorien, denen die Beschreibungen weiblicher und männlicher Führungskräfte zugordnet wurden, zwar zeigten, dass bei Frauen immer noch Kategorien wie „Fürsorglich“, „Geschätzt“ und „Kameradschaftlich“ weit oben rangieren, der Vergleich mit den Untersuchungsjahren zuvor jedoch deutlich erkennen lässt, dass sich die Geschlechtsunterschiede im Jahr 2010 im Vergleich zu den Untersuchungsjahren zuvor verringert haben. Aufgrund der Häufigkeit der Kategorien wie „Fürsorglich“ und „Kameradschaftlich“ kann die Annahme der „Role congruity theory“ nicht bestätigt werden, der zufolge erfolgreichen weiblichen Führungskräften „typisch weibliche“ Eigenschaften abgesprochen werden, da sie ihre Geschlechterrollenerwartungen verletzen indem sie in einer Männerdomäne brillieren.

Die Korrespondenzanalyse ergab desweiteren, dass dieser Annäherung hauptsächlich eine Veränderung der Beschreibungen weiblicher Führungskräfte zugrunde liegt. Aus diesen Ergebnissen kann der Eindruck gewonnen werden, dass sich Frauen in Führungspositionen, konform mit der Theorie (siehe Abschnitt 2.4.4), in den 90er Jahren einen „männlichen“ Stil aneigneten – was eine der möglichen Erklärungen für den Anstieg weiblicher Führungskräfte sein könnte. Verhalten sich Frauen in Unternehmen entsprechend der dort herrschenden Vorstellung einer Führungskraft, könnte dies ihre Aufstiegschancen steigern. Um diese Annahmen zu bestätigen, sind jedoch weitere Untersuchungen notwendig, da die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit diesen Schluss nicht zulassen. Es könnte durchaus das Gegenteil der Fall sein, nämlich dass dieses Verhalten negativer wahrgenommen wird und sich der höhere Anteil weiblicher Führungskräfte aus anderen Umständen erklären lässt.

Die in Teilen der Literatur suggerierte Äquivalenz der Dichotomie „weibliche – männlich“ und der „Personenorientierung – Aufgabenorientierung“ konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden. Auch in den Jahren zuvor konnte

diese Analogie nicht gefunden werden: Frauen in Führungspositionen werden nicht signifikant personenorientierter beschrieben als Männer.

Entgegen den Annahmen, dass personenorientierte Eigenschaften im 21. Jahrhundert in der Vorstellung einer erfolgreichen Führungskraft immer mehr an Bedeutung gewinnen, sank 2004 der Anteil personenorientierter Attribute in Todesanzeigen für Männer auf das Niveau von 1974 zurück. Berücksichtigt man die politische und gesellschaftliche Entwicklung vor 2004 erscheint das Ergebnis paradox: Der Forderung nach sozialen kompetenten und mitarbeiterorientierten Vorgesetzten zum Trotz sank der Anteil personenorientierter Zuschreibungen in Todesanzeigen männlicher Führungskräfte.

Entgegen der Annahme führte ein Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen nicht zu einer signifikanten Veränderung der Zuschreibung erfolgskorrelierter Eigenschaften. Von Relevanz ist neben diesem Ergebnis vor allem auch die Frage nach den Faktoren, denen Erfolg zugeschrieben wird. Wie im Theorieteil beschrieben (vgl. Deaux & Emswiler, 1974), wird Erfolg weiblicher Führungskräfte in Studien auf instabile Faktoren zurückgeführt. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen jedoch, dass in den Jahren 2004 und 2010 signifikant mehr stabile Eigenschaften als in den ersten Jahren der Untersuchung beschrieben werden. Anders als im Jahr 1974 – in dem in Todesanzeigen männlicher Führungskräfte mehr stabile erfolgskorrelierte Attribute gefunden wurden – wiesen die Beschreibungen in den folgenden Jahren keine Geschlechtsunterschiede auf.

### 3.6 Diskussion

Ein Großteil der Untersuchungen zu Geschlechterstereotype versucht anhand einer Datenerhebung zu einem einzigen Zeitpunkt deren Existenz beziehungsweise Nicht-Existenz zu beweisen. Die Ursache widersprüchlicher Ergebnisse lässt sich in diesem Fall schwer zuordnen, denn sowohl unterschiedliche Methoden der Datengewinnung, unterschiedliche Stichprobenszusammenstellungen, kulturelle Unterschiede, etc., als auch Kontextabhängigkeit der untersuchten Variable oder tatsächliche zeitliche Veränderungen können meist nicht ausgeschlossen werden.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Beitrag zur Diskussion über Veränderungen von Geschlechterstereotypen zu leisten. Aufgrund des Vorgehens analog zu den Vorgängerstudien ist eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gegeben – somit konnte die Entwicklung von Geschlechterstereotypen von 1974 bis 2010 beobachtet und analysiert werden.

