



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



Working Paper Series: Business and Law

Working Paper No. 07

Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen

Caprice Oona Weissenrieder, Regine Graml, Tobias Hagen, Yvonne Ziegler

Juli 2015

Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen

Caprice Oona Weissenrieder, Regine Graml, Tobias Hagen, Yvonne Ziegler¹

Abstract

Das Thema der geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Karrierechancen wird kontrovers diskutiert. Verschiedene Studien belegen, dass im europäischen Vergleich in Deutschland das Potential, insbesondere bei gut ausgebildeten Frauen, nach wie vor nicht ausgeschöpft wird. Diese Studie soll Aufschluss darüber geben, inwieweit die Unternehmenskultur, d.h. die in den Unternehmen vorherrschenden Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen sowie Verhaltensweisen und Prozesse, sich günstig oder hemmend auf die Karriereperspektiven von Frauen auswirkt. Im Rahmen der Studie werden exemplarisch in einem deutschen Großunternehmen kulturelle Wirkungskanäle identifiziert, die einen hemmenden oder fördernden Charakter auf die Karriere von Frauen in diesem Unternehmen haben.

Exploratory study of a corporate culture with regards to the career chances of women

Abstract

The issue of women's career development in Germany is still under a controversial discussion. Several studies confirm that the potential of well-educated women in Germany isn't still fully exploited. The study explores the effects of a corporate culture with its prevailing values, norms, attitudes, beliefs as well as behaviours and processes on the career opportunities of female leaders within a German company. We identified influencing channels through which culture could affect career perspectives of women.

JEL: M12, M14, J11, J21, J24, O15

Key words: Career, Corporate Culture, Women in Leadership, Mixed Methods, Attitude, Behavior, Glass Ceiling.

¹ Caprice Oona Weissenrieder, Prof. Dr. Regine Graml, M.A., Prof. Dr. Tobias Hagen, Prof. Dr. Yvonne Ziegler, Frankfurt University of Applied Sciences, Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht, Nibelungenplatz 1, D-60318 Frankfurt am Main, E-Mail: ziegler@fb3.fra-uas.de (Korrespondenzadresse)

1. Einleitung

Frauen besetzen 29 Prozent der arbeitnehmerseitigen Sitze in den Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten Aktiengesellschaften in Deutschland (vgl. Europäische Kommission, 2014). Damit bewegt sich Deutschland im europaweiten Vergleich im Mittelfeld. Mit 22,4 Prozent sind Frauen im Top- und Mittelmanagement vertreten (vgl. Bürgel, 2015). Im Vergleich zu den unteren Führungsetagen ist die Unterrepräsentanz im Mittel- und Topmanagement (vgl. Hoppenstedt, 2010; Kohaut & Möller, 2010) sowie in Vorständen und Aufsichtsräten (vgl. Weckes, 2011; Holst & Schimeta, 2012; Schulz-Strelow & Freifrau von Falckenhausen, 2012) ausgeprägter.

Es hat den Anschein, dass die Ansätze, um diese Situation zu ändern, auf der Ebene der Politik, aber auch im Unternehmen selbst, insgesamt wenig effektiv sind. Trotz der eingesetzten Maßnahmen, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, hat bisher nur eine geringe Steigerung des Anteils von Frauen im Management stattgefunden (vgl. Brumlop, 1994; Statistisches Bundesamt, 2012).

Die Barrieren, auf die Frauen stoßen, sowie die Empfehlungen diese abzumildern bzw. zu verhindern, sind Gegenstand verschiedener empirischer Studien (vgl. Catalyst, 1994; Achatz, 2010; Krell, Ortlieb, & Sieben, 2011).

Bei der Beschreibung des Phänomens, dass Minderheiten, insbesondere Frauen, eine bestimmte Ebene des Managements nicht erreichen, hat sich der Begriff des „Glass Ceiling“ etabliert (vgl. Morrison et al., 1987; Morrison & von Glinow, 1990; Federal Glass Ceiling Commission, 1995b; Cotter et al., 2001). „Glass Ceilings“ sind definiert als sichtbare und unsichtbare Barrieren, die den Aufstieg von Frauen hemmen. Dazu zählen insbesondere Prozesse im Unternehmen, welche Rekrutierung, Förderung und Entlohnung regeln sowie verhaltens- und kulturell bedingte Barrieren, die in Form von Stereotypen, Vorurteilen, informellen Netzwerken, Führungsverhalten und Beziehungen innerhalb der Geschlechter zum Ausdruck kommen (vgl. Federal Glass Ceiling Commission, 1995a; Oakley, 2000).

So untersucht Mills (1998) ebenfalls ein Unternehmen aus der Logistikbranche in Großbritannien hinsichtlich geschlechtsspezifischer Stereotypisierungen. In der Studie wird die Bedeutung des Geschlechts und dessen Einfluss auf Organisationspraktiken analysiert. Heraus kristallisiert haben sich unterschiedlich männlich geprägte Stereotype, die durch Assoziation zum Ausschluss von Frauen führen können. Darüber hinaus identifizieren Maddock und Parkin (1993, 1996) in ihrer Studie in Großbritannien unterschiedliche Kulturtypen in Organisationen, in denen Frauen jeweils auf unterschiedliche Weise Diskriminierungen erfahren

können. Als Hauptursache der Diskriminierung und des Nichtaufstiegs wurden Stereotype und Vorurteile als kulturelle Einflussfaktoren genannt.

Kaiser et al. (2012) untersucht den Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und den Aufstiegschancen von Frauen in Deutschland. Dabei wurden die folgenden vier Kulturmuster identifiziert: „offene Hochleistungskultur“, „konformistische Formalkultur“, „konservative Ausschlusskultur“ und „veränderungsorientierte Bewahrungskultur. Es zeigt sich, dass es noch nicht ausreichend Maßnahmen in den Unternehmen gibt, um den Karrierehindernisse entgegen zu wirken. Ferner konnten unterschiedlich starke Ausprägungen der unternehmenskulturellen Ursachen identifiziert werden.

Eine weitere Studie in Deutschland beschäftigt sich ebenfalls mit dem Einfluss der Unternehmenskultur auf die Aufstiegschancen im Zusammenhang mit dem Geschlecht (vgl. Haber et al., 2011). Identifiziert wurden Instrumente einer Unternehmenskultur, die sich positiv auf die Gleichheit der Aufstiegschancen auswirken. Dazu gehören der Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle, die Personalentwicklung sowie die Verwendung von entsprechenden Managementinstrumenten.

In der vorliegenden Untersuchung liegt die Hypothese zugrunde, dass die Unternehmenskultur, die Chancen von Frauen eine Führungsposition zu erreichen, maßgeblich beeinflusst. Eine häufig genutzte Definition der Unternehmenskultur lautet: *„Ein Muster grundlegender Annahmen – erfunden, entdeckt oder entwickelt von einer vorgegebenen Gruppe, während diese lernt mit den Problemen der externen Adaption und internen Integration umzugehen – die gut genug funktionierten, um [von dieser Gruppe] als gültig angesehen zu werden, und die deshalb neuen Mitgliedern vermittelt werden als richtige Methode der Wahrnehmung, des Denkens und des Fühlens bezüglich dieser Probleme“* (Schein, 1985, S. 9).

Darauf aufbauend lautet die zentrale Forschungsfrage: Welche Aspekte einer Unternehmenskultur bzw. welche der sich aus der Unternehmenskultur ergebenden Prozessen, Strukturen, Strategien und Verhaltensweisen haben einen fördernden oder hemmenden Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen? Zur Analyse dieser Fragestellung wurde ein deutsches Unternehmen aus der Logistikbranche untersucht.

