

# **Unternehmenskultur und der Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen – Theoretische Aufarbeitung und empirische Befunde**

Corporate cultures and their impact on women in top management positions –  
Theoretical review and empirical findings

**Prof. Dr. Annett Wolf,**

Professorin für Marketing und Strategische Unternehmensführung  
Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), Berlin  
Fachbereich Wirtschafts- und Rechtswissenschaften – FB 3

**Prof. Dr. Jeannette Trenkmann,**

Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
BSP- Business School Berlin, Hochschule für Management, Berlin

**Lisa Boos,**

Absolventin des Masterstudiengangs Arbeits- und Personalmanagement  
Personalreferentin für Personalbeschaffung & -entwicklung  
Die Lohner's, Polch

Berlin, Juli 2017

## Abstract

Frauen sind in Führungspositionen deutscher Unternehmen nach wie vor unterrepräsentiert. Entscheidend für ein Umdenken in Bezug auf Geschlechterrollen innerhalb von Organisationen ist die Unternehmenskultur, die typische Rollenbilder der Arbeitswelt bestimmt und das soziale Handeln der Organisationsmitglieder beeinflusst. Durch die Verknüpfung theoretischer Überlegungen zur Wirkungsweise der kulturellen Ordnung in Unternehmen und aktueller empirischer Forschungsergebnisse wird deutlich, dass Unternehmen mit der Gestaltung der Unternehmenskultur und der Anpassung entsprechender Maßnahmen Einflussmöglichkeiten auf den Frauenanteil in Führungspositionen haben.

## Abstract

Women are still being underrepresented in top management positions of German corporations. Since corporate cultures define and reinforce typical roles in the working environment and influence social actions of organizational members, they play an essential role in rethinking gender stereotypes within organizations. In this article, theoretical research on the effectiveness of corporate cultural orders is linked with current empirical research results. By means of questionnaires and interviews, female experts in leading positions have expressed their understanding and position towards culture in their particular organizations. The results clearly show that companies do have an impact on the proportion of women in leadership positions in designing their corporate cultures and adapting their gender equality measures accordingly.

Schlüsselbegriffe: Unternehmenskultur, Frauen in Führungspositionen, Diversity Management

## 1. Problemstellung

Bereits im Jahre 2011 wies Gertraude Krell in einem Grundlagenaufsatz zur „Geschlechterungleichheit in Führungspositionen“ auf die Notwendigkeit einer gesetzlichen Quotenregelung hin, wenn der Anteil von Frauen in Führungspositionen gesteigert werden soll (Krell 2011: 417f.). Auch mehr als fünf Jahre danach beträgt dieser – je nach Abgrenzung und Auslegung des Begriffs – nur etwa 30% und dass, obwohl Frauen nahezu so häufig studieren wie Männer (Statistisches Bundesamt 2016). So sind in dem für potentielle Führungskräfte relevantesten Studienfach Wirtschaftswissenschaften im Wintersemester 2015/16 bereits 45 % Frauen eingeschrieben gewesen - Tendenz steigend (Statistisches Bundesamt 2016). Zudem belegen empirische Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 2016, dass in deutschen privatwirtschaftlichen Unternehmen nur jede vierte Position von einer Frau besetzt wird. Dies verdeutlicht gemessen an ihrem Beschäftigungsanteil von 43 % deren Unterrepräsentanz (Kohaut/ Möller 2016: 1). Ähnlich argumentieren auch *Bark et al. (2016)* und *Kaup (2015)*.

Ferner belegen jüngere empirische Studien, dass in der unternehmerischen Praxis immer noch Stereotypisierungen und „gläserne Decken“ vorherrschen, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen erschweren (vgl. u. a. Kohaut/ Möller 2016: 4, Pai/ Vaidya 2009: 107ff.). So thematisierte Gertraude Krell bereits im Jahre 2011 einen Veränderungsbedarf im Rahmen der Organisations- respektive Unternehmenskultur (Krell 2011: 417f.). Auch *Weyer (2007)* führt unternehmenskulturspezifische Barrieren als Bestandteile der gläsernen Decke an und kommt zu dem Schluss, dass geschlechtsspezifische Vorurteile, beispielsweise hinsichtlich des erwarteten weiblichen Führungsverhaltens, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen negativ beeinflussen und sich soziale Strukturen ändern müssen, um diese zu durchbrechen (*Weyer 2007: 494*). Im Kontext betrieblicher Gleichstellungspolitik wirken Geschlechterstereotype dann diskriminierend, wenn bspw. bei Personalauswahlentscheidungen auf entsprechende in der Unternehmenskultur verankerte Leitbilder zurückgegriffen wird (*Baer/ Smykalla, 2010: 7; Gmür, 2004: 397*). Demnach ist ein Wandel innerhalb des Unternehmens bzw. der Institution erforderlich, welcher langfristig zu mehr Gleichberechtigung und Diversität führt. Die Unternehmenskultur kann an dieser Stelle ein mögliches Gestaltungsfeld für das Diversity Management sein (*Watrinet 2008: 61ff.*). Diversität heißt Vielfalt und impliziert im Rahmen des Diversity Managements die gezielte Wahrnehmung, das aufrichtige Wertschätzen und das bewusste Nutzen von Unterschiedlichkeiten. Dabei bezieht sich die Diversität z. B. auf

Merkmale wie Alter, Geschlecht, Werte oder Einstellungen (Deutsche Gesellschaft für Diversity Management 2015). Im Folgenden impliziert der Begriff Diversität das Merkmal Geschlecht. Zum tieferen Einblick in die Forschungen zum Diversity Management sei auf die einschlägige Literatur verwiesen (u. a. Krell et al. 2007; Krell 1999).

Im Kontext der gewählten Forschungsfrage zum Einfluss der Unternehmenskultur auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen ist zunächst auf die Ausführungen von *Kaiser et al. (2012)* zu verweisen. So thematisieren die AutorInnen, dass zur Vermeidung von Karrierebrüchen bei Frauen die Unternehmenskultur zu verändern sei. Ähnlich argumentieren auch *Weissenrieder et al. (2015)* und untersuchen den Einfluss der unternehmerischen Kultur auf die Karrierechancen von Frauen. Demgegenüber verweisen *Kohaut/ Möller (2016)* darauf, dass Frauen in Ostdeutschland in Führungspositionen privatwirtschaftlicher Unternehmen sowohl auf der ersten als auch auf der zweiten Führungsebene häufiger vertreten sind als im Westen (Kohaut/ Möller 2016: 1). Überraschender Weise ist festzustellen, dass wissenschaftlich fundierte Aussagen zum Verhältnis von Unternehmenskultur und Regionalität bisher kaum vorhanden sind. Dieses Forschungsdefizit zum Anlass nehmend soll im vorliegenden Beitrag zunächst die Wahrnehmung der von *Kaiser et al. (2012)* entwickelten Kulturtypen aus Sicht weiblicher Führungskräfte untersucht und darauf aufbauend eine Diskussion der von *Weissenrieder et al. (2015)* dargestellten Wirkungskanäle erfolgen. Gleichmaßen wird der Einfluss der Regionalität auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen einbezogen. Zur Erkenntnisgewinnung wird nicht nur auf vorhandenes theoretisches Wissen der Kultur- und Geschlechterforschung zurückgegriffen, sondern auch ein explorativer Forschungsansatz in Form eines Methodenmixes aus qualitativer und quantitativer Befragung verfolgt.