Die vorliegende Untersuchung bedient sich mit der Analyse der Todesanzeigen außerdem einer nonreaktiven Methode, da Stereotype ein Thema darstellen, das Personen dazu bewegt, sich möglichst „politisch korrekt“ und sozial erwünscht zu verhalten bzw. zu antworten. Die gewählte Methode ist jedoch nicht frei von Nachteilen: Bereits in der Studie von Kirchler (1992) ist der Hinweis enthalten, dass die durchschnittliche Lebenserwartung von Männern und Frauen von Bedeutung sein könnte, da gesellschaftspolitische Neuerungen auf ältere Generationen von Führungskräften möglicherweise weniger Einfluss nehmen. Wurden Frauen bereits im letzten Jahrhundert vermehrt als Führungskräfte eingesetzt, könnte sich diese Entwicklung erst verspätet in einer Analyse von Todesanzeigen nachvollziehen lassen, aufgrund der Tatsache, dass Frauen ein höheres Lebensalter erreichen als Männer. In den Todesanzeigen, die für die vorliegende Untersuchung zur Analyse herangezogen wurden, konnte ein Geschlechtsunterschied im Alter der Verstorbenen festgestellt werden. Die Anwendung anderer Methoden hätte eventuell eine Kontrolle dieser Variable ermöglicht – zum Beispiel in Befragungen anhand geschichteter Stichproben. Ein ähnliches Problem stellt die Differenziertheit der Arbeitsplätze dar, die, äquivalent zu den Alterskategorien,

lediglich erhoben werden konnten. Die ungleiche Verteilung der beiden Geschlechter auf die unterschiedlichen Branchen stellt einen möglichen Einflussfaktor dar.

Erwähnenswert ist des Weiteren die Beobachtung von Kirchler et al. (1996), der zufolge aus einem Teil der Todesanzeigen weiblicher Führungskräfte hervorgeht, dass externe Umstände – wie Heirat oder Übernahme des Familienunternehmens – die Führungsrolle der Verstorbenen erst ermöglichte. In der vorliegenden Untersuchung konnte diese Beobachtung nicht gemacht werden – fraglich bleibt jedoch, ob Unternehmen im 21. Jahrhundert nicht möglicherweise von einer Angabe dieser Information in den Todesanzeigen absehen.

Eine Berücksichtigung der Führungsebene, denen die Verstorbenen angehörten, war in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls nicht möglich, da diese Information aus den Todesanzeigen größtenteils nicht hervorging. Phänomene der Diskriminierung, wie eine vertikale Segregation, konnten demnach nicht berücksichtigt werden. Auch die Annahme des „Stereotype content model“, demzufolge weibliche Führungskräfte in den oberen Unternehmenshierarchien positiver bewertet werden, musste aufgrund der fehlenden Information unberücksichtigt bleiben.

Da die vorliegende Arbeit die Untersuchung von Geschlechtsunterschieden innerhalb des westlichen Kulturraums – genauer gesagt: Innerhalb des deutschen Sprachraum – zum Ziel hat, ist die Frage nach der Generalisation der Ergebnisse berechtigt: Vorrangig konzentrieren sich Forschungen zu diesem Thema auf die USA oder Großbritannien. Untersuchungen zu kulturellen Unterschieden – etwa zwischen den USA, der Bundesrepublik Deutschland und Japan (Schein, 2001) – berichten überraschenderweise ähnliche Ergebnisse in den verschiedenen Ländern. Dennoch müssen in Zukunft noch weitere kulturelle Vergleiche angestellt werden.

Der Beitrag der vorliegenden Arbeit beschränkt sich auf eine Beschreibung der möglichen Veränderungen von Geschlechterstereotypen – eine Erklärung kann anhand der gewählten Methode nicht angestellt werden. Hierzu vermag es der Kombination verschiedener Untersuchungsmethoden. Auch mögliche Auswirkungen der Wirtschaftskrise in den Jahren vor 2010 könnten Gegenstand weiterer Untersuchung sein – Ergebnisse von Ryan et al. (2010) deuten darauf hin, dass weibliche Qualitäten vermehrt in Zeiten von Krisen

gefragt sind. Dementsprechend könnte die gestiegene Anzahl weiblicher Führungskräfte darauf zurückzuführen sein, dass Frauen die Krise als „Sprungbrett“ in die oberen Unternehmenshierarchien nutzen konnten. In diesem Zusammenhang muss auch darauf hingewiesen werden, dass in der vorliegenden Analyse nicht erhoben werden konnte ob die Unternehmen, für die die verstorbenen Führungskräfte tätig waren, erfolgreich waren oder nicht.

Abschließend sei mit dem Zitat von Barreto et al. – „Conclusion: Numbers are not enough“ (2009, S. 15) – darauf hingewiesen, dass die Situation der Frauen in der Arbeitswelt nicht anhand von Statistiken verstanden werden kann. Erhebungen zur Erwerbstätigkeit der Frauen, zur Geschlechterverteilung in der Arbeitswelt oder zur „Einkommensschere“ können die Hindernisse und die Diskriminierung, die Frauen möglicherweise erfahren, nicht abbilden. Allein die Erhöhung des Frauenanteils in den oberen Hierarchien von Organisationen „is not enough to reduce gender inequality“ (Barreto et al., 2009, S. 15). Finden Frauen in den erlangten Positionen nicht die entsprechenden Bedingungen vor um erfolgreich sein zu können, nährt dies lediglich den Boden für weitere Diskriminierung. In diesem Sinne ist fraglich, ob eine von der Politik vorgegebene Quotenregelungen auf Führungsebenen wirklich zu einer Verbesserung der beruflichen Situation von Frauen beiträgt. Diesbezügliche Vorschriften erhöhen vielleicht die Karrierechancen von Frauen, mit welchen Problemen diese dann möglicherweise gerade deshalb am erreichten Arbeitsplatz zu kämpfen haben, bleibt nicht absehbar.