Dieser Artikel ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst werden im folgenden Abschnitt aus theoretischen Überlegungen – vor allem dem Unternehmenskulturansatz von Schein (1984) – empirisch testbare Hypothesen abgeleitet. Die Methodik sowie die Datenerhebung werden in Abschnitt 3 vorgestellt. Die Darstellung und die Diskussion der Ergebnisse erfolgt in Abschnitt 4. Der Beitrag schließt in Abschnitt 5 mit einem Fazit.

2. Theoretische Überlegungen: Wirkungskanäle der Unternehmenskultur

Die folgende empirische Analyse stützt sich auf den Unternehmenskulturansatz von Edgar Schein (1984), welcher die Möglichkeit bietet, alle Ebenen einer Unternehmenskultur und nicht nur Teilaspekte zu erfassen. Die drei Ebenen des Modells (Artefakte, bekundete Werte und Grundannahmen) unterscheiden sich durch ihre Sichtbarkeits- und Wahrnehmungsgrade. Die Unternehmenskultur wirkt durch die Ausformung von Prozessen, Strukturen, Strategien und Verhaltensweisen auf die Karrierechancen von Frauen. Im Folgenden sprechen wir daher von den Wirkungskanälen der Unternehmenskultur. Folgende Wirkungskanäle werden in der vorliegenden Studie empirisch untersucht:

Die Unternehmenskultur hat über die Ausprägung von **Beziehungen und Netzwerke** in einem Unternehmen Einfluss auf die Karrieren von Frauen und Männern. Verfolgt man die „Leader-member exchange theory“ (LMX) gibt es zwischen den Akteuren „Führungskraft“ und „Mitarbeiterin und Mitarbeiter“ zwei Beziehungsgruppen: die In-Group und die Out-Group. Mitglieder der In-Group erhalten von ihrer Führungskraft ein hohes Vertrauen, Respekt und verbindliche Zusagen. Sie bekommen mehr Wunschaufgaben und Möglichkeiten sich zu profilieren, was wiederum eine größere Motivation erzeugt. Hingegen wird den Mitgliedern der Out-Group von der Führungskraft kaum zugestanden über die Stellenbeschreibung hinaus zu agieren (vgl. Covey, 2004). Die Wahrscheinlichkeit, in den Kreis der In-Group zu gelangen, hängt u.a. von Übereinstimmung in Normen, Werten und Geschlecht der Personen ab (vgl. Lussier & Achua, 2004; Bowler, Halbesleben & Paul, 2010). Darüber hinaus zeigen Studien, dass Führungspositionen mehrheitlich über das persönliche Netzwerk besetzt werden. Aufgrund von Vorbehalten und Stereotypen könnte Frauen der Zugang zu Netzwerken erschwert werden (vgl. Ibarra, 1993; Harris, 1998; Linehan & Scullion, 2001; Doppler, 2002; Eagly & Carli, 2007). Sogenannte Old-Boys-Netzwerke können Frauen am Zugang zu höheren Managementpositionen hindern (vgl. Lipman-Blumen, 1976).

Der Wirkungskanal **Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** hängt mit dem Verständnis von Führung und dem Führungsverhalten der Führungskräfte zusammen. Die Auswahl der zu fördernden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt sich auch aus der Unternehmenskultur. Larwood & Blackmore (1978) stellen in ihrer Studie eine Geschlechterdiskriminierung im Bereich der „Förderung“ fest. So werden Personen des eigenen Geschlechts beruflich mehr gefördert. Zudem ist dieses Phänomen bei Männern stärker ausgeprägt als bei Frauen. Bezugnehmend auf die „Similarity-Attraction-Theorie“ wird das Streben nach Förderung des eigenen Geschlechts ebenfalls deutlich. Top-Manager bilden häufig eine nach Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft und Humankapital homogene Gruppe und tendieren dazu, ihresgleichen zu fördern (vgl. Daily, 1995).

Als ein weiterer Wirkungskanal durch den die Unternehmenskultur Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen nimmt, wird **Stellenbesetzung und Rekrutierung** identifiziert. Viele Unternehmen haben Prozesse mit definierten Auswahlkriterien entwickelt. Allerdings sind in der Praxis für Einstellungen und Beförderungen implizite Faktoren, wie beispielsweise Netzwerke und Sympathien ausschlaggebend, die sich nicht in den formalen Strukturen wiederfinden (vgl. Kirchmeyer, 2002). Die Auswahl von Führungskräften erfolgt demnach nicht nur durch festgeschriebene Kriterien, wie Zielvorgaben, Leistungsbereitschaft und Abdeckung der Stellenkriterien, sondern auch durch subjektive Eindrücke und Stereotypisierungen, was die Diskriminierung von Frauen wahrscheinlicher macht (vgl. Deppe, 2004).

Ein weiterer möglicher Wirkungskanal kann das Ausmaß der **Präsenz am Arbeitsplatz** sein. Der „Brauch der langen Arbeitstage“ wird meist von männlich-dominierten Unternehmenskulturen gepflegt, um Engagement und Einsatzbereitschaft sichtbar zu machen, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange im Büro bleiben, was Simpson (1998) als männlichen Widerstand gegen weibliche Führungskräfte interpretiert. Insbesondere von Führungskräften wird erwartet, dass private Belange den beruflichen unterzuordnen sind. Zusätzlich wird ein hohes Maß an Mobilität vorausgesetzt (vgl. Linehan & Scullian, 2001). Mit der Präsenz und Mobilität verbunden ist der Einsatz flexibler Arbeitsmodelle, welche den Bedürfnissen nach Flexibilität der Mitarbeiter und den Anforderungen des Unternehmens Rechnung tragen sollen. Teilzeit und alternierende Arbeitsmodelle werden vorwiegend von Frauen genutzt (vgl. Statistisches Bundesamt, 2013). In Unternehmen, welche Work-Life-Balance-Angebote zur Verfügung stellen, kann deren Nutzung die individuellen Aufstiegschancen reduzieren (vgl. Schwartz, 1992; Drew & Murtagh, 2005).

Alternative Arbeitsarrangements können stereotype Denkweisen fördern (vgl. Christensen, 1988; Haddon & Silverstone, 1993; Phizacklea & Wolkowitz, 1995) und den Verlust der **Sichtbarkeit**, einem weiteren Wirkungskanal der Unternehmenskultur, gegenüber Entscheiderinnen und Entscheidern hervorrufen (vgl. Schreiber, 1998). Eine Reduzierung der Arbeitszeit sowie die Inanspruchnahme von Auszeiten kann sich auch wegen der geringeren Sichtbarkeit negativ auf Karrierechancen auswirken (vgl. Wiese, 2007; Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2013). Durch die meist von Frauen wahrgenommene familienbedingte Erwerbsunterbrechung müssen diese mit hohen Opportunitätskosten bezogen auf ihre Karriere rechnen (Beblo & Wolf, 2002).

Aus diesen Überlegungen ergeben sich die folgenden Hypothesen:

H 1: Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen werden als wichtiger für den beruflichen Aufstieg wahrgenommen als fachliche Kompetenz.

- H 2: Frauen erfahren bei gleicher Qualifikation weniger häufig eine Förderung durch ihre Vorgesetzten als Männer.
- H 3: Die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen bei gleicher Qualifikation von ihrem Vorgesetzten für eine Führungsposition vorgeschlagen werden, ist geringer als bei Männern.
- H 4: Die Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitszeitmodellen durch Führungskräfte wird eher von weiblichen Mitarbeitern positiv gesehen.
- H 5: Frauen fühlen sich weniger sichtbar als Männer.