## 2. Unternehmenskultur und Frauen in Führungspositionen

Im wissenschaftlichen Schrifttum wird häufig diskutiert, ob ein Unternehmen eine Kultur hat oder eine Kultur ist (Watrinet 2008: 64). Letztgenanntes impliziert, dass die Unternehmenskultur durch historisch gewachsene Denkschemata und Geschäftspraktiken, Organisationsstrukturen und Unternehmensethiken sowie durch das Zusammenarbeiten der MitarbeiterInnen in Arbeitsgruppen geformt wird (Eberhardt 2013: 6). Daher entwickeln sich in jedem Unternehmen eigene Regeln und Gewohnheiten in der Belegschaft (Beile et al. 2009: 229). Als Ergebnis charakterisiert die Unternehmenskultur die Persönlichkeit eben dessen. Im Gegensatz dazu kann die Kultur eines Unternehmens auch als ein Gestaltungsmerkmal

angesehen werden (Unternehmen hat Kultur). Diese wird als veränderbar gehalten, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen (Watrinet 2008: 64). Eine eindeutige Differenzierung bereits vorliegender Forschungsergebnisse zu diesen unterschiedlichen Denkschulen ist nicht immer ganz einfach (siehe u. a. Schein 1985), so dass *Scholz/Hofbauer (1990)* eine kombinierte Herangehensweise an die Begriffsbestimmung der Unternehmenskultur vorschlagen (Scholz/Hofbauer 1990: 35). Dieser Argumentation wird auch im Folgenden gefolgt.

Im wissenschaftlichen Schrifttum finden sich daher verschiedene Definitionen. In der betriebswissenschaftlichen Forschung sowie in der Soziologie und Psychologie hat sich die Definition und Modellbeschreibung der Unternehmenskultur nach Edgar Schein durchgesetzt. Diese zeichnet sich durch besondere Präzision und Operationalisierbarkeit (Watrinet 2008: 66) aus und dient daher als Grundlage für den vorliegenden Beitrag. Für *Schein (1985)* ist die Kultur ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, welches die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat und von neuen Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen erlebt wird (Schein 1985: 9). Um dieses Konzept greifbarer zu machen, entwickelte Schein das bekannte *Drei-Ebenen-Modell*. Wie in Abbildung 1 dargestellt, siedeln sich an der Oberfläche die *sichtbaren Artefakte respektive Kulturindikatoren* an. Sie sind verbal, physisch oder handlungsorientiert auf einer *operativen Ebene* feststellbar (Schein 1984: 3). Artefakte spiegeln die erkennbaren Manifestationen wieder. Unternehmensgesetze, Visionen oder auch Leitbilder können dieser Dimension ebenso zugeordnet werden (Schein 2010: 23ff.), wie beispielsweise Produkte, Gebäude, Rituale oder Umgangsformen. Sie werden größtenteils bewusst wahrgenommen und haben eine starke symbolische Wirkung (Schein 2010: 23ff.). Damit bringen die Artefakte die auf der darunter liegenden Ebene befindlichen *Normen und Werte* zum Ausdruck. Diese wachsen aus Überzeugungen und dienen auf einer *strategischen Ebene* als Richtlinie für Verhaltensweisen und Handlungen (Schein 1984: 3ff), da sie teils sichtbar und teils unbewusst wahrgenommen werden (Watrinet 2008: 68). Werte sind zumeist unbewusste, stabile und nicht hinterfragte Grundsätze bzw. Regeln, die von der Gruppe geteilt werden und das Handeln lenken. Normen werden aus den Werten abgeleitet. Die Einhaltung dieser wird von den Mitgliedern beobachtet, da die Regeln häufig dauerhaft und akzeptiert sind (Schein 1985: 14ff.).

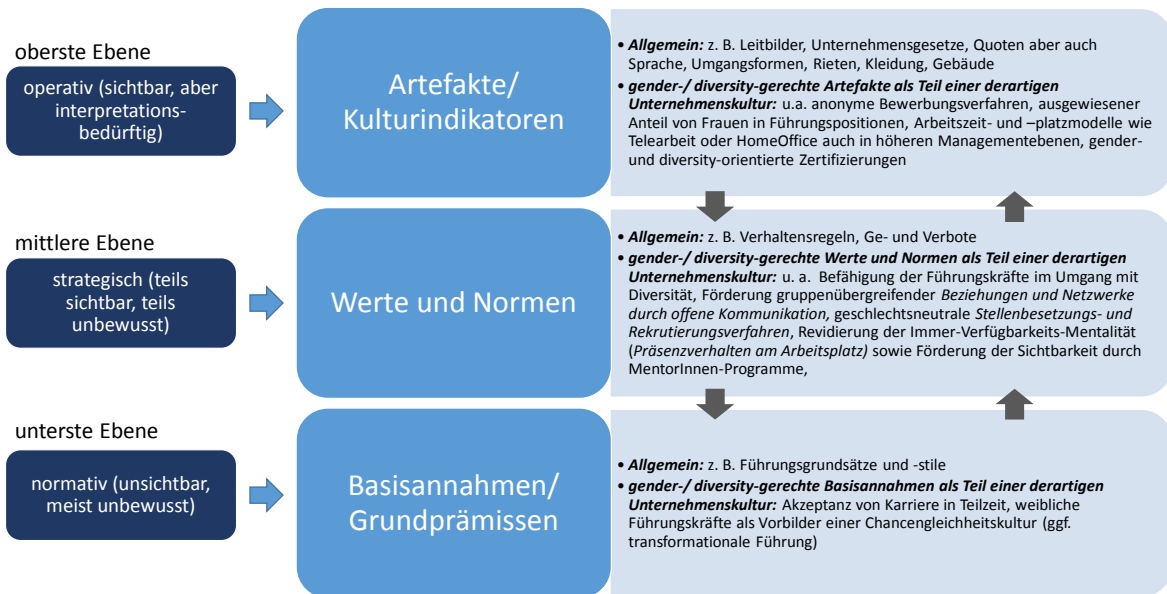


Abbildung 1: Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schein 1984: 3ff., Weissenrieder et al. 2015: 3ff. und Watrinet 2008: 68f.; 218ff.

Die unterste Ebene bilden die *Grundprämissen* *respektive* *-annahmen*, auch „basic assumptions“ genannt. Sie bilden auf einer *normativen Ebene* den Kern einer Unternehmenskultur, bieten Orientierung und sind fest in den Denk- und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder verwurzelt (Schein 1984: 3ff.). Zudem werden diese Grundannahmen über die Menschen und die Umwelt als selbstverständlich hingenommen (Watrinet 2008: 68f.), so dass sie unsichtbar und unhinterfragt das Handeln der Mitglieder bspw. in Form des Führungsverständnisses und -verhaltens beeinflussen (Homma/ Bauschke 2014: 6; Watrinet 2008, S. 69).

Zusammenfassend ist anzumerken, dass die Dimensionen in einer hierarchischen Wechselwirkung zueinander stehen. Beispielsweise können Artefakte einerseits durch ihre symbolische Wirkung Normen und Werte noch verstärken. Andererseits prägen die feststehenden Normen und Werte auch die sichtbaren Manifestationen (Schönborn 2014: 52). Somit ist die Kultur nicht auf eine Ebene beschränkbar, sondern findet sich in allen drei Dimensionen wieder (Schein 1984: 7). Dies wird in Abbildung 1 durch die Pfeile symbolisiert. Im Folgenden sind insbesondere die Normen und Werte sowie die Grundannahmen relevant, da diese langfristig und eher unsichtbar die Möglichkeit des Aufstiegs von Frauen in Führungspositionen beeinflussen. Die operativen Artefakte, wie bspw. der ausgewiesene Anteil von weiblichen Führungskräften, stellen demgegenüber den Erfolg dessen dar. So ist in einem

ersten Schritt auf aktuelle Forschungsergebnisse von *Weissenrieder et al. (2015)* zu verweisen. Die AutorInnen konnten die nachfolgend genannten Faktoren auf der strategischen Ebene als sog. *Wirkungskanäle der Unternehmenskultur* identifizieren, welche als gelebte Werte und Normen die Karrierechancen von Frauen signifikant beeinflussen:

- (1) *Beziehungen und Netzwerke,*
- (2) *Förderungsverhalten* von MitarbeiterInnen in Abhängigkeit von deren Leistung und/ oder Sichtbarkeit und/ oder Netzwerkverhalten im Unternehmen,
- (3) *Verhalten bei Stellenbesetzungen und Rekrutierung,*
- (4) *Annahmen über das Präsenzverhalten am Arbeitsplatz* sowie
- (5) *Verlust der Sichtbarkeit* bei alternativen Arbeitsarrangements (Weissenrieder et al. 2015: 4ff.).