## IV. Zusammenfassung

Im letzten Jahrhundert waren die Führungsebenen der Unternehmen in Europa größtenteils dem männlichen Geschlecht vorbehalten. Frauen in Aufsichtsräten, Geschäftsführung, Vorständen oder Ministerien bildeten die Ausnahme – einflussreiche Positionen in Wirtschaft und Politik waren von Männern besetzt. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts mehren sich die Befürworter politischer Maßnahmen, wie der einer Quotenregelung, da eine Veränderung der beruflichen Situation für Frauen sich nur langsam vollzieht.

Aber worin begründet sich die Ungleichverteilung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt? Eine Möglichkeit stellt die hinderliche Existenz von Geschlechterstereotypen dar: Im Gegensatz zu den Charaktereigenschaften, die Männern zugeschrieben werden – wie etwa erfolgsorientiert, kompetent, aggressiv, unabhängig, entschlossen und überzeugend (vgl. Rohmann & Rowold, 2009; Rosette & Tost, 2010) – werden Frauen als freundlich, hilfsbereit, verständnisvoll und beziehungsorientiert beschrieben (vgl. Eagly & Johnson, 1990; Rosette & Tost, 2010). Nachteile für weibliche Führungskräfte ergeben sich dementsprechend daraus, dass die Vorstellungen einer prototypischen Führungskraft nicht zu den Vorstellungen des weiblichen Geschlechts passen (Rosette & Tost, 2010), sondern – entsprechend der Assoziation, Schein (2001) in den 1970er Jahren erstmals als „Think manager – think male“ beschrieben hatte – Führungskräfte mit „typisch männlichen“ Eigenschaften bedacht werden. Selbst wenn Frauen erfolgreich sind, wird deren Leistung anderen Faktoren zugeschrieben als der von Männern: Für den Erfolg weiblicher Führungskräfte werden externe, instabile Faktoren verantwortlich gemacht.

Es stellt sich die Frage ob die gesellschaftspolitischen Entwicklungen der letzten Jahre einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Führungskräften genommen hat. Aufgrund des damit einhergehenden, zunehmenden Anteils an weiblichen Führungskräften werden Frauen nicht mehr als „die Ausnahme“ auf Führungsebenen betrachtet. Werden aber vermehrt auch Frauen in Führungspositionen beobachtet, sollte dies eine Auswirkung auf die Stereotype haben.

Vorrangiges Ziel der vorliegenden Untersuchung besteht darin, im Vergleich mit zwei Studien (Kirchler, 1992; Rodler et al. 2001) die Entwicklung von Geschlechterstereotypen auf Führungsebene abzubilden. Für die Analyse wurden Todesanzeigen, die von Unternehmen in vier deutschsprachigen Zeitungen der Jahre 2004 und 2010 veröffentlicht wurden, herangezogen. 321 Nachrufe wurden auf relevante Beschreibungen der Verstorbenen hin untersucht, wobei die gefunden Attribute für die weitere Analyse 58 Kategorien zugeordnet wurden. Eine Korrespondenzanalyse, in der auch die Daten der Vorgängerstudien berücksichtigt wurden, ergab, dass sich der Trend, wonach sich Beschreibungen weiblicher und männlicher Führungskräfte über die Zeit hinweg ähnlicher werden, fortsetzt. Die Ergebnisse zeigen, dass dieser Angleichung vor allem eine Veränderung der Beschreibungen weiblicher Verstorbener zugrunde liegt. Die weitere Analyse der Nachrufe weiblicher Führungskräfte ergab keine signifikante Zunahme aufgabenorientierter Eigenschaften in den Jahren 2004 und 2010, es konnte jedoch beobachtet werden, dass signifikant mehr erfolgskorrelierte Attribute enthalten waren. Zudem wurde der Erfolg von weiblichen Führungskräften vermehrt auf stabile Faktoren zurückgeführt. Ein möglicher, in der Literatur zu Geschlechterstereotypen oftmals diskutierter, Unterschied zwischen Männern und Frauen hinsichtlich Aufgaben- und Personenorientierung zeigte sich weder in den ersten Jahren der Untersuchungen (1974-1998), noch zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Die Annahme, dass aufgrund der „Feminisierung“ der Führungsebene personenorientierte Eigenschaften an Relevanz gewinnen würden, konnte die vorliegende Untersuchung nicht bestätigen.

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit und die Durchsicht der diesbezüglichen Literatur lassen darauf schließen, dass eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungsebenen von Unternehmen eine Veränderung der Situation von Frauen mit sich bringt, da diese nicht mehr als „Ausnahmen“ wahrgenommen werden, sondern ihren männlichen Kollegen ebenbürtig. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass einige Einflussfaktoren in der Untersuchung nicht berücksichtigt werden konnten: So könnte unter anderem die Wirtschaftskrise in den Jahren vor 2010 einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Führungskräften und –stil gehabt haben, da nach Ryan et al. (2010) gerade in diesen Zeiten „weibliche“ Fähigkeiten gefragt sind.