3. Datenerhebung

Im Rahmen der Studie wurde eine Mitarbeiterbefragung mittels eines standardisierten Online-Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen beinhaltet insgesamt 64 Items, wobei offene, halboffene und geschlossene Fragen gestellt wurden (vgl. Berekoven, Eckert, & Ellenrieder, 2009; Porst, 2009).

Untersucht wurde ein Unternehmen aus der Logistikbranche. Der Frauenanteil des Unternehmens lag zum Untersuchungszeitpunkt bei insgesamt 26 Prozent. Für die Mitarbeiterbefragung wurden 678 Personen in Führungspositionen oder mit Führungspotential identifiziert. Der befragte Personenkreis umfasste Führungskräfte der ersten Führungsebene (FE 1), die direkt an den Vorstand berichten und Führungskräfte der zweiten Ebene (FE 2) wie beispielsweise (Haupt-)Abteilungsleiter. Des Weiteren wurden Team-/Gruppen- und ProjektleiterIn sowie ReferentInnen mit Führungsverantwortung und die vom Unternehmen definierten Talente befragt. Im Zeitraum vom 14.06.2012 bis 09.07.2012 haben 479 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilgenommen. Die Rücklaufquote beträgt 71 Prozent. Nach Bereinigung der Daten können 433 Fragebögen verwertet werden (vgl. Tabelle 1). Allerdings liegen bei einzelnen Variablen fehlende Werte vor (bspw. bei Alter nur 422 und bei Bildung nur 425 Beobachtungen), sodass sich bei multivariaten Analysen die Anzahl der Beobachtungen weiter reduziert.

Bei der Frage nach der beruflichen Position konnten mehrere Antworten gegeben werden, was bei 16 Personen vorkommt. Diese Antworten müssen vereinfacht werden, um diese Variable analysieren zu können.²

² Die angewendeten Regeln lauten:

- Wenn Referent **und** Projektleiter angegeben wurde, dann wird die Person der Kategorie „Referent“ zugeordnet (12 Personen).
- Wenn Referent **und** Team- / Gruppenleiter/in angegeben wurde, dann wird die Person der Kategorie „Team- / Gruppenleiter/in“ zugeordnet (3 Personen).
- Wenn Projektleiter **und** Team- / Gruppenleiter/in angegeben hat, dann wird die Person der Kategorie „Team- / Gruppenleiter/in“ zugeordnet (1 Person).

Darüber hinaus geben 15 Personen (4 Frauen und 11 Männer) an, dass sie eine „sonstige Position“ innehätten. Da diese Antwortkategorie keine Information zur erreichten Karrierestufe beinhaltet, wird sie ausgeschlossen, wodurch sich die Anzahl der Beobachtungen auf 418 verringert.

Tabelle 1: Sample der Mitarbeiterbefragung – Häufigkeitsverteilungen

Variable	Frauen		Männer		Alle	
	abs.	rel. in %	abs.	rel. in %	abs.	rel. in %
Alter						
≤ 25 Jahre	3	2,0	3	1,1	6	1,4
26 - 30 Jahre	13	8,7	20	7,3	33	7,8
31 - 35 Jahre	20	13,4	32	11,7	52	12,3
36 - 40 Jahre	30	20,1	48	17,6	78	18,5
41 - 45 Jahre	37	24,8	50	18,3	87	20,6
46 - 50 Jahre	26	17,5	58	21,3	84	19,9
51 – 55 Jahre	12	8,1	38	13,9	50	11,9
> 56 Jahre	8	5,4	24	8,8	32	7,6
Summe	149	100	273	100	422	100
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p-Wert: 0,357						
Bildung						
Hauptschulabschluss	1	0,7	2	0,7	3	0,7
Mittlere Reife	9	6,0	28	10,1	37	8,7
Abitur	23	15,4	46	16,7	69	16,2
Studium	105	70,5	179	64,9	284	66,8
Promotion	6	4,0	9	3,3	15	3,5
Sonstiges	5	3,4	12	4,4	17	4,0
Summe	149	100,0	276	100,0	425	100,0
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p-Wert: 0,721						
Position						
Projektleiter/in	3	2,0	14	5,2	17	4,1
Referent/in	101	68,2	149	55,2	250	59,8
Team-/ Gruppenleiter/in	36	24,3	70	25,9	106	25,4
Führungskraft (LE 2)	7	4,7	30	11,1	37	8,9
Führungskraft (LE 1)	1	0,7	7	2,6	8	1,9
Summe	148	100,0	270	100,0	418	100,0
Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p-Wert: 0,022						
Kinderanzahl						
0	91	59,9	117	41,6	208	48,0
1	24	15,8	74	26,3	98	22,6
2	28	18,4	66	23,5	94	21,7
3	8	5,3	21	7,5	29	6,7
4	0	0,0	2	0,7	2	0,5
Mehr als 4	1	0,7	1	0,4	2	0,5
Summe	152	100,0	281	100,0	433	100,0
Stat. Test auf Unabhängigkeit vom Geschlecht, p-Wert: 0,006						

Anmerkungen: Bei den Statistischen Tests handelt es sich um den Fisher's Exakt Tests, welcher eine „Small-Sample“ Version eines Pearson's Chi²-Tests ist. Dieser ist dann anzuwenden sind, wenn die absoluten Werte in Zellen kleiner als 6 sind.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse der quantitativen Analysen – relative Häufigkeiten nach Geschlecht und zugehörige Pearson's Chi²-Tests auf Unabhängigkeit dieser Werte vom Geschlecht – sind in der folgenden Tabelle 2 zu finden. Der Fisher's Exakt Test wird immer dann angewendet,

wenn die Beobachtungszahl innerhalb einer Zelle im dem entsprechenden Teil der Tabelle weniger als 6 beträgt. Die Ergebnisse in Tabelle 2 werden in folgenden Abschnitten diskutiert.

Tabelle 2: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung – relative Häufigkeiten nach Geschlecht und zugehörige Tests auf Unabhängigkeit vom Geschlecht

	Frauen	Männer	Alle	Test, p-Wert
	rel. in %	rel. in %	rel. in %	
Die vier wichtigsten Faktoren für das berufliche Fortkommen im Unternehmen sind...?				
Beziehungen & Netzwerke im Unternehmen	79,0	75,1	76,4	0,366
Einen einflussreichen Förderer haben	69,7	67,3	68,1	0,598
Sichtbar sein für einflussreiche Personen	77,0	61,9	67,2	0,001
Persönlicher Auftritt	50,7	46,6	48,0	0,422
Leistung in der aktuellen Aufgabe	30,3	33,1	31,1	0,547
Fachliche Kompetenz	25,0	33,8	30,7	0,058
Persönlicher Ehrgeiz	29,6	30,3	30,0	0,889
Durchhaltevermögen	5,9	12,8	10,4	0,025
Berufliche Erfahrung	8,6	8,9	8,8	0,904
Teil eines Netzwerks im Unternehmen für das berufliche Fortkommen?				
Ja	46,1	52,0	49,9	0,241
Ermutigung zur Übernahmen von mehr Verantwortung und/ oder neue Herausforderungen?				
Ja	55,3	65,1	61,7	0,044
Ermutigung zur Übernahmen von mehr Verantwortung und/ oder neue Herausforderungen durch wen? (Mehrfachauswahl)				
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r	77,4	91,3	86,9	0,002
KollegInnen in meinem Aufgabenbereich	29,8	27,3	28,1	0,680
KollegInnen/Führungskräfte aus anderen Bereichen des Unternehmens	28,6	32,2	28,1	0,548
Partnerin/ Partner, Freunde und Familie	35,7	24,0	27,7	0,048
Wie intensiv werden Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung von Ihrem Vorgesetzten gefördert?				
stark	12,5	13,2	12,9	0,331
mittel	36,2	44,5	41,6	
schwach	29,0	24,2	41,6	
gar nicht	22,4	18,2	19,6	
Bereits vom Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen?				
ja	24,3	39,9	34,4	0,002
nein	53,3	38,1	43,4	
weiß ich nicht	22,4	22,1	22,2	
In unserem Unternehmen können:				
Frauen und Männer gleich gut Karriere machen	15,9	61,0	45,1	0,000
Männer leichter Karriere machen	84,1	29,6	48,8	
Frauen leichter Karriere machen	0,0	9,4	6,1	
Wie würden Sie es finden, wenn Ihr Vorgesetzter in Teilzeit arbeiten würde?				
sehr gut	22,4	10,4	14,6	0,000
gut	33,6	28,0	29,9	
akzeptabel	32,9	38,0	36,2	
nicht akzeptabel	11,2	23,7	19,3	
Wie würden Sie es finden, wenn Ihr Vorgesetzter sich ihre / seine Stelle mit einer anderen Führungskraft teilen würde (Jobsharing)?				
sehr gut	23,8	7,2	13,0	0,000
gut	28,5	17,9	21,6	
akzeptabel	19,9	29,8	26,3	
nicht akzeptabel	27,8	45,2	39,1	