Die Ergebnisse belegen - ähnlich wie die Forschungsergebnisse von *Welpé et al. (2014)*, *Krell (2011)*, *Jonsen et al. (2010)* oder *Appelbaum et al. (2003)* - dass subjektive Eindrücke und *Stereotypisierungen* im Rahmen von *Stellenbesetzungsverfahren* zu einer Diskriminierung von Frauen führen und derartige Faktoren in der Unternehmenspraxis immer noch festzustellen sind. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn Netzwerke im Unternehmen oder Sympathien ausschlaggebend für den erfolgreichen Ausgang eines Besetzungsverfahrens sind (Weissenrieder et al. 2015: 13f.). Ähnliche Ergebnisse finden sich bei *Kaiser et al. (2012)*. Auch im Kontext der *beruflichen Förderung* konnten *Weissenrieder et al. (2015)* zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau von ihrem Vorgesetzten bei gleicher Qualifikation für Führungsaufgaben in höheren Managementebenen vorgeschlagen wird, deutlich geringer ist als bei Männern. Dies spiegelt sich zudem darin wieder, dass sich die befragten Frauen weniger wahrgenommen (sichtbar) fühlen (Weissenrieder et al. 2015: 11ff.).

Darüber hinaus bestätigen die AutorInnen, dass die Inanspruchnahme flexibler Arbeitszeitmodelle vorrangig von weiblichen Führungskräften genutzt und positiv beurteilt wird. Männliche Führungskräfte sehen dies als „eher nicht akzeptabel“ an (Weissenrieder et al. 2015: 15f.). Dies deckt sich mit Forschungsergebnissen von *Kohaut/ Möller (2016)*, wonach ein zumeist „...traditioneller Karrierebegriff mit uneingeschränkter Erreichbarkeit und langen Arbeitszeiten...“ verbunden ist (Kohaut/ Möller 2016: 5). Bereits seit längerem wird diskutiert, dass die Forderung nach *uneingeschränkter Verfügbarkeit im Top-Management* als eine Ursache für einen geringen Frauenanteil in der Führungsebene gesehen werden kann (Müller 1999: 153). Dadurch entstehen „*Gläserne Decken*“, die als unsichtbare, künstlich geschaffene

Barrieren den Aufstieg von Frauen verhindern (Krell 2011: 408ff.; Müller/ Sander 2009: 60; Pai/ Vaidya 2009: 107ff.). Abschließend haben auch *Weissenrieder et al. (2015)* gezeigt, dass *Beziehungen und Netzwerke* im Unternehmen wichtiger für den beruflichen Aufstieg sind als fachliche Kompetenz (Weissenrieder et al. 2015: 11). Ebenso verwies *Krell (2011)* darauf, dass die Ursachen der Geschlechtersegregation und die mangelhafte Feminisierung der Führungsebene im Kontext monokultureller Führungsriegen und dominanter Gruppenmentalitäten zu thematisieren sei (Krell 2011: 408ff.). So kann in vielen Organisationen die fehlende Chancengleichheit mit gefestigten Gruppensystemen erklärt werden, welche den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen verhindern, indem die etablierten Gruppen zur Selbsterhaltung neue Sozialisationen verhindern und bereits bestehende Anschauungen fördern (Krell 2011: 408ff.). Häufig werden diese Gruppen als *Männerzirkel (Inner Circle)* oder auch Männerbünde (Jüngling/Rastetter 2011) bezeichnet, welche sich vor „äußeren Störungen“ schützen (Krell 2011: 409, auch Erfurt Sandhu, 2014: 18). Im Kontext der gewählten Forschungsfrage ist daher zu überprüfen, ob noch immer Werte und Normen, wie die Sichtbarkeit für berufliche Förderer oder die Präsenz am Arbeitsplatz, die Möglichkeit des Aufstiegs weiblicher Führungskräfte beeinflussen. Gleichmaßen wäre auch eine regionale Untersuchung dessen nicht uninteressant.

Den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen weiblicher Führungskräfte konnten Kaiser et al. (2012) im Rahmen einer empirischen Untersuchung belegen. Dieser ist jedoch vom jeweiligen Typus der unternehmerischen Kultur anhängig. So sind in der Praxis (1) die offene Hochleistungskultur, (2) die konformistische Formalkultur, (3) die konservative Ausschlusskultur und (4) die veränderungsorientierte Bewahrungskultur zu unterscheiden. Die *offene Hochleistungskultur* zeichnet sich durch eine dynamische, offene und liberale Erwartungskultur aus und fordert von den MitarbeiterInnen Flexibilität und besondere Leistungen (Kaiser et al. 2012: 47f.). Demgegenüber wird die *konformistische Formalkultur* als eine Art Beteiligungskultur verstanden, welche durch meist männlich geprägte Verhaltensnormen und bürokratische Strukturen mit dem Ziel eines angepassten Verhaltens der Organisationsmitglieder charakterisiert werden kann (Kaiser et al. 2012: 48ff.). Als teamorientierte Kultur mit stark ausgeprägten männlichen Netzwerkstrukturen („Männerzirkel“) und vorherrschenden traditionellen Vorstellungen und Rollenbildern kann die *konservative Ausschlusskultur* beschrieben werden (Kaiser et al. 2012: 52ff.). Im Gegensatz dazu ist die *veränderungsorientierte Bewahrungskultur* eine Vertrauenskultur, bei welcher die Unternehmensführung zwar grundsätzlich veränderungsbereit ist, aber weiterhin an



konservativen Werten und hierarchischen Strukturen festhält (Kaiser et al. 2012: 54ff.). Eine zusammenfassende Übersicht der von Kaiser et al. (2012) dargestellten Typen von Unternehmenskulturen liefert die Abbildung 2.



Abbildung 2: Die vier Kulturtypen nach Kaiser et al. (2012)

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kaiser et al. 2012: 43-56.

Im Fazit der Studie von Kaiser et al. (2012) führen Maßnahmen, wie z. B. Arbeitszeitmodelle oder mehr Betreuungsmöglichkeiten für Kinder nicht dazu, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen oder Karrierebrüche zu vermeiden. Vielmehr betonen die AutorInnen, dass es eines umfassenden Kulturwandels im Unternehmen bedarf (Kaiser et al. 2012: 7ff.), welcher auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur ansetzt und vom Management bzw. den Führungskräften getragen wird. In diesem Kontext kommt bspw. der Vorbildfunktion weiblicher Führungskräfte eine bedeutende Rolle zu, da diese eine Gleichberechtigungskultur vorleben (Welpke et al. 2014: 32). Im Hinblick auf die gewählte Forschungsfrage liegt daher die Vermutung nahe, dass die Chancen des beruflichen Aufstiegs weiblicher Führungskräfte in Ostdeutschland besser sind, da hier schon tendenziell mehr Frauen in den oberen Führungsebenen vertreten sind und - aufgrund der zurückliegenden Sozialisation in der ehemaligen DDR - eher die Kulturtypen I und IV anstatt II und III zu erwarten sind.