## V. Literaturverzeichnis

- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1997). *Understanding gender and organizations*. London: SAGE Publications.
- Arbeiterkammer. (2010a). *Die Einkommensschere schließen*. [WWW Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d123/Einkommensschere.pdf> [Datum des Zugriffs: 10.02.2011].
- Arbeiterkammer. (2010b). *Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat*. [WWW Dokument]. Verfügbar unter: [http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen\\_in\\_Geschaeftsfuehrung1.pdf](http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaeftsfuehrung1.pdf) [Datum des Zugriffs: 10.02.2011]
- Barreto, M., Ryan, M. & Schmitt, M. (Hrsg.). (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers do gender euqality*. London: American Psychological Association.
- Bem, S. L. (1981). Gender Schema Theoy: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354-364.
- Berdahl, J. L. (1996). Gender and leadership in work groups: Six alternative models. *Leadership Quarterly*, 7(1), 21-40.
- Birnbaum, D. W., Nosanchuk, T. A., & Croll, W. L. (1980). Children`s stereotypes about sex differences in emotionality. *Sex Roles*, 6(3), 435-443.
- Blakemore, J. E. (2003). Children`s beliefs about violating gender norms: boys should`nt look like girls, and girls shouldn`t act like boys. *Sex Roles*, 48(9/10), 411-419.
- Blasius, J. (2001). *Korrespondenzanalyse*. München: Oldenbourg Verlag.
- Book, E. W. (2001). *Why the best man for this job is a woman: the unique female qualities of leadership*. New York: Harper Business.
- Brody, L. R. (1997). Gender and emotion: Beyond stereotypes. *Journal of Social Issues* , 53(2), 369-394.
- Bühl, A. (2010). *PASW 18. Einführung in die moderne Datenanalyse*. München: Pearson Studium
- Bundesministerium für Frauen und öffentlichen Dienst. (2010). *Erwerbstätigkeit. Frauenbericht 2010*. [WWW Dokument]. Verfügbar unter:

[http://www.frauen.bka.gv.at/studien/frauenbericht2010/Frauenbericht\\_Teil1\\_3Erwerbs-taetigkeit.pdf](http://www.frauen.bka.gv.at/studien/frauenbericht2010/Frauenbericht_Teil1_3Erwerbs-taetigkeit.pdf) [Datum des Zugriffs: 26.03.2011].

- Carbonell, J. L. (1984). Sex roles and leadership revisited. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 44-49.
- Chin, J. L. (2007). Overview: Women and leadership: Transforming visions and diverse voices. In J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice, & J. Sanchez-Hucles (Ed.), *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices* (S. 1-18). Oxford: Blackwell Publishing.
- De Neys, W., & Vanderputte, K. (2010). When less is not always more: Stereotype knowledge and reasoning development. *Developmental Psychology, 47*(2), 432-441.
- Deaux, K. (1984). From individual differences to social categories. Analysis of a decade's research on gender. *American Psychologist, 39*(2), 105-116.
- Deaux, K., & Emswiller, T. (1974). Explanations of successful performance on sex-linked tasks: What is skill for the male is luck for the female. *Journal of Personality and Social Psychology, 29* (1), 80-85.
- Deaux, K., White, L., & Farris, E. (1975). Skill versus luck: Field and laboratory studies of male and female preferences. *Journal of Personality and Social Psychology, 32*(4), 629-636.
- Eagly, A. H. (2003). The rise of female leaders. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 34*(3), 123-132.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*, 807-834.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781-797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108*(2), 233-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598.
- Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Ed.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (S. 21-49). London: American Psychological Association.
- Ernst, S. (1999). *Geschlechterverhältnisse und Führungspositionen: Eine figurationssoziologische Analyse der Stereotypenkonstruktion*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *The Academy of Management Review*, 22(1), 258-282.
- Green, R. J., & Ashmore, R. D. (1998). Taking and developing pictures in the head: Assessing the physical stereotypes of eight gender types. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(17), 1609-1636.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., & Bahwe, N. M. (2008). The effect of gender stereotype activation on entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1053-1061.
- Halbur, B., & Vandagriff, M. (1987). Societal responses after death: A study of sex differences in newspaper death notices for Birmingham, Alabama, 1900-1985. *Sex Roles*, 17(7/8), 421-436.
- Hannover, B., & Kessels, U. (2003). Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 197-204.
- Herkner, W. (2004). *Lehrbuch Sozialpsychologie*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Hertenstein, M. J., & Keltner, D. (2011). Gender and the communication of emotion via touch. *Sex Roles*, 64, 70-80.
- Heyman, G. D., & Legare, C. H. (2004). Children`s beliefs about gender differences in the academic and social domains. *Sex Roles*, 50(3/4), 227-239.
- Holub, S. C., Tisak, M. S., & Mullins, D. (2008). Gender differences in children`s hero attributions: Personal hero choices and evaluations of typical male and female heroes. *Sex Role*, 58, 567-578.
- Jackson, D., Engstrom, E., & Emmers-Sommer, T. (2007). Think leader, think male and female: Sex vs. setting arrangement as leadership cues. *Sex Roles*, 57, 713-723.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Johanson, J. C. (2008). Perceptions of femininity in leadership: Modern trend or classic component? *Sex Roles*, 58, 784-789.
- Kelly, J. R., & Hutson-Comeaux, S. L. (1999). Gender-emotion stereotypes are context specific. *Sex Roles*, 40(1/2), 107-120.
- Kirchler, E. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. *European Journal of Social Psychology*, 22, 363-373.