Fortsetzung Tabelle 2

	Frauen	Männer	Alle	Test, p-Wert
	rel. in %	rel. in %	rel. in %	
Wie würden Sie es finden, wenn Ihr Vorgesetzter ortsunabhängig, d.h. einen Teil der Zeit von zu Hause arbeiten würde?				
sehr gut	26,5	22,6	24,0	
gut	32,5	27,2	29,1	0,159
akzeptabel	35,8	39,4	38,1	
nicht akzeptabel	5,3	10,8	8,8	
In meiner Position bin ich für Führungskräfte...				
sehr sichtbar	7,3	15,5	12,6	
eher sichtbar	47,0	48,2	47,8	0,060
kaum sichtbar	42,4	33,8	42,4	
nicht sichtbar	3,3	2,5	3,3	

4.1 Geschlechterverteilung in Führungsposition

Wie ist mit der Geschlechterverteilung in dem hier untersuchten Unternehmen bestellt? Tabelle 1 („Position“) gibt einen ersten Eindruck: Ein deutlich höheren Anteil der Männer ist in höheren Positionen zu finden. Der Zusammenhang zwischen Geschlecht und beruflicher Position ist statistisch signifikant (p-Wert: 0,022). Es stellt sich nun die Frage, ob diese geschlechtsspezifischen Unterschiede tatsächlich Ausdruck der oben diskutierten Auswirkungen der Unternehmenskultur sind oder ob sich diese durch unterschiedliche Charakteristika (Qualifikation etc.) der Männer und Frauen erklären. Dies geschieht im Rahmen einer Regressionsanalyse. Dazu wird die abhängige Variable – berufliche Position – weiter in drei Kategorien (Referent/in, Team- / Gruppenleiter/in, Führungskraft der Leitungsebene) zusammengefasst. Da die abhängige Variable ordinal skaliert ist, wird ein „Ordered Probit“ Modell geschätzt (vgl. Wooldridge, 2010). Neben der interessierenden Dummy-Variablen für Geschlecht, gehen der höchste Bildungsabschluss, das Alter, die Dauer der letzten Auszeit sowie der Umfang der Stelle in Prozent ein. Mit dem höchsten Bildungsabschluss soll für das allgemeine Humankapital kontrolliert werden. Das Alter sowie die Auszeiten dienen als Proxy für das spezifische Humankapital bzw. dessen Abschreibung. Die Variablen „Alter“ und „Umfang der Stelle“ sind stetig; alle anderen Variablen diskret und werden daher als Dummy-Variablen spezifiziert.

In Tabelle 3 werden drei verschiedene Spezifikationen dargestellt. In der Spalte (1) wird für den höchsten Bildungsabschluss sowie das Alter und in Spalte (2) zusätzlich für die Dauer einer letzten Auszeit kontrolliert. Ferner wird in Spalte (3) die Arbeitszeit (in Prozent) kontrolliert. In Bezug auf diese beiden Variablen könnte ein Endogenitätsproblem vorliegen: Möglicherweise reduzieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deshalb ihre Arbeitszeit und nehmen eine (längere) Auszeit, weil sie in eine niedrigeren beruflichen Stellung sind. Die Kausalität könnte also genau in die entgegengesetzte Richtung gehen. Methodisch liegt somit ein Ziel-

konflikt vor: Zwar sollte für möglichst alle relevanten Einflussfaktoren kontrolliert werden, jedoch verzehren endogene Regressoren das Schätzergebnis. Die ermittelten Effekte der Kontrollvariablen werden im Folgenden nicht weiter diskutiert. Im unteren Teil der Tabelle 3 werden die durchschnittlichen marginalen Effekte für die beiden höheren Positionen ausgewiesen, da sich die geschätzten Koeffizienten Ordered-Probit-Modellen nur in Bezug auf das Vorzeichen, nicht jedoch quantitativ interpretieren lassen. Danach haben Frauen bei gleicher Bildung, Alter, Auszeitdauer und Arbeitszeit eine ca. 5 Prozentpunkte geringere Wahrscheinlichkeit für eine Position in der Leitungsebene oder in der Team-/Gruppenleitung.

Tabelle 3: Ergebnisse der Order-Probit-Regressionsanalysen für „berufliche Position“; Koeffizienten sowie marginale Effekte (p-Werte in Klammern)

	(1)	(2)	(3)
Frau (Ref.: Mann)	-0,342*** (0,010)	-0,324** (0,024)	-0,256* 0,084
Höchster Bildungsabschluss (Ref: Realschule)			
Abitur	0,261 (0,304)	0,298 (0,243)	0,318 (0,214)
Studium	0,422* (0,057)	0,476** (0,035)	0,510** (0,024)
Promotion	0,837** (0,025)	0,854** (0,023)	0,851** (0,024)
Sonstiges	0,251 (0,515)	0,362 (0,346)	0,3623 (0,347)
Alter in Jahren	0,021** (0,012)	0,024*** (0,005)	0,027*** (0,003)
Dauer der letzten Auszeit? (Ref.: keine Auszeit)			
bis zu 2 Monate		-0,010 (0,968)	0,0021 (0,993)
3 - 6 Monate		-0,124 (0,738)	-0,0321 (0,932)
7 - 12 Monate		0,161 (0,588)	0,442*** (0,193)
13 - 24 Monate		-0,123 (0,760)	-0,009 (0,983)
länger als 24 Monate		-1,103** (0,024)	-0,971* (0,053)
Arbeitszeit in %			0,696* (0,082)
Durchschnittliche marginale Effekte: Frauen haben im Vergleich zu Männern ceteris paribus, eine um Wahrscheinlichkeit für			
Team- / Gruppenleiter/in	- 0,066** (0,013)	- 0,061** (0,030)	-0,048* (0,096)
Leitungsebene (LE-1 oder LE-2)	-0,059*** (0,007)	-0,056** (0,019)	-0,044* (0,072)
pseudo R^2	0,026	0,036	0,041
N	393	384	384

p-Werte in Klammern, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

4.2 Beziehungen und Netzwerke

Befragt nach den wichtigsten Faktoren für das berufliche Fortkommen im Unternehmen gibt die große Mehrheit aller Befragten „Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen“ (76 Pro-

zent) an (siehe Tabelle 2). Fachliche Kompetenz und Leistung in der aktuellen Aufgabe werden jeweils nur zu 31 Prozent genannt. Dieser Unterschied ist statistisch hoch signifikant. Statistisch signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede in den Antworten gibt es bei den Kategorien „Sichtbar sein für einflussreiche Personen“ (Frauen im Vergleich zu Männern 15 Prozentpunkte), „fachliche Kompetenz (-9 Prozentpunkte) sowie „Durchhaltevermögen“ (-7 Prozentpunkte).