Auf der normativen Ebene können auch die Führung und das Führungsverhalten der Organisationmitglieder die Kultur im Unternehmen und damit den Anteil von Frauen in Führungspositionen beeinflussen. Im Zusammenhang mit dem Thema „Führung“ wird im wissenschaftlichen Schrifttum häufig der Unterschied im Verhalten zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften thematisiert (Bark et al. 2016: 473ff.; Jonsen et al. 2010: 550ff.; Appelbaum et al. 2003: 44ff.) oder der Einfluss dessen auf den unternehmerischen Erfolg zu eruieren versucht (McKinsey & Company 2016: 9ff.). Demgegenüber merken *Jonsen et al. (2010)* jedoch an, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen weiblichem oder männlichem Führungsverhalten gibt, sondern eher Geschlechterstereotype von Bedeutung sind (Jonsen et al. 2010: 551). Auch in anderen Studien wird diese subjektorientierte Perspektive verworfen: allein durch Verhaltens- und Persönlichkeitsunterschiede der Geschlechter könne die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen nicht erklärt werden (Trenkman 2016: 20; Festing/ Okech 2007: 43).

Infolge der Interdisziplinarität existieren im Schrifttum zahlreiche Definitionen des Begriffs *Führung* (Körner/ Günther 2011: 435). Aus handlungstheoretischer Sicht definiert sich Führung als ein Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimer Weise konditioniert (Neuberger 2002: 47). Zudem ist *Weibler (2001)* der Auffassung, dass unter Führung nicht nur die Verhaltensbeeinflussung der Geführten zu verstehen ist, sondern er verweist weiter auf das Charisma und die Akzeptanz der Führungsperson (Weibler 2001: 29). Von dieser geht folglich ein nicht unerheblicher Einfluss auf das Unternehmen und damit auf die Kultur aus (Homma/ Bauschke 2014: 83), da Führungskräfte Normen und Werte prägen, Maßstäbe vorgeben und das Handeln mit Hilfe ihrer Vorbildfunktion beeinflussen (Schein 2010: 3). So gelingt die Förderung von Diversität in den bisher noch recht homogenen Führungsebenen nur durch mannigfaltige Rekrutierungswege und Sozialisationsprozesse (Sattelberger 2015: 65) sowie durch den Aufbau einer *gender- respektive diversity-gerechten Unternehmenskultur*. Darunter ist im Folgenden das mentale Grundgerüst eines Unternehmens zu verstehen, welches einer Chancengleichheitskultur aufgeschlossen ist und beginnend bei den Organisationswurzeln auf normativer Ebene eine Veränderung der Unternehmenskultur anerkennt (Watrinet 2008: 72). Das Ziel des Diversity Managements sollte daher die Schaffung einer Kultur sein, in der die Integration individueller und gruppenspezifischer Vielfalt möglich ist (Watrinet 2008: 72) und zur Entwicklung eines multi- statt monokulturellen Unternehmens beiträgt (Krell 1996: 334ff.). Durch eine klare Definition und Thematisierung der bisher mangelhaften Feminisierung der

Führungsebene lassen sich zudem unerwünschte Abweichungen, bspw. in Form von Reaktanzverhalten männlicher Kollegen, verhindern (Krell 2011: 408ff.). Der Umsetzungs- und Wandlungserfolg ist jedoch davon abhängig, wie eindeutig die Führung Gender- und Diversityziele festgelegt hat. *Bark et al. (2016)* schlagen für die Umsetzung sowohl einen *transformationalen Führungsstil*, i. S. einer Weiterentwicklung des Führens durch Zielvereinbarungen, als auch ein Führen durch Motivation vor, um die geschlechtsspezifische Lücke in der Führung zu schließen (Bark et al. 2016: 473ff.). Ähnlich argumentiert auch *Furtner (2016)*, indem der idealisierte Einfluss, die inspirierende Motivation, die intellektuelle Stimulierung und die individuelle Berücksichtigung als zentrale Dimensionen einer transformationalen Führung gelten und das Charisma der Führungskraft als Kernelement für eine erfolgreiche Unternehmensführung dient (Furtner 2016: 18ff.).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass im wissenschaftlichen Schrifttum bereits umfangreiche Forschungsergebnisse zu Stereotypisierungen und klassischen Rollenbildern als Bestandteilen einer Unternehmenskultur (u. a. Weissenrieder et al. 2015, Kaiser et al. 2012), dem Vorhandensein gläserner Decken als Hürde beim Aufstieg weiblicher Führungskräfte (u. a. Krell 2011; Müller/ Sander 2009; Pai/ Vaidya 2009) oder zum Thema Führung und Geschlecht vorliegen (u. a. bei Bark et al. 2016; Jonsen et al. 2010, Appelbaum et al. 2003). Der durchaus interessante Einfluss der Regionalität auf die Unternehmenskultur und damit ggf. auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen ist bisher jedoch nur unzureichend erforscht wurden. Um diese Forschungslücke zu schließen, wird nachfolgend ein explorativer Forschungsansatz in Form eines Methoden-Mixes aus qualitativer und quantitativer Befragung verfolgt. Das methodische Vorgehen wird im anschließenden Kapitel dargestellt.

### 3. Empirische Untersuchung und Auswertungsergebnisse

Die Unternehmenskultur als Forschungsobjekt bedingt die Betrachtung latenter Prozesse und sozialer Interaktionen. Daher ist zur Untersuchung eine Methode zu initiieren, die komplexe Abläufe aufnehmen kann (Carson et al. 2001: 65). Im vorliegenden Beitrag wurde zunächst ein qualitativer Ansatz verfolgt, da dieser sich durch die Zugänglichkeit von Einstellungs- und Verhaltensweisen, das Erfassen von komplexen Sachverhalten und die Offenheit in der Erkenntnisgewinnung charakterisieren lässt (Holzmüller/ Buber 2009: 7f.). Zusätzlich wurde im März 2017 eine zweite Studie (n = 67) mit dem Ziel der Entdeckung weiterer Zusammenhänge durchgeführt, welche durch die geringe Fallzahl der ersten Studie (n = 3) ggf. unentdeckt blieben. Nähere Informationen hierzu sind der Abbildung 3 zu entnehmen.

	1. Studie	2. Studie
Forschungsansatz	Auswertung <b>qualitativer Erfahrungsberichte</b> weiblicher Führungskräfte, <b>halb-standardisiertes Telefoninterview</b> mit Hilfe eines vorher definierten Leitfadens	<b>Methoden-Mix aus qualitativer und quantitativer Befragung</b> , Auswertung eines <b>standardisierten, schriftlichen Fragebogens</b> mit qualitativen und quantitativen Fragen, Online-Erhebung
Stichprobengröße	n = 3	n = 67
Probandenauswahl	<b>Bewusste Auswahl weiblicher FK</b> anhand persönlicher Kontakte der Forscherinnen und der Teilnahmebereitschaft der weiblichen Führungskräfte	<b>bewusste Auswahl</b> weiblicher FK über die Profilingaben im <b>sozialen Netzwerk xing</b> , Verifizierung der Aktualität der Führungsposition in der E-Mail Ansprache bei Versand des Online-Fragebogens und zusätzliche Aufforderung zur Weiterleitung des FB-Links an Kolleginnen ( <b>zufällige Auswahl</b> ), zusätzlich Versand über die Xing-Gruppen Charta der Vielfalt und FidFW (Frauen in der Finanzverwaltung)
Merkmale der Probanden	<ul style="list-style-type: none"> <li>weibliche Führungskräfte in den Branchen Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Konsumgüterindustrie/ Handel (Großunternehmen)</li> <li>zwei von drei Probanden hatten Kinder</li> <li>Erfahrungen auf unterschiedlichen Managementebenen (Abteilungs- und Unternehmensführung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>weibliche Führungskräfte in verschiedenen Branchen (IT, Dienstleistung, Bildung, Consulting, Einzelhandel, Maschinenbau, Automobilbau, Gesundheitswesen und Verkehr), Klein- und Mittelständische Unternehmen sowie Großunternehmen</li> <li>Weibliche FK mit Mitarbeiter- und Budgetverantwortung</li> <li>Erfahrungen auf unterschiedlichen Managementebenen (Abteilungs- und Unternehmensführung)</li> </ul>
Erhebungszeitraum	November 2015	14.03. bis 23.03.2017
Erhebungsinhalt	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Unternehmenskultur</b> und ihr Einfluss auf das Unternehmen,</li> <li>Frauen in Führungspositionen - <b>Stereotypisierungen und deren Repräsentanz</b>,</li> <li><b>Maßnahmen für chancengleiche Karrieremöglichkeiten</b> von Frauen sowie</li> <li>Beurteilung deren Umsetzung und zukünftige Auswirkungen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Allgemeine demografische Daten zum Unternehmen, in dem die weiblichen FK tätig sind (u. a. Branche, Regionalität oder Mitarbeiteranzahl)</li> <li><b>Typen der Unternehmenskultur</b> und ihr Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Unternehmen,</li> <li><b>Wirkungskanäle der Unternehmenskultur</b> auf operativer bzw. strategischer Ebene der Unternehmenskultur</li> <li>Relevanz von <b>Führung und Führungsverhalten</b> auf normativer Ebene der Unternehmenskultur</li> </ol>
Auswertungsmethodik	Anonymisierung der Expertinnen (E1 bis E3), zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015): 70ff., Anwendung der von Mayring vorgeschlagenen Gütekriterien Mayring (2015): 123ff.	Auswertung der quantitativen Fragen mit Hilfe von SPSS (deskriptive Statistik), Auswertung der qualitativen Fragen durch Strukturierung und Zusammenfassung Mayring (2015): 65.