- Kirchler, E., Wagner, J., & Buchleitner, S. (1996). Der langsame Wechsel in Führungsetagen - Meinungen über Frauen und Männer als Führungspersonen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 148-166.
- Kushell, E., & Newton, R. (1986). Gender, leadership style, and subordinate satisfaction: An experiment. *Sex Roles*, 14(3/4), 203-209.
- Marks, A., & Piggee, T. (1998). Obituary analysis and describing a life lived: The impact of race, gender, age and economic status. *Omega-Journal of Death and Dying*, 38(1), 37-57.
- Moremen, R. D., & Craddock, C. (1998). "How will you be remembered after you die?" Gender discrimination after death twenty years later. *Omega-Journal of death and dying*, 38(4), 241-254.
- Österreichische Nationalbank. (2008). *Branchengliederungsverzeichnis nach ÖNACE 2008*. [WWW Dokument]. Verfügbar unter: [http://www.oenb.at/de/img/aufin\\_015\\_k\\_branchen\\_tcm14-92361.pdf](http://www.oenb.at/de/img/aufin_015_k_branchen_tcm14-92361.pdf) [Datum des Zugriffs: 16.03.2011].
- Parnley, M., & Cunningham, J. G. (2008). Children`s gender-emotion stereotypes in the relationship of anger to sadness and fear. *Sex Roles*, 58, 358-370.
- Porter, N., Lindauer Geis, F., & Jennings, J. (1983). Are women invisible as leaders? *Sex Roles*, 9(10), 1035-1049.
- Powlishta, K. K. (2000). The effect of target age on the activation of gender stereotypes. *Sex Roles*, 42(3/4), 271-282.
- Rodler, C., Kirchler, E., & Hölzl, E. (2001). Gender stereotypes of leader: An analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998. *Sex Roles*, 45, 827-843.
- Rohmann, A., & Rowold, J. (2009). Gender and leadership style. A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal Opportunities International*, 28(7), 545-558.
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221-235.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2010). Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 1-15.
- Sanchez, P., Hucles, P., Sanchez-Hucles, J., & Mehta, S. M. (2007). Increasing diverse women leadership in corporate america: Climbing concrete walls and shattering glass ceilings! In J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice, & J. Sanchez-Hucles (Ed.), *Women and*

- leadership: Transforming visions and diverse voices* (S. 228-245). Oxford: Blackwell Publishing.
- Sanchez-Hucles, J. V., & Davis, D. D. (2010). Women and Women of Color in Leadership. *American Psychologist*, 65(3), 171-181.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Schmid Mast, M. (2004). Men are hierarchical, women are egalitarian: An implicit gender stereotype. *Swiss Journal of Psychology*, 63(2), 107-111.
- Sczesny, S. (2003). Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 133-145.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex Roles*, 51, 631-645.
- Sieverding, M. (2003). Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34 (3), 147-160.
- Statistik Austria (2011). Gender Statistik. [WWW Dokument]. Verfügbar unter: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/soziales/gender-statistik/vereinbarkeit\\_von\\_beruf\\_und\\_familie/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/gender-statistik/vereinbarkeit_von_beruf_und_familie/index.html) [Datum des Zugriffs: 25.3.2011]
- Steffens, M. C., & Mehl, B. (2003). Erscheinen „Karrierefrauen“ weniger sozial kompetent als „Karrieremänner“? Geschlechterstereotyp und Kompetenzzuschreibung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 173-185.
- Thompson, S. K. (1975). Gender labels and early sex-role development. *Child Development*, 46, 339-347.
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36(5/6), 305-325.
- Walenta, C. & Kichler, E. (2008). Führung. In: E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (411-487). Wien: Facultas
- Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communication management. *Journal of Public Research*, 14(1), 27-55.
- Zhang, S., Schmade, T., & Forbes, C. (2009). The effects of gender stereotypes on women's career choice: Opening the glass door. In M. Baretto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Ed.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (S. 125-151). London: American Psychological Association.

## VI. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung männlicher und weiblicher Führungskräfte auf die Altersgruppen .....	69
Abbildung 2: Branchenzugehörigkeit männlicher Führungskräfte .....	71
Abbildung 3: Branchenzugehörigkeit weiblicher Führungskräfte. ....	72
Abbildung 4: Anteil der zehn häufigsten Kategorien an der Anzahl der Attributionen in Prozent bezogen auf Geschlecht und Jahr .....	76
Abbildung 5: Darstellung der Zeilenpunkte der Korrespondenzanalyse der Häufigkeit der Attributkategorien bezogen auf Geschlecht und Untersuchungsjahr. ....	78
Abbildung 6: Korrespondenzanalyse der Häufigkeit der Attributkategorien bezogen auf Geschlecht und Untersuchungsjahr. ....	79
Abbildung 7: Zuschreibung von Personen- und Aufgabenorientierung über die Zeit .....	85
Abbildung 8: Screenshot ( <a href="http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/636075/Aufsichtsräte_Maenner-raus-fuer-Frauenquote?from=suche.intern.portal">http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/636075/Aufsichtsräte_Maenner-raus-fuer-Frauenquote?from=suche.intern.portal</a> ) .....	104
Abbildung 9: Screenshot ( <a href="http://diestandard.at/1297820484932/Aufsichtsräte-Regierung-einigt-sich-auf-eine-Frauenquote">http://diestandard.at/1297820484932/Aufsichtsräte-Regierung-einigt-sich-auf-eine-Frauenquote</a> ) .....	104
Abbildung 10. Screenshot ( <a href="http://diepresse.com/home/wirtschaft/karriere/373087/Frauen-in-FuehrungswbrPositionen_Mehr-als-nur-salonfaehig?from=suche.intern.portal">http://diepresse.com/home/wirtschaft/karriere/373087/Frauen-in-FuehrungswbrPositionen_Mehr-als-nur-salonfaehig?from=suche.intern.portal</a> ) .....	105
Abbildung 11: Screenshot ( <a href="http://www.nzz.ch/nachrichten/panorama/zeitalter_der_frauen_1.6529150.html">http://www.nzz.ch/nachrichten/panorama/zeitalter_der_frauen_1.6529150.html</a> ) .....	105