52 Prozent der Männer und 46 Prozent der Frauen geben an, ein Netzwerk im Unternehmen zu haben, welches nützlich für das berufliche Fortkommen ist (siehe Tabelle 2). Dieser Unterschied ist nicht statistisch signifikant.

Entsprechend kann Hypothese 1 nicht abgelehnt werden: Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen werden als wichtiger für den beruflichen Aufstieg wahrgenommen als fachliche Kompetenz. Dies könnte eine Barriere für Frauen darstellen.

4.3 Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auf die Frage „*Wurden Sie ermutigt, in Ihrem beruflichen Umfeld mehr Verantwortung und/oder neue Herausforderungen zu übernehmen?*“ geben 62 Prozent der Befragten an, Ermutigung zur Übernahme zu mehr Verantwortung in ihrem beruflichen Umfeld erfahren zu haben (vgl. Tabelle 2). Frauen (55 Prozent) erleben Ermutigungen statistisch signifikant (p -Wert: 0,044) weniger häufig als Männer (65 Prozent).

Um herauszufinden, ob diese Unterschiede wirklich auf das Geschlecht zurückzuführen sind und nicht etwa auf andere Charakteristika der befragten Personen wie Bildung oder Alter, wird diese Frage mit Hilfe eines Probit-Regressions-Modell untersucht (vgl. Wooldridge, 2010). Dabei ist die abhängige Variable binär und mit 1 kodiert, falls die oben angegebene Frage mit Ja beantwortet wurde, bei „Nein“ ist sie 0. Die Ergebnisse sind als durchschnittliche marginale Effekte dargestellt. Neben den bereits in Abschnitt 4.1 verwendeten erklärenden Variablen geht nun auch die berufliche Stellung ein. In den ersten beiden Spalten ist der hier interessierende Effekt des Geschlechts statistisch signifikant auf dem 5 Prozent-Niveau. Demnach liegt die Wahrscheinlichkeit dafür, durch den/ die Vorgesetzte/n ermutigt zu werden, bei Frauen um 11 - 12 Prozentpunkte niedriger. Nach der Kontrolle für Arbeitszeit (Spalte 3) und der beruflichen Stellung (Spalte 4) ist der geschätzte Effekte kleiner und nicht mehr statistisch signifikant. Da aber das in Abschnitt 4.1 beschriebene Endogenitätsproblem auch hier relevant sein dürfte, ist es schwierig dieses Ergebnis zu erklären. Es kann angenommen werden, dass eine seltenere Ermutigung von Frauen nicht ausgeschlossen werden kann.

Tabelle 4: Ergebnisse der Probit-Regressionsanalysen für „Ermutigungen durch den Vorgesetzten“; durchschnittliche marginale Effekte (p-Werte in Klammern)

	(1)	(2)	(3)	(4)
Frau (Ref.: Mann)	-0,121** (0,015)	-0,111** (0,037)	-0,0831 (0,135)	-0,0672 (0,206)
Höchster Bildungsabschluss (Ref: Realschule)				
Abitur	0,163* (0,092)	0,180* (0,060)	0,187* (0,050)	0,169* (0,064)
Studium	0,127 (0,145)	0,140 (0,109)	0,150 (0,086)	0,117 (0,164)
Promotion	0,00850 (0,956)	0,000323 (0,998)	-0,00382 (0,980)	-0,0833 (0,583)
Sonstiges	0,158 (0,248)	0,173 (0,199)	0,171 (0,204)	0,159 (0,215)
Alter in Jahren	-0,006 (0,050)	-0,005 (0,080)	-0,004 (0,131)	-0,006 (0,032)
Dauer der letzten Auszeit? (Ref.: keine Auszeit)				
bis zu 2 Monate		0,0459 (0,643)	0,0518 (0,602)	0,0471 (0,635)
3 - 6 Monate		-0,160 (0,252)	-0,126 (0,375)	-0,121 (0,356)
7 - 12 Monate		0,0914 (0,367)	0,168 (0,083)	0,138 (0,169)
13 - 24 Monate		-0,0119 (0,939)	0,0336 (0,827)	0,0271 (0,854)
länger als 24 Monate		-0,251 (0,055)	-0,191 (0,168)	-0,120 (0,376)
Arbeitszeit in %			0,239 (0,082)	0,182 (0,167)
Berufliche Stellung (Ref.: Referent/in)				
Team- / Gruppenleiter/in				0,238*** (0,000)
Führungskraft der Leitungsebene				0,316*** (0,000)
Sonstige				-0,004 (0,979)
<i>N</i>	416	416	416	416
<i>pseudo R²</i>	0,0252	0,0366	0,0420	0,0969

p-Werte in Klammern. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Auf die Frage „Von wem wurden Sie ermutigt mehr Verantwortung und/ oder neue Herausforderungen in Ihrem beruflichen Umfeld zu übernehmen?“ wird der/ die Vorgesetzte am häufigsten von allen Befragten genannt. Mit 91 Prozent Nennungen geben die Männer signifikant häufiger als Frauen (77 Prozent) an, Ermutigung von ihren Vorgesetzten zu erhalten (p-Wert: 0,002). Frauen erleben mit 36 Prozent signifikant häufiger aus ihrem privaten Umfeld Ermutigungen als Männer mit 24 Prozent (p-Wert: 0,048).

Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Intensität der Förderung durch die Vorgesetzten wird durch die Analyse der Frage „Wie intensiv werden Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung von Ihren Vorgesetzten gefördert“ deutlich. Bei dieser Frage gibt es vier verschiedene Antwortmöglichkeiten (von „stark“ bis „gar nicht“; vgl. Tabelle 2). Danach fühlen Frauen

sich häufiger weniger intensiv gefördert. Allerdings deutet der Pearson's Chi²-Test darauf hin, dass die Unterschiede nicht statistisch signifikant sind.

Die Frage – Förderung durch den Vorgesetzten – wird nun analog zu Tabelle 4 im Rahmen eines Regressionsmodells untersucht. Da die abhängige Variable diesmal ordinal skaliert ist, wird ein sogenanntes „Ordered Probit“ Modell geschätzt (vgl. Wooldridge, 2010), analog wie in Tabelle 4 in Form von vier verschiedenen Spezifikationen in Bezug auf die erklärenden Variablen. Das Ergebnis ist im Anhang in Tabelle A 1 zu finden. Da es sich bei den sonstigen Regressoren nur um Kontrollvariablen handelt, werden deren geschätzte marginale Effekte aus Platzgründen nicht dargestellt (siehe Tabelle 5). Die geschätzten Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich Frauen – auch nach Kontrolle von Bildung, Alter, Auszeiten, Arbeitszeit und beruflicher Stellung – deutlich weniger gefördert fühlen als Männer. So ist die Wahrscheinlichkeit dafür, dass Frauen eine starke Förderung durch ihre Vorgesetzten erfahren um 4 bis 4,6 Prozentpunkte verringert.