Abbildung 3: Aufbau und Design des explorativen Forschungsansatzes

Im Rahmen der ersten Studie konnte das Vorhandensein klarer Stereotype bestätigt werden. Damit decken sich die Ergebnisse des vorliegenden Beitrags mit den im wissenschaftlichen Schrifttum bereits seit längerem diskutierten Stereotypisierungen (vgl. hierzu u. a. Krell 2011: 408ff.). Basierend auf den Aussagen der befragten Expertinnen ist jedoch ein *beginnender Abbau der strengen und zumeist klassischen Geschlechtertypisierungen wahrzunehmen*. Gleichwohl wird angemerkt, dass der damit einhergehende mentale Veränderungsprozess in den Unternehmen oder der Gesellschaft einen längeren Zeitraum bedingt, welcher bei fehlender kultureller Anpassung sowie patriarchalischen und monokausalen Strukturen weitere Hemmnisse der Chancengleichheit aufkommen lässt. So argumentiert die Expertin aus dem Bereich Konsumgüterindustrie/ Handel wie folgt:

*„Oftmals herrschen in Unternehmen eine Art patriarchaler Strukturen und Organisationen vor, die häufig noch auf das „alte Modell“ ausgerichtet sind. In diesem Modell ist der Mann der auf die Karriere ausgerichtete Part und steht dementsprechend zeitlich voll zur Verfügung. Ich habe festgestellt, dass Frauen in diesem Modell oftmals keine Lust haben, Verantwortung zu übernehmen...“.*

Diese Ergebnisse zum Anlass nehmend, wurde in der zweiten Studie im Jahr 2017 nach dem wahrgenommenen *Typ der Unternehmenskultur* gefragt. Obwohl die weiblichen Führungskräfte grundsätzlich zufrieden mit der unternehmerischen Kultur sind, zeigt sich, dass das von der Expertin angesprochene „alte Modell“, welches einer konservativen

Ausschlusskultur (Kulturtyp III) zuzuordnen ist, primär auf westdeutsche Unternehmen zutrifft. Firmen mit Sitz in Ostdeutschland lassen sich demgegenüber eher durch die Kulturtypen I, II und IV charakterisieren (vgl. Abbildung 4). Dies kann möglicherweise ein Grund für den höheren Anteil an weiblichen Führungskräften in Ostdeutschland sein und deutet weiteren Forschungsbedarf an.

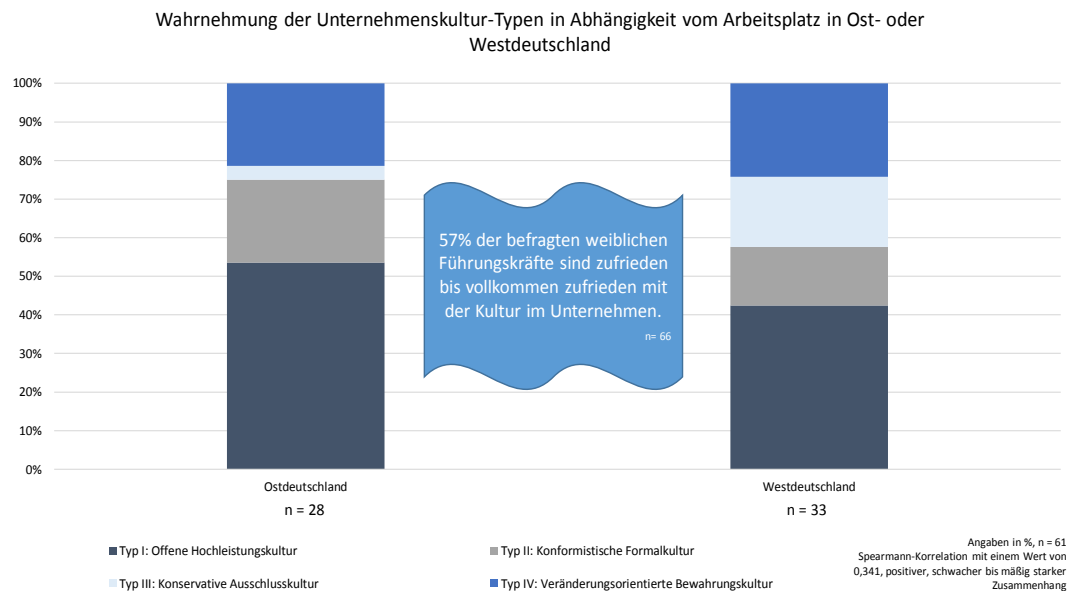


Abbildung 4: Typen der Unternehmenskultur in Abhängigkeit vom Arbeitsplatz in Ost- oder Westdeutschland

Als ein weiteres Ergebnis der ersten Studie kann angeführt werden, dass nach Meinung der befragten Expertinnen die „Immer-Verfügbar-Mentalität“ als Karrierefaktor für eine Unterrepräsentanz von Frauen verantwortlich ist. Zudem gaben die drei befragten Expertinnen an, dass der Weg bis zur Erlangung einer Führungsposition als Hürde deklariert wird. So ist unstrittig, dass diejenigen Frauen, die in die Führungsriege aufsteigen wollen, sich durch Selbstbewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit und Arbeitseinsatz – also durch maskuline Verhaltenseigenschaften - auszeichnen sollten. Insofern argumentiert die Expertin aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfung auf die Frage nach dem geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen wie folgt:

„ Ich denke, dass die entscheidende Phase in den 30er und 40er Jahren einer Mitarbeiterin liegt. Dort erleben wir in der Karriere die großen Sprünge... aber dieser Zeitraum ist auch maßgeblich jener, wo sich Frauen dazu entscheiden, Kinder zu bekommen. Sie fallen dann aus der Turbo-Phase in der Karriere heraus. Der Wiedereinstieg, noch dazu häufig der beschränkte Einstieg, macht das „Always on“/ „Always brauchbar“/ „Always verfügbar“ durchaus schwierig und bleibt auch somit immer die Achillesferse. Gerade für Frauen,

die in Führungspositionen sind und weitere Frauen brauchen, um Ihre Lobby zu stärken ...ist der Präsenzfaktor entscheidend.“

Basierend auf diesem Ergebnis wurden die auf operativer und strategischer Ebene angesiedelten *Wirkungskanäle der Unternehmenskultur* dezidiert in der zweiten Studie abgefragt. Die Ergebnisse sind in der folgenden Abbildung 5 dargestellt.