## VII. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl der Todesanzeigen weiblicher und männlicher Führungskräfte bezogen auf das Jahr und untersuchter Zeitung.....	67
Tabelle 2: Anzahl der Todesanzeigen weiblicher und männlicher Führungskräfte bezogen auf das Jahr der Untersuchung .....	68
Tabelle 3: Durchschnittliche Anzahl an Attributen pro Todesanzeige .....	68
Tabelle 4: Häufigkeiten der 58 Kategorien bezogen auf Geschlecht und Jahr der Todesanzeige .....	73
Tabelle 5: Relative Häufigkeiten der erfolgskorrelierten sowie erfolgskorreliert und stabilen Attribute .....	82
Tabelle 6: Relative Häufigkeiten der personenorientierten sowie aufgabenorientierten Attribute.....	82
Tabelle 7: Häufigkeit der Alterskategorien bezogen auf das Geschlecht der Verstorbenen .....	101
Tabelle 8: Branchenzugehörigkeit weiblicher und männlicher Führungskräfte .....	102
Tabelle 9: Prozentueller Anteil der zehn häufigsten Beschreibungen an der Gesamtanzahl der Attribute .....	103

## **VIII. ANHANG**

ERGÄNZENDE TABELLEN UND SCREENSHOTS

## A Ergänzende Tabellen zur deskriptiven Statistik

Tabelle 7: Häufigkeit der Alterskategorien bezogen auf das Geschlecht der Verstorbenen

Männer (2004 und 2010)			Frauen (2004 und 2010)		
Alterskategorien	Häufigkeit	Gültige Prozente	Alterskategorien	Häufigkeit	Gültige Prozente
20-29	1	0.6	20-29	1	1.2
30-39	0	0.0	30-39	3	3.6
40-49	3	1.9	40-49	5	6.0
50-59	11	7.1	50-59	9	10.7
60-69	46	29.5	60-69	15	17.9
70-79	40	25.6	70-79	9	10.7
80-89	44	28.2	80-89	23	27.4
90-99	10	6.4	90-99	18	21.4
100-109	1	0.6	100-109	1	1.2
Gesamt	156	100.0	Gesamt	84	100.0

Tabelle 8: Branchenzugehörigkeit weiblicher und männlicher Führungskräfte

	Männer		Frauen	
	Häufigkeit	Gültige Prozente	Häufigkeit	Gültige Prozente
Land- und Forstwirtschaft	1	0.6	0	0.0
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	1	0.6	1	0.9
Herstellung von Waren	21	12.3	6	5.6
Energieversorgung	2	1.2	1	0.9
Bau	3	1.8	1	0.9
Handel	3	1.8	1	0.9
Verkehr und Lagerei	0	0.0	3	2.8
Beherbergung und Gastronomie	1	0.6	1	0.9
Information und Kommunikation	16	9.4	10	9.3
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	32	18.7	10	9.3
Grundstücks- und Wohnungswesen	5	2.9	3	2.8
Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	6	3.5	0	0.0
Öffentliche Verwaltung und Verteidigung	6	3.5	3	2.8
Kunst, Unterhaltung und Erholung	11	6.4	10	9.3
Interessensvertretungen sowie Vereinigungen	16	9.4	12	11.2
Architektur- und Ingenieurbüros	1	0.6	0	0.0
Forschung und Entwicklung	15	8.8	2	1.9
Werbung und Marktforschung	0	0.0	1	0.9
Universität	12	7.0	5	4.7
Stiftungen	5	2.9	16	15.0
Erziehung und Unterricht	2	1.2	5	4.7
Gesundheits- und Sozialwesen	4	2.3	5	4.7
caritative Vereinigung	1	0.6	4	3.7
Politik	7	4.1	7	6.5
Gesamt	171	100.0	107	100.0

## B Ergänzende Tabellen zur Kategorisierung der Attribute

Tabelle 9: Prozentueller Anteil der zehn häufigsten Beschreibungen an der Gesamtanzahl der Attribute