Tabelle 5: Ergebnisse der Ordered-Probit-Regressionsanalysen für die „Frauen-Dummy“ für „Förderung durch den Vorgesetzten“; durchschnittliche marginale Effekte (p-Werte in Klammern)

Durchschn. Marginaler Effekt der Frauen-Dummy	(1)	(2)	(3)	(4)
stark	-0,0458** (0,033)	-0,0445* (0,054)	-0,0452* (0,060)	-0,0398* (0,091)
mittel	-0,0424 (0,050)	-0,0410 (0,075)	-0,0417 (0,082)	-0,0359 (0,116)
schwach	0,0254* (0,034)	0,0247* (0,053)	0,0251* (0,058)	0,0220 (0,090)
gar nicht	0,0629 (0,043)	0,0608 (0,068)	0,0618 (0,075)	0,0537 (0,107)

p-Werte in Klammern, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Vgl. Tabelle A 1 im Anhang für die geschätzten Koeffizienten und die Erklärung der Spalten (1) bis (4).

Hypothese 2 kann nicht abgelehnt werden: Die quantitativen Ergebnisse deuten darauf hin, dass Frauen ihrer Wahrnehmung nach, bei gleicher Qualifikation weniger häufig eine Förderung durch ihre Vorgesetzten erfahren als Männer.

4.4 Stellenbesetzung und Rekrutierung

In Tabelle 2 wird auch der Zusammenhang zwischen erfahrener Förderung der/ des Vorgesetzten in Bezug auf das Geschlecht sichtbar. 24 Prozent der Frauen und 40 Prozent der Männer beantworten die Frage „*Wurden Sie in der Vergangenheit von Ihrem Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen?*“ mit „Ja“. Die Unterschiede sind statistisch signifikant (Tabelle 2).

Diese Frage wird im Rahmen einer Regressionsanalyse analog zu Tabelle 3 und Tabelle 4 untersucht, um auszuschließen, dass diese Differenz nur auf unterschiedliche Charakteristika von Männern und Frauen zurückzuführen sind. Die abhängige Variable entspricht der in

Tabelle 2 angegebenen Antwortkategorien. Um auch die dritte Antwortkategorie („weiß ich nicht“) zu ermöglichen, wird ein sogenanntes Multinomiales Probit-Modell geschätzt (vgl. Wooldridge, 2010). Aus Platzgründen wird nur der marginale Effekt des Frauen-Dummies auf die Wahrscheinlichkeit der Antwort „Ja“ ausgewiesen (Tabelle 6).³ Demnach ist – nach der Kontrolle für diverse Charakteristika – die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen angeben, von ihrem Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen worden zu sein, um 11,4 - 16,8 Prozentpunkten niedriger als bei Männern. Die Effekte sind bei allen Spezifikationen (Spalte (1) bis (4)) statistisch signifikant.

Tabelle 6: Ergebnisse der Multinomialen-Probit-Regressionsanalysen für die „Frauen-Dummy“ für „Wurden Sie in der Vergangenheit von Ihrem Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen?“; durchschnittliche marginale Effekte (p -Werte in Klammern)

Durchschn. Marginaler Effekt der Frauen-Dummy	(1)	(2)	(3)	(4)
ja	-0,168***	-0,158***	-0,135***	-0,114**
Basis: nein	(0,000)	(0,001)	(0,009)	(0,023)

p -Werte in Klammern, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Vgl. Tabelle 4 für die Erklärung der Spalten (1) bis (4).

85 Prozent der Frauen vertreten die Ansicht, dass Männer bessere Karrierechancen haben als Frauen (Tabelle 2). Männer hingegen gehen wesentlich häufiger von Chancengleichheit aus (61 Prozent). Die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Angaben sind quantitativ bedeutsam und hoch statistisch signifikant (p -Wert: 0,000).

Hypothese 3 kann nicht abgelehnt werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen bei gleicher Qualifikation von ihrem Vorgesetzten für eine Führungsposition vorgeschlagen werden, ist geringer als bei Männern.

4.5 Präsenz am Arbeitsplatz

Der unternehmenskulturelle Wirkungskanal „Präsenz am Arbeitsplatz“ wird in dem untersuchten Unternehmen eine große Rolle zugeschrieben. Auf die Frage „*Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach Ihre Präsenz am Arbeitsplatz auf die Einschätzung Ihrer Leistung durch Ihre Mitarbeiter?*“ antworten 76 Prozent der Führungskräfte, dass die Präsenz einen sehr großen oder einen bedeutsamen Einfluss hätte.⁴

Befragt nach „*Wie würden Sie es finden, wenn Ihre Vorgesetzte/ Ihr Vorgesetzter...*“ in Teilzeit arbeiten oder sich eine Stelle mit einer anderen Führungskraft teilen oder von zu Hause aus arbeiten würde, werden geschlechtsspezifische Unterschiede sichtbar (Tabelle 2). Frauen finden es signifikant häufiger „sehr gut“, wenn die/ der Vorgesetzte in Teilzeit arbei-

³ Die ausführlichen Ergebnisse sind auf Anfrage bei den Autoren erhältlich.

⁴ Die Ergebnisse dieser Frage sind nicht in Tabelle 2 enthalten, da es hier nicht um geschlechtsspezifische Auswertungen geht.

tet, Männer hingegen tendieren signifikant häufiger zu der Antwort „nicht akzeptabel“ (p -Wert: 0,000).

35 Prozent der Befragten finden es sehr gut bis gut, wenn die/ der Vorgesetzte sich die Stelle mit einer anderen Führungskraft teilen würde. 65 Prozent der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden es akzeptabel bis nicht akzeptabel, wenn die/ der Vorgesetzte sich die Stelle mit einer anderen Führungskraft teilt. Das Ergebnis zeigt ebenfalls einen Geschlechtereffekt auf. Frauen finden es signifikant häufiger „sehr gut“ wenn sich die/ der Vorgesetzte eine Stelle teilen würde, Männer hingegen wählen signifikant häufiger die Antwort „nicht akzeptabel“. Weniger deutlich sind die geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Frage nach ortsunabhängigem Arbeiten (Tabelle 2).

Hypothese 4 kann nicht abgelehnt werden. Die Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitszeitmodellen durch Führungskräfte wird eher von weiblichen Mitarbeitern positiv gesehen.

4.6 Sichtbarkeit

Sichtbarkeit als Karrieretreiber wurde bereits unter dem Aspekt „Beziehungen und Netzwerke“ diskutiert (vgl. Tabelle 2 sowie Abschnitt 4.3). 67 Prozent aller Befragten nennen „Sichtbar sein für einflussreiche Personen“, als einen der drei wichtigsten Faktoren für den Aufstieg. Frauen wählen mit 77 Prozent signifikant häufiger die Antwort „Sichtbar sein für einflussreiche Personen“ als Männer (62 Prozent) aus.

Auf die Frage „In meiner Position bin ich für Führungskräfte sichtbar“ antworten 60 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass sie ihrer Einschätzung nach sehr gut bis gut sichtbar sind für Führungskräfte. 40 Prozent aller Befragten halten sich in ihrer Position für Führungskräfte kaum bis nicht sichtbar. Frauen fühlen sich signifikant weniger sichtbar gegenüber Führungskräften als Männer (p -Wert: 0,052). Weibliche und männliche Führungskräfte schätzen ihre Sichtbarkeit fast gleich hoch ein. 88 Prozent der weiblichen Führungskräfte und 89 Prozent der männlichen Führungskräfte fühlen sich sichtbar.

Hypothese 5 kann nicht abgelehnt werden. Frauen fühlen sich weniger sichtbar als Männer.

5. Fazit

In diesem Beitrag wurde ein Unternehmen aus der Logistikbranche hinsichtlich des Einflusses der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen in Deutschland untersucht. Analog zu bereits existierenden Studien wurde auch hier festgestellt, dass Frauen bei gleicher Qualifikation wie Männer, weniger häufig eine Führungsposition innehaben.