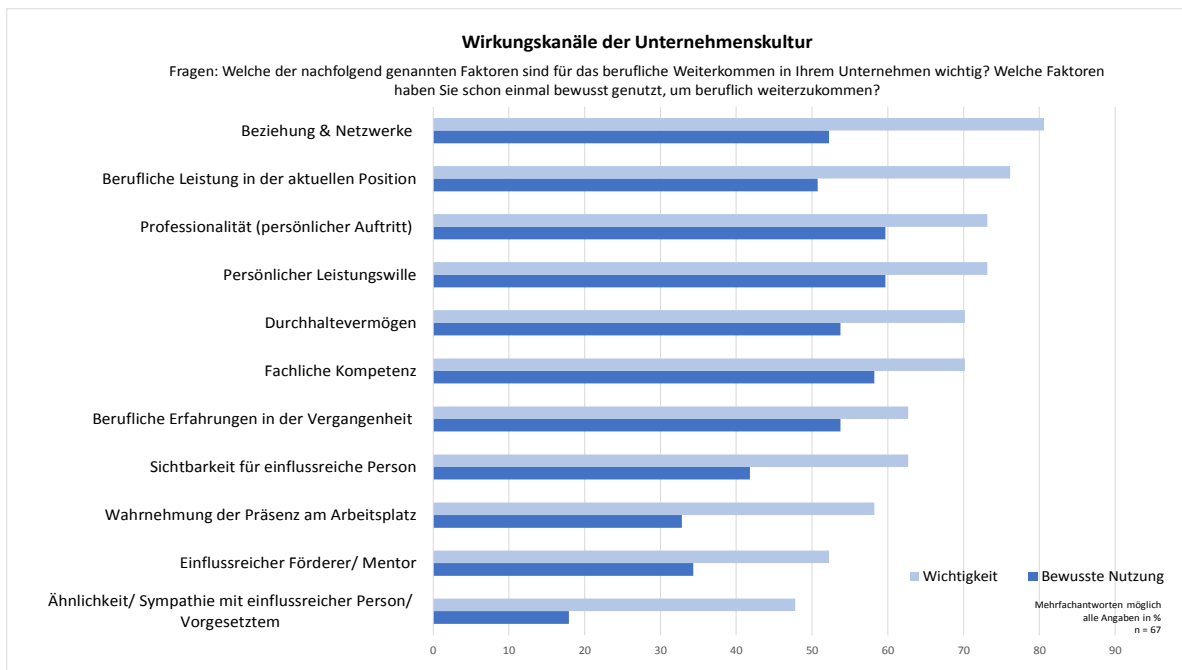


Abbildung 5: Wirkungskanäle der Unternehmenskultur

Dabei zeigte sich, dass mit einem Anteil von 80,6 % noch immer die Beziehungen & Netzwerke von den befragten weiblichen Führungskräften als wichtig wahrgenommen werden, wenn auch nur 52,2 % diese aktiv nutzen, um beruflich weiterzukommen. Als überraschend erwies sich demgegenüber, dass die Präsenz am Arbeitsplatz, die Bekanntheit mit einem einflussreichen Förderer/ Mentor oder die Ähnlichkeit bzw. Sympathie mit diesem weniger wichtig für die Karriere erscheinen als angenommen (vgl. Abbildung 5). Im Ost-West-Vergleich fällt dabei auf, dass tendenziell eher Frauen in Westdeutschland Sympathien für das berufliche Weiterkommen nutzen, wohingegen die fachliche Kompetenz in etwa gleich eingeschätzt wird. Dies wird in Abbildung 6 grafisch dargestellt. Aufgrund der geringen Fallzahlen kann dies jedoch nur bedingt verallgemeinert werden und deutet weiteren Forschungsbedarf an.

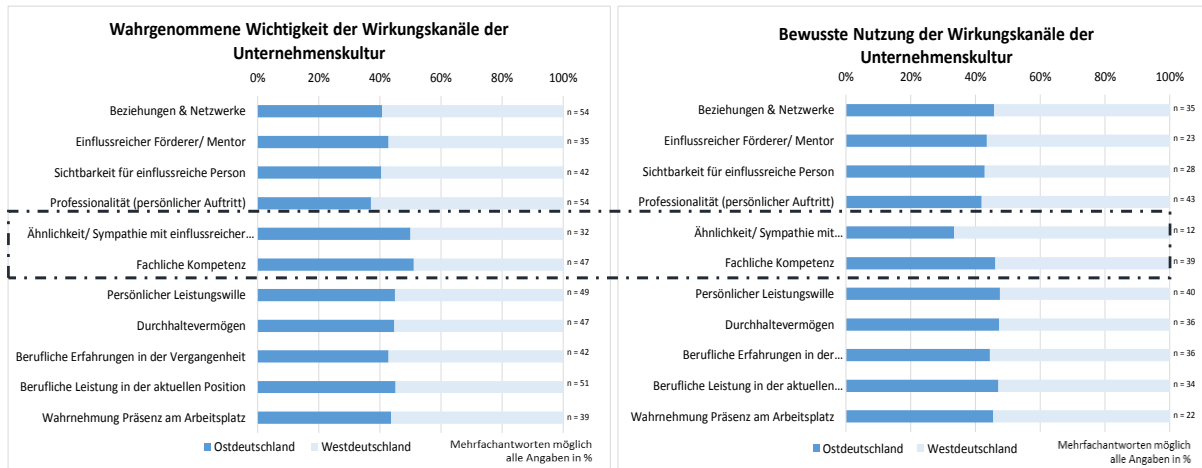


Abbildung 6: Wirkungskanäle der Unternehmenskultur im Ost-West-Vergleich

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sich die befragten weiblichen Führungskräfte den beruflichen Aufstieg vielmehr durch fachliche Kompetenz, persönlichen Leistungswillen und Professionalität erarbeiten wollen, als durch Beziehungen & Netzwerke (vgl. Abbildung 5). Bei der Frage, welche konkreten Maßnahmen zudem empfehlenswert sind, um den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, merkt eine weibliche Führungskraft eines mittelständischen Unternehmens der E-Commerce Branche mit Firmensitz in Westdeutschland und einer offenen Hochleistungskultur an, dass

*„...weibliche Teilzeitmitarbeiter ebenso eine erfolgreiche Führungsposition ausführen können [...] und den Frauen, die gewillt sind aufzusteigen, nicht nur mehr Aufgaben zu geben sind, sondern diese auch zu befördern sein“.*

Hier wird nicht nur die Relevanz des persönlichen Leistungswillens zum Ausdruck gebracht, sondern auch die Möglichkeit zur Teilzeitführung thematisiert. Ähnlich argumentiert auch eine befragte Person aus einem mittelständischen Unternehmen der Automobilbranche mit Sitz in Westdeutschland und einer Mischform aus den Kulturtypen I und IV. Demnach sind

*„...(1) gezielte Rekrutierungen von Frauen [...], (2) spezielle Förderprogramme für weibliche Nachwuchsführungskräfte im Sinne der aktiven Ansprache von Potentialkandidatinnen, [und] (3) die Öffnung der Führungskultur hinsichtlich neuer Führungsmodelle wie z. B. Tandem, um Auszeiten, Elternzeiten und Teilzeiten besser leben zu können, ...“*

empfehlenswert. Dies kann abschließend ergänzt werden durch die Antwort einer Person aus einem mittelständischen westdeutschen Unternehmen mit einer konservativen Ausschlusskultur der Branche Rechtsanwalt & Steuern. Demnach sind auch