	Frauen 2004	Frauen 2010	Männer 2004	Männer 2010
Engagiert	11.9	14.1	12.4	9.6
Erfahren	2.0	3.1	3.4	1.5
Experte	2.0	1.0	5.2	4.3
Fähig	2.0	2.6	3.8	2.0
Geschätzt	5.7	4.2	5.8	3.5
Kameradschaftlich	2.6	4.7	4.0	3.3
Kräftig	3.1	2.6	3.2	3.3
Lehrer	7.8	7.9	4.9	6.0
Menschlich	4.2	3.1	3.2	5.8
Persönlichkeit	4.2	2.1	6.0	3.5
Unternehmergeist	0.5	1.6	4.9	3.3
Verantwortungsbewusst	1.0	0.5	1.2	2.8
Verdienstvoll	1.0	3.7	3.4	3.0
Wegbereiter	0.0	0.5	2.0	3.0
Weitblickend	1.0	1.6	2.3	4.1

# C Screenshots der verwendeten Internetseiten

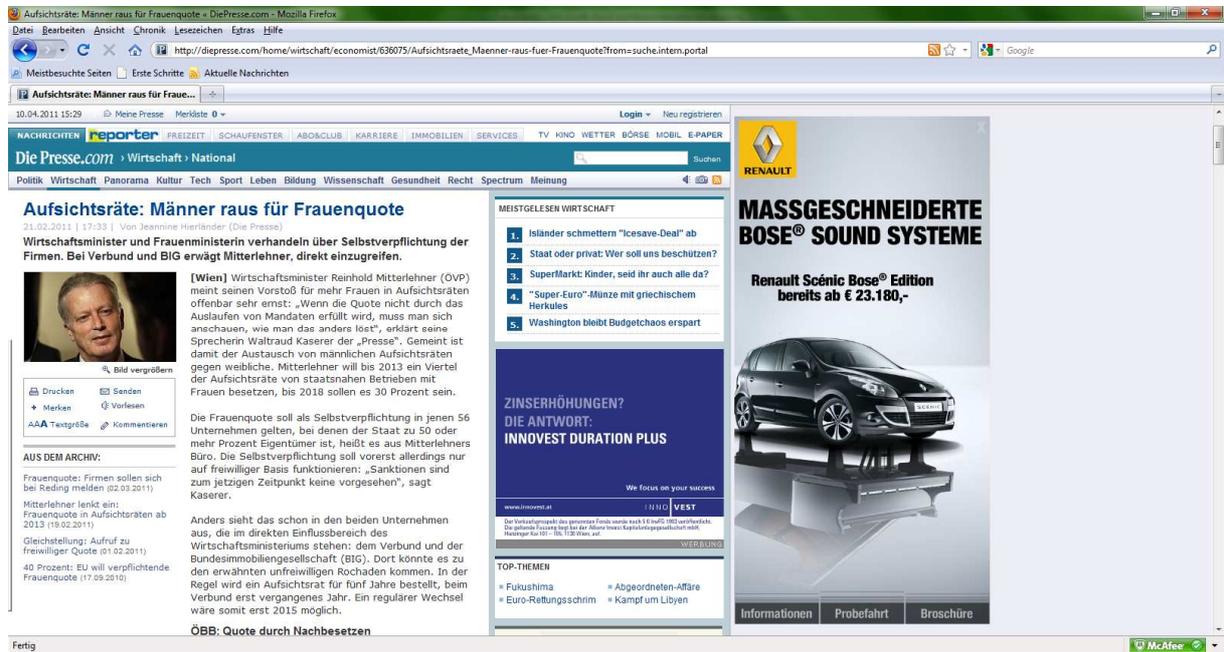


Abbildung 8: Screenshot ([http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/636075/Aufsichtsrate\\_Maenner-raus-fuer-Frauenquote?from=suche.intern.portal](http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/636075/Aufsichtsrate_Maenner-raus-fuer-Frauenquote?from=suche.intern.portal))