Der erste untersuchte Wirkungskanal einer Unternehmenskultur **Beziehungen und Netzwerke** wurde als ein wichtiger Faktor hinsichtlich der Karriereentwicklung von Frauen und Männern identifiziert. Interessanterweise werden beziehungsrelevante Faktoren häufiger als Karrierefaktor genannt als Kompetenz und Leistung. Es liegt die Vermutung nahe, dass Frauen nicht oder nur in geringem Maße in den karriererelevanten Netzwerken (vgl. Ragins, Townsend, & Mattis, 1998), sowie in der In-Group einer Führungskraft (vgl. Covey, 2004) vertreten sind.

Der Wirkungskanal **Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** kann einen hemmenden Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen haben. Die Tendenz der Führungskräfte nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit die Mitarbeiter auszuwählen, respektive diejenigen zu fördern, die ihnen am ähnlichsten sind, wurde bereits durch verschiedene Studien untersucht (vgl. Daily, 1995; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Die quantitative Auswertung ergab, Frauen werden weniger häufig von ihren Vorgesetzten ermutigt, mehr Verantwortung und/ oder neue Herausforderungen zu übernehmen. Darüber hinaus werden von den Mitarbeitern beziehungsorientierte Faktoren wie „Beziehungen und Netzwerke“ deutlich relevanter für die Karriere als „fachliche Kompetenz“ wahrgenommen.

Auch Stellenbesetzung und Rekrutierung als den dritten identifizierten Wirkungskanal der Unternehmenskultur hat einen Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen und Männer: Frauen geben signifikant weniger häufig als Männer an, von ihren Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen zu werden. Darüber hinaus geht die Wahrnehmung zwischen den Geschlechtern stark auseinander: So gehen Frauen häufiger davon aus, dass Männer bessere Karrierechancen im Unternehmen haben, wobei Männer von einer Chancengleichheit sprechen.

Die **Präsenz am Arbeitsplatz** kann einen Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen und Männern haben. Führungskräfte mit Personalverantwortung sind der Ansicht, dass ihre Präsenz am Arbeitsplatz einen Einfluss auf die Einschätzung ihrer Leistung durch Mitarbeiter hat. Darüber hinaus finden es Männer weniger häufig akzeptabel, wenn eine Führungskraft in Teilzeit arbeitet oder sich die Stelle mit einer anderen Führungskraft teilen würde.

Sichtbarkeit hat einen Einfluss auf die Karriere von Frauen und Männern. Frauen fühlen sich gegenüber Führungskräften weniger sichtbar als Männer. Huse und Solberg (2004) identifizierten in ihrer Studie die Sichtbarkeit als eines der wichtigsten Kriterien für Frauen zum Aufstieg in Vorstandspositionen. Sichtbarkeit zeigt sich in unterschiedlichen Ausführungen und ist gleichzeitig wichtig, um eine Vorbildrolle einzunehmen. Frauen, die eine Führungsposition innehaben sind sichtbar. Sie animieren und motivieren dadurch talentierte, weibliche Nachwuchskräfte zur Nachahmung (vgl. Sealy & Singh, 2009).

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Unternehmenskultur die Chance von Frauen eine Führungsposition, insbesondere im Top-Management, zu erreichen und zu halten maßgeblich beeinflussen kann. Grundlegende Annahmen, Werte und Normen sowie Prozesse und Strukturen in einem Unternehmen sind Teile einer Unternehmenskultur und können durch verschiedene Wirkungskanäle einen Einfluss auf die Karriere ausüben. Wenn Unternehmen die hemmenden Effekte abzumildern versuchen, müssen sie sich mit den nicht explizit geregelten Prozessen auseinandersetzen. Innerhalb von Organisationen sind häufig traditionelle Bildern und Rollenmustern zu finden, welche zu einer Barriere für den Aufstieg von Frauen werden können.

Wesentlich ist, dass der Fokus hinsichtlich einer Veränderung der Unternehmenskultur hin zur Offenheit und Akzeptanz gegenüber Frauen in Führungspositionen auf alle Unternehmensmitglieder übertragen wird. Große Bedeutung wird den Führungskräften und Vorständen als Vorbild hinsichtlich der gelebten Offenheit und Akzeptanz gegenüber Frauen in Führungspositionen zugesprochen.

Literatur

- Achatz, J. (2010). Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: Edition sigma
- Beblo, M., Wolf, E. (2002). Die Folgekosten von Erwerbsunterbrechungen. In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 71 (2002), S. 83-94.
- Berekoven, L., Eckert W., Ellenrieder, P. (2009). Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bowler, M., Halbesleben, J., Paul, J. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose. In: Human Resource Management Review, 20, pp. 309-316.
- Brumlop, E. (1994). Betriebliche Frauenförderung - Bisherige Konzepte, Umsetzungserfahrungen, notwendige Neuorientierungen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte: Zeitschrift für soziale Theorie und Praxis, 45 (7), S. 458-474.
- Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG (Hrsg.) (2015). Führungspositionen in Deutschland. Pressemitteilung am 07.05.2015, Zugriff am 21.05.2015, URL: <https://www.buergel.de/de/aktuelles/studien/fuehrungspositionen-in-deutschland>.
- Christensen, K. E. (1988). Introduction: White-Collar Home-Based Work—The Changing U.S. Economy and Family. In: Christensen, K. E. (Eds.), The New Era of Home-Based Work: Directions and Policies. Boulder: Westview Press.
- Cotter, D. A. et al. (2001). The Glass Ceiling Effect. In: Social Forces, 80(2), pp. 655-682.
- Covey, S. R. (2004). The 7 habits of highly effective people. New York et al: Free Press.
- Daily, C. M. (1995). An Empirical Examination of the Relationship between CEOs and Directors. In: The Journal of Business Strategies, 12(1), pp. 60-68.
- Deppe, A. (2004). Management – Karrieren – Geschlecht. Soziale Wirklichkeit der Gleichberechtigung von Frauen in führenden Positionen der Wirtschaft. In: Schriften des Feministischen Instituts Nr. 8, Management – Karrieren – Geschlecht. Soziale Wirklichkeit der Gleichberechtigung von Frauen in führenden Positionen der Wirtschaft, Feministisches Institut der Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin.
- Doppler, D. (2002). Männerbund Management. Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21 Jg., Heft 4, S. 482-486
- Drew, E., Murtagh, E. M. (2005). Work/Life Balance: Senior Management Champions or Laggards? In: Women in Management Review, 20 (4), pp. 262-278.
- Eagly, A. H., Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. In: Harvard Business Review, September 2007, pp. 62-71.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2014): Mitglieder des Aufsichtsrats oder Verwaltungsrats. Zugriff am 21.05.2015, URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm.
- Federal Glass Ceiling Commission (Eds.) (1995a). Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Washington, D.C.: U.S. Department of Labor.
- Federal Glass Ceiling Commission (Eds.) (1995b): Solid Investments: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Washington, D.C., U.S. Department of Labor.
- Haber, I. et al. (2011). ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur. Zugriff am 20.12.2014, <http://www.enter-spitzenfrauen.net/meldung/items/26.html>.
- Haddon, L., Silverstone, R. (1993). Teleworking in the 1990s: A View from the Home. A Report on the ESRC/PICT Study of Teleworking and Information and Communication Technologies. In: SPRU/CICT Report Series No. 10, University of Sussex.
- Harris, H. (1998). Women's Role in (International) Management. In: Harzing, A. W., Ruysseveldt, J. V. (Eds.), International Human Resource Management, pp. 229-251.
- Holst, E., Schimeta, J. (2012). Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. In: Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 3/2012, S. 3-12.

- Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH (Hrsg.) (2010). Frauen in Führungspositionen. Pressemitteilung am 05. März 2010. Zugriff am 28.02.2015, http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/-05-03-10--Hoppenstedt-Studie--Frauen-in-Fuehrungspositionen---Frauenanteil-im-Management-steigt-weiter---an-der-Spitze-sind-Frauen-aber-weiterhin-rar_id_3281_.htm
- Huse, M., Solberg, A. G. (2004). Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards, Paper for WIMR- This is an abbreviated and revised version of a paper presented at the 4th EURAM conference in Scotland May 2004, URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1541765&show=abstract>, Stand 22.03.2013.
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Frame work. In: *Academy of Management Review*, 18 (1), pp. 56-81.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2013). Beschäftigungsperspektiven von Frauen. Nur 2 Prozent Gehaltsunterschied, Pressemitteilung Nr. 3. Zugriff am 04.03.2015, <http://www.iwkoeln.de/de/presse/pressemitteilungen/beitrag/beschaeftigungsperspektiven-von-frauen-nur-2-prozent-gehaltsunterschied-102500>.
- Kaiser, S. et al. (2012). Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Zugriff am 01.02.2015, <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-2171498.pdf>.
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. In: *Journal of Business Ethics*, 37 (1), pp. 5-24.
- Kohaut, S., Möller, I. (2010). Führungspositionen in der Privatwirtschaft - Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. In: IAB-Kurzbericht Nr. 6, April 2010.
- Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg) (2011). Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Larwood, L., Blackmore, J. (1978). Sex Discrimination in Managerial Selection. Testing Predictions of the Vertical Dyad Linkage Model. In: *Sex Roles*, (4) 3, pp. 359-367.
- Linehan, M., Scullion, H. (2001). European Female Expatriate Careers: Critical Success Factors. In: *Journal of European Industrial Training*, 25 (8), pp. 392-418.
- Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An explanation of the Sex Segregation of Social Institutions. In: *Women and the Workplace: The Implications of Occupational Segregation*, Blaxall, M. (Eds.), University of Chicago Press, pp. 15-31.
- Lussier, R. N., Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, Application and Skill Development*, 2. ed., Thomson/South-Western: Mason.
- Maddock, S., Parkin, D. (1993). Gender Cultures. WOMEN'S CHOICES AND STRATEGIES AT WORK. In: *Women in Management Review*, 8 (2), pp. 3-9.
- Maddock, S., Parkin, D. (1996). Gender Cultures: women's choices and strategies at work. In: *The effective manager*, Billsberry, J. (Eds.), London: Sage, pp. 101-118.
- Mills, Albert J. (1998). Cockpits, Hangars, Boys and Galleys: Corporate Masculinities and the Development of British Airways. In: *Gender, Work and Organization*, 5 (3), pp. 172-188.
- Morrison, A. M., et al. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Morrison, A. M., von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. In: *American Psychologist*, 45, pp. 200–208.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. In: *Journal of Business Ethics*, 27 (4), pp. 321–334.
- Phizacklea, A., Wolkowitz, C. (1995). *Homeworking Women: Gender, Racism and Class at Work*, Thousand Oaks, California: Sage.
- Porst, R. (2009). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ragins, B.R., Townsend, B., Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. In: *Academy of Management Executive*, 12 (1), pp. 28-42.
- Reinders, H. (2011): Interview. In: *Empirische Bildungsforschung. Strukturen und Methoden*,

- Reinders, H. et al. (Hrsg.), 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, 25 (2), pp. 3-16.
- Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco.
- Schreiber, P. J. (1998). Women's Career Development Patterns. In: New directions for adult and continuing education, 80 (1), pp. 5-13.
- Schulz-Strelow, M., Freifrau von Falkenhausen, J. (2012). WOMEN-ON-BOARD-INDEX, Aktuelle Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen, Studie von FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (Hrsg.), Zugriff am 14.10.2014, http://www.fidar.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/wob-index/120216_Studie_WoB-Index_V_end.pdf.
- Schwartz, F. N. (1992). Women as a Business Imperative. In: Harvard Business Review, 70 (2), pp. 105-114.
- Sealy, R. H.V., Singh, V. (2009). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers. In: British Journal of Management, 9, Special Issue, pp. 37-50.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2012). Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa, Wiesbaden.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C., Homan, A. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. In: Journal of Applied Psychology, 89, pp. 1008-1022.
- Weckes, M. (2011). Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten in den 160 börsennotierten Unternehmen (Dax-30, M-Dax, S-Dax, Tec-Dax) zum 31. Januar 2011. Zugriff am 26.01.2011, http://www.boeckler.de/pdf/mbf_gender_2011.pdf.
- Wiese, B. S. (2007). Elternzeit: Ein Risiko für die Karriere? In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 51 (2), S. 79-87.
- Wooldridge, J. M. (2010). Econometric analysis of cross section and panel data. Cambridge Mass.: MIT press.

Anhang

Tabelle A 1. Ergebnisse der Ordered-Probit-Regressionsanalysen für „Förderung durch den Vorgesetzten“; Koeffizienten und zugehörige p-Werte

	(1)	(2)	(3)	(4)
Frau (Ref.: Mann)	-0,231** (0,038)	-0,225 (0,061)	-0,229 (0,068)	-0,209 (0,099)
Höchster Bildungsabschluss (Ref: Realschule)				
Abitur	0,178 (0,414)	0,206 (0,346)	0,205 (0,349)	0,211 (0,343)
Studium	0,0282 (0,884)	0,0707 (0,718)	0,0693 (0,724)	0,0149 (0,940)
Promotion	0,0733 (0,827)	0,118 (0,726)	0,119 (0,724)	-0,00620 (0,986)
Sonstiges	0,0388 (0,902)	0,0804 (0,798)	0,0805 (0,798)	0,101 (0,752)
Alter in Jahren	-0,033*** (0,000)	-0,032*** (0,000)	-0,032*** (0,000)	-0,038*** (0,000)
Dauer der letzten Auszeit? (Ref.: keine Auszeit)				
bis zu 2 Monate		-0,226 (0,315)	-0,227 (0,313)	-0,278 (0,222)
3 - 6 Monate		-0,0175 (0,954)	-0,0224 (0,941)	-0,0397 (0,897)
7 - 12 Monate		0,0904 (0,723)	0,0774 (0,783)	-0,0158 (0,956)
13 - 24 Monate		-0,169 (0,627)	-0,174 (0,620)	-0,170 (0,631)
länger als 24 Monate		-0,453 (0,125)	-0,461 (0,131)	-0,311 (0,312)
Arbeitszeit in %		-0,0341 (0,913)	-0,172 (0,585)	-0,0341 (0,913)
Berufliche Stellung (Ref.: Referent/in)				
Team- / Gruppenleiter/in				0,642*** (0,000)
Führungskraft der Leitungsebene				0,652*** (0,000)
Sonstige				-0,126 (0,678)
cut1	-2,349*** (0,000)	-2,278*** (0,000)	-2,318*** (0,000)	-2,555*** (0,000)
cut2	-1,579*** (0,000)	-1,502*** (0,000)	-1,542*** (0,004)	-1,745*** (0,001)
cut3	-0,291 (0,439)	-0,209 (0,583)	-0,249 (0,636)	-0,392 (0,462)
<i>N</i>	416	416	416	416
pseudo <i>R</i> ²	0,027	0,031	0,031	0,060

p-Werte in Klammern, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Die Ergebnisse werde in Abschnitt 4.3 diskutiert. Dort werden auch durchschnittliche marginale Effekte dargestellt.