„...andere Vergütungsstrukturen, die mehr Kooperation zulässt relevant. Frauen arbeiten mE lieber im Team. Bei uns sind die Partner auf Grund der Vergütungsstruktur hingegen eher arbeitende Alphas. Das ist mE kein Umfeld, in dem sich Frauen wohlfühlen.“

So kann zunächst festgehalten werden, dass einerseits Personalentwicklungsmaßnahmen zur Selbstbefähigung weiblicher Mitarbeiterinnen als geeignete Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führungsebenen angesehen werden. Auch die Themen Rekrutierung, Vergütung sowie Arbeitsplatzgestaltung sind zukünftig von zentraler Relevanz. In vielen Unternehmen zeigen diese Maßnahmen offensichtlich bereits Wirkung – hier gibt es sichtbare Veränderungen auf der obersten Unternehmenskulturebene der Artefakte, was wiederum auf die bereits angesprochenen, wahrgenommenen positiven Veränderungen auf den Ebenen der Werte und Normen bzw. Grundannahmen zurückzuführen wäre. Andererseits erscheint auch das Thema Führung bzw. die Option Teilzeitführung erfolgsversprechend zu sein. In diesem Kontext sehen auch *Karlshaus/ Kähler (2016)* in der Teilzeitführung großartige Möglichkeiten für eine nachhaltige und produktive Arbeitsgestaltung, wobei auch angemerkt wird, dass das Führen in Teilzeit die Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitenden gleichermaßen vor besondere Herausforderungen stellt (*Karlshaus/ Kähler 2016: 3ff.*).<sup>1</sup> Damit das Thema Teilzeitführung zukünftig selbstverständlicher und akzeptierter ist, sollten die Unternehmen jedoch nicht nur in die Etablierung einer diversity-gerechten Unternehmenskultur investieren, sondern gleichzeitig auch die Notwendigkeit zur digitalen Transformation erkennen. So könnten bspw. neue Arbeitskulturen, in denen kollaboratives und vernetztes Arbeiten in selbstorganisierter Teamarbeit – unabhängig vom Geschlecht und entsprechenden Stereotypisierungen und frei von einem männlich konnotierten Karriereverständnis als Vollzeit- und Präsenzführungskraft – mehr Chancen für Frauen in Führungspositionen bieten. Auf Grund der geringen Fallzahlen innerhalb der vorliegenden Studien sollten derartige Aspekte in weiterführenden Untersuchungen dezidiert eruiert werden. Interessant erscheint dabei die Frage, unter welchen Bedingungen Digitalisierung und Neuorganisation von Arbeit als Chance für geschlechtergerechte Arbeitswelten und weibliche Karrieren begriffen werden können.

Da die Wirkung der Werte und Normen maßgeblich von der *Führung bzw. dem Führungsstil* abhängig ist, wurden diese Aspekte in der zweiten Studie im Jahr 2017 explizit einbezogen. So zeigte sich im Kontext des wahrgenommenen Führungsstils ein diffuses Abbild aus älteren,

---

<sup>1</sup> Zur inhaltlichen sowie konzeptionellen Beschreibung des Begriffes Teilzeitführung sei auf die umfangreichen Ausführungen bei *Karlshaus/ Kähler (2016)* verwiesen.



meist autoritären Führungsstilen, und moderneren Führungsmethoden, wie z. B. partnerschaftlich, teamorientiert oder transformational. Auch an dieser Stelle ist weiterer Forschungsbedarf zu konstatieren. Abschließend wurden die weiblichen Führungskräfte gebeten, Stellung zu einem Interview der Harvard-Ökonomin Iris Bohnet in der FAS (Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung) vom 5. Februar 2017 zu nehmen, innerhalb dessen Frau Bohnet anonyme Bewerbungen für alle und weniger Geld für Frauenförderung fordert (Weiguny 2017: 33). Auch dabei zeigen sich durchaus polarisierende Meinungen:

*„Mein Eindruck ist, dass Auswahlverfahren bei meinem Arbeitgeber sehr transparent ablaufen. [...] Ich bin mir auch nicht sicher, ob Geld für Frauenförderung irgendetwas verändert. Aus meiner Sicht wäre es eher eine andere Kultur und vor allem eine professionelle Personalentwicklung, so dass vorhandene Frauen ihr Potenzial entfalten können.“*

Das ist die Antwort einer weiblichen Führungskraft aus der Branche Bildung, Wissenschaft und Forschung eines ostdeutschen, öffentlichen Unternehmens mit einer konformistischen Formalkultur. Ähnlich argumentiert auch eine Frau aus einem russischen Unternehmen (40 Mitarbeiter) der IT & Softwarebranche mit Sitz in Westdeutschland:

*„Nein, weil anonyme Bewerbungen [...] nicht verändern würden, dass Männer in Führungspositionen die dargestellten männlichen Attribute/ Werte bevorzugen (auch wenn nicht klar ersichtlich ist, dass diese einem Geschlechtsgenossen zuzuordnen sind)“.*

Demgegenüber argumentiert eine weibliche Führungskraft aus einem mittelständischen Unternehmen der Automobilbranche mit Sitz in Westdeutschland und einer Mischform aus den Kulturtypen I und IV wie folgt:

*„Ich schließe mich teilweise an. 1.) Ich finde jede\_r sollte selbst entscheiden können, ob man sich anonym oder nicht bewerben möchte. [...] 2.) Ich schließe mich teilweise an, dass man weniger Geld für Frauenförderung ausgeben sollte und viel mehr in die Unternehmenswerte und -struktur stecken sollte und die man dann auch lebt. Man sollte Geld in Führungsverhalten und atmende Strukturen stecken, die es den Menschen im Unternehmen erlaubt, sich so zu entfalten, wie es für sie richtig und wichtig ist. Dieser Bruch mit den klassischen und verstaubten hierarchisch-patriarchalen Strukturen ebnet automatisch den Weg für Frauen und ihre Bedürfnisse.“*

Zusammenfassend ist den Unternehmen anzuraten, in den Aufbau einer diversity-gerechten Unternehmenskultur zu investieren, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu steigern und damit einen Beitrag zu mehr Chancengleichheit zu leisten. Auf der *normativen Ebene der Grundannahmen* sollte dabei zunächst der traditionelle Karrierebegriff i. S. der

Immer-Verfügbar-Mentalität und der Präsenzkultur überdacht werden. Dies geht nach Auffassung der Verfasserinnen einher mit einer Veränderung des Führungsverhaltens, indem geeignete weibliche Nachwuchskräfte auch die Möglichkeit zur Ausübung in Teilzeit erhalten. Ferner ist den Unternehmen zu einer transformationalen Führung zu raten, innerhalb dessen Frauen als Führungskräfte eine Vorbildfunktion einnehmen und eine Gleichberechtigungskultur vorleben. Auf der *strategischen Ebene der Werte und Normen* kann durch das Revidieren traditioneller Rollenbilder in Form eines typisch männlichen und weiblichen Führungsverhaltens ein positiver Effekt erzielt werden. Grundvoraussetzung ist jedoch der persönliche Leistungswille der Kandidatin, welcher auf der *operativen Ebene der Artefakte* durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden kann. Darüber hinaus können bei der Vergabe von Führungspositionen u. U. ein anonymisierter Prozessablauf und gleiche Vergütungsstrukturen dienlich sein. Die Implementierung entsprechender Maßnahmen ist dabei nur erfolgsversprechend, wenn auf unternehmensspezifische Besonderheiten geachtet und eine individuell abgestimmte Umsetzung ermöglicht wird.