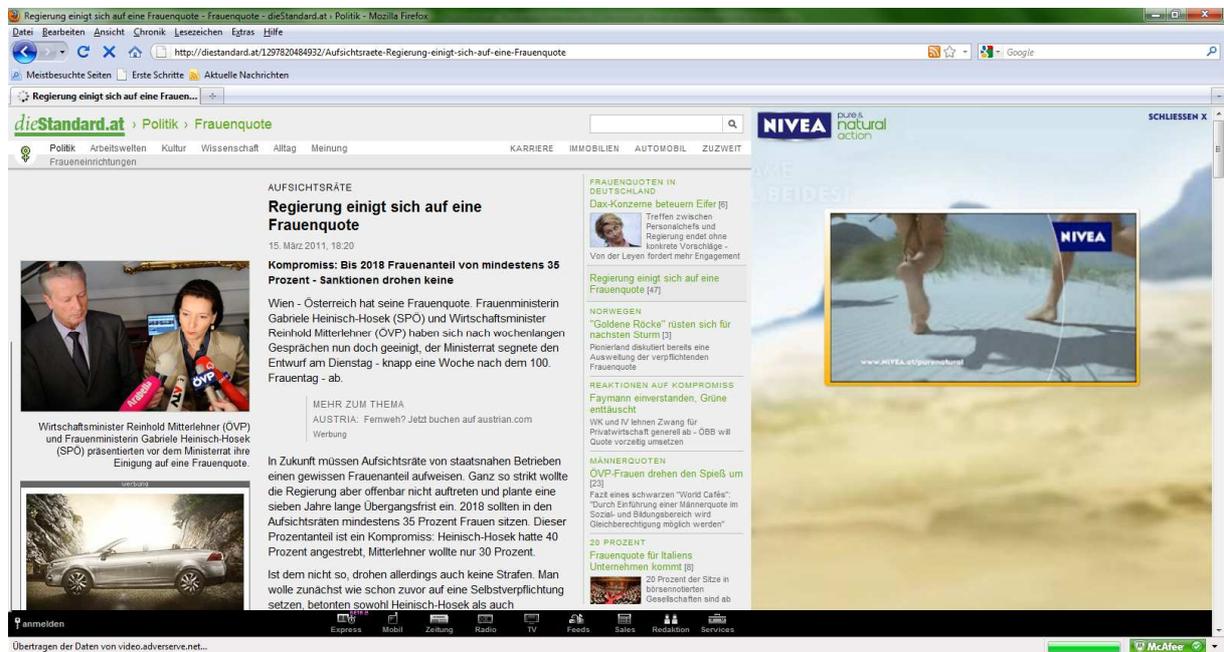


Abbildung 9: Screenshot (<http://diestandard.at/1297820484932/Aufsichtsrate-Regierung-einigt-sich-auf-eine-Frauenquote>)



Abbildung 10. Screenshot ([http://diepresse.com/home/wirtschaft/karriere/373087/Frauen-in-FuehrungswbrPositionen\\_Mehr-als-nur-salonfaehig?from=suche.intern.portal](http://diepresse.com/home/wirtschaft/karriere/373087/Frauen-in-FuehrungswbrPositionen_Mehr-als-nur-salonfaehig?from=suche.intern.portal))

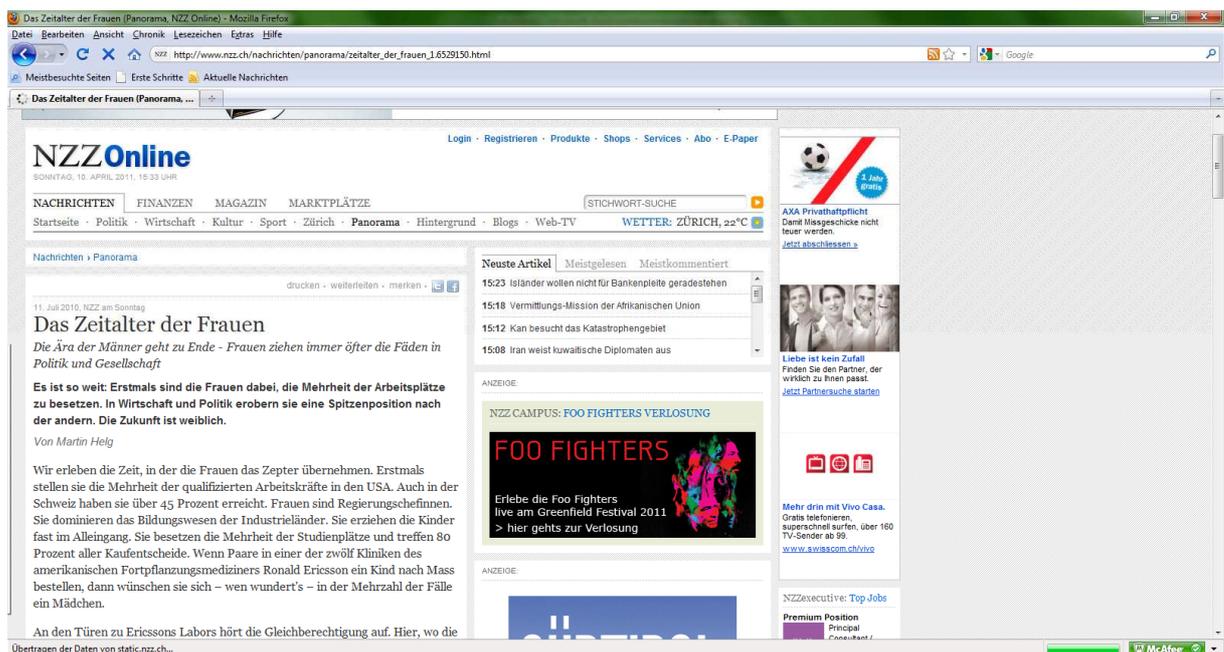


Abbildung 11: Screenshot ([http://www.nzz.ch/nachrichten/panorama/zeitalter\\_der\\_frauen\\_1.6529150.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/panorama/zeitalter_der_frauen_1.6529150.html))

## D Lebenslauf

Geburtsdatum: 8.12.1987

Geburtsort: Stockerau (NÖ)

E-Mail: [hartl.barbara@gmx.at](mailto:hartl.barbara@gmx.at)

---

### Ausbildung

2002-2006	Bundesoberstufenrealgymnasium 3 in Wien
1998-2002	Musikhauptschule Korneuburg

### Studium

2006-2011	Universität Wien Studium Psychologie Schwerpunkt: Wirtschaftspsychologie 1. Diplomprüfungszeugnis 2008
ab WS 2009	Wirtschaftsuniversität Wien Studium Sozioökonomie

### Berufserfahrung

Dez. 2010 - April 2011	Praktikum an der FH Wien Abteilung Marketing & Sales
August/September 2010	Praktikum bei Hogrefe Austria Normierungsplanung, Testvorgabe, Testkonstruktion
2006-2008	Samstagskraft bei Billa AG, Stockerau