#### 4. Fazit und Handlungsempfehlungen

Im vorliegenden Beitrag wurde der Einfluss der Unternehmenskultur auf den Frauenanteil in Führungspositionen untersucht. Als Basis hierfür dienten bereits vorliegende theoretische Erkenntnisse und eigene empirische Untersuchungsergebnisse. Ein zentrales Resultat des vorliegenden Beitrags ist, dass aufgrund der Regionalität differente Entwicklungsstände hinsichtlich der Gleichberechtigung der Geschlechter innerhalb der vorhandenen Unternehmenskulturen vorliegen können. Dies äußert sich zudem in den wahrgenommenen Werten und Normen. So schätzen die befragten weiblichen Führungskräfte für das berufliche Weiterkommen das eigene Leistungsverhalten bzw. die fachliche Kompetenz als wichtiger ein, als die durchaus noch anzutreffende Relevanz von Beziehungen & Netzwerken. In westdeutschen Unternehmen ist dabei die Bedeutung der Sympathie bzw. Ähnlichkeit mit einer einflussreichen Person tendenziell noch etwas ausgeprägter. Demgegenüber sind die Karrierechancen für Frauen in Führungspositionen in Ostdeutschland besser als in Westdeutschland, da hier traditionelle Rollenbilder in Beruf und Familie weniger stark ausgeprägt sind.

Abschließend ist anzumerken, dass diese Ausarbeitung dazu anregen soll, die Tragweite der Kultur und deren Repräsentanz im Unternehmen hervorzuheben. Es bedarf einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema, um eine gleichberechtigungsfördernde

Kultur zu initiieren. Dabei hat die Kultur einen großen Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen. Um eine umfängliche Gleichberechtigung der Geschlechter herzustellen, ist den Unternehmen zu einer konsequenten Aufarbeitung der vorhandenen Strukturen, Prozesse und Führungssysteme zu raten.

## Literatur

Appelbaum, Steven H./ Audet, Lynda/ Miller, Joanne C. (2003): Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories, In: *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1), 43-51.

Baer, Susanne/ Smykalla, Sandra (2010): Zur Bedeutung von Stereotypen für gleichstellungspolitische Interventionen - eine Einleitung. In: Baer, Susanne et al. (Hrsg.) (2010): *Schubladen, Schablonen, Schema F. Stereotype als Herausforderung für Gleichstellungspolitik*. Beiträge aus dem GenderKompetenzZentrum, Band 5. USP Publishing Kleine Verlag, München. 7-22.

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

Beile, Judith/ Wilke, Peter/ Voß, Eckhard (2009): Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur – welche Instrumente haben sich bewährt und welche Rolle spielt die Beteiligungsorientierung? In: Nerdinger, Friedemann/ Wilke, Peter (Hrsg.): *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte*, Wiesbaden: Gabler, 229-248.

Carson, David/ Gilmore, Audrey/ Perry, Chad/ Gronhaug, Kjell (2001): *Qualitative Marketing Research*, London: SAGE.

Eberhardt, Daniela (2013): Culture matters – aber wie? Impulse zum Phänomen Organisationskultur, In: Eberhardt, Daniela (Hrsg.): *Unternehmenskultur aktiv gestalten*, Heidelberg: Springer, 5-32.

Erfurt Sandhu, Philine (2014): *Selektionspfade im Topmanagement: Homogenisierungsprozesse in Organisationen*. Springer: Wiesbaden.

Festing, Marion/ Okech, Jana (2007): Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht – ein neoinstitutionalistischer Erklärungsversuch am Beispiel Deutschlands und Schwedens. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(1), Rainer Hampp Verlag: München und Mering. 42-59.

Furtner, Marco (2016): *Effektivität der transformationalen Führung Helden, Visionen und Charisma*, Wiesbaden: Gabler.

Gmür, Markus (2004): Was ist ein ‘idealer Manager’ und was ist eine ‘ideale Managerin’? Geschlechtsrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 18 (4), 396-417.

- Homma, Norbert/ Bauschke, Rafael (2014): Unternehmenskultur – eine Einleitung, in: Homma, Norbert/ Bauschke, Rafael/ Hofmann, Laila (Hrsg.): Einführung Unternehmenskultur - Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen, Wiesbaden: Gabler, 1-14.
- Jonsen, Karsten/ Maznevski, Martha L./ Schneider, Susan C. (2010): Gender differences in leadership –believing is seeing: implications for managing diversity, IN: Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29 (6), 549-572.
- Jüngling, Christiane/ Rastetter, Daniela (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Krell, G. et al. (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler: Wiesbaden. 25-40
- Kaiser, Simone/ Hochfeld, Katharina/ Gertje, Elena/ Schraudner, Martina (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, Stuttgart: Frauenhofer Verlag, [https://www.tu-chemnitz.de/gleichstellung/gender/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-2171498.pdf](https://www.tu-chemnitz.de/gleichstellung/gender/urn_nbn_de_0011-n-2171498.pdf), [Zugriff 01.11.2016].
- Karlshaus, Anja/ Kähler, Boris (2017): Führen in Teilzeit – Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis, In: Karlshaus, Anja/ Kähler, Boris (Hrsg.): Teilzeitführung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, Wiesbaden: Gabler, 1-30.
- Kaup, Julia (2015): Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, Wiesbaden: Gabler.
- Kohaut, Susanne/ Möller, Iris (2016) : Führungspositionen in der Privatwirtschaft – im Osten sind Frauen öfter an der Spitze, IAB-Kurzbericht 2/ 2016, <http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb0216.pdf>, [Zugriff am 15.02.2017].
- Körner, Thomas/ Günther, Lisa (2011): Frauen in Führungspositionen. Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung, In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik, [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/FrauenFuehrungspositionen52011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/FrauenFuehrungspositionen52011.pdf?__blob=publicationFile), [Zugriff 01.11.2016.]
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen. „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand, Industrielle Beziehungen, 3 (4), 334 – 350.
- Krell, Gertraude (1999): Mitbestimmung und Chancengleichheit oder „Geschenkt wird einer nichts“: Ein Stück in drei Akten, in: Breisig, Thomas (Hrsg.): Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource, Festschrift für Hartmut Wächter, München/ Mehring: Hampp, 183 – 202.
- Krell, Gertraude (2011): Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity, In: Krell, Gertraude/ Ortlieb, Renate/ Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 3-24.
- Krell, Gertraude/ Riedmüller, Barbara/ Sieben, Barbara/ Vinz, Dagmar (Hrsg.) (2007): Diversity Studies, Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt a. M.: Campus.

- McKinsey & Company (2016): Women Matter 2016 - Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, <http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter>, [Zugriff am 22.03.2017].
- Mayring, Phillip (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, 12. Auflage, Weinheim/Basel: Belz.
- Müller, Catherine/ Sander, Gudrun (2009): Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Vielfalt als Chance, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Schäffer Poeschel: Stuttgart.
- Pai, Kalpana/ Vaidya, Sameer (2009): Glass ceiling: role of women in the corporate world, In: Competitiveness Review: An International Business Journal, 19 (2), 106-113.
- Sattelberger, Thomas (2015): Neue Talentmärkte – Neue Förder- und Auswahlkultur, In: Welppe, Isabell/ Brosi, Prisca/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller, Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte, Wiesbaden: Gabler, 63-72.
- Schein, Edgar (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, In: Sloan Management Review, 25 (2), 3-16.
- Schein, Edgar (1985): Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar (2010): Organizational Culture and Leadership, 4. Auflage, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scholz, Christian/ Hofbauer, Wolfgang (1990): Organisationskultur: Die vier Erfolgsprinzipien, Wiesbaden: Gabler.
- Schönborn, Gregor (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen, Wiesbaden: Gabler.
- Statistisches Bundesamt (2016): Frauen in Führungspositionen, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/575484/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-deutschland-nach-umsatz-der-unternehmen/>, [Zugriff 27.10.2016].
- Trenkman, Jeannette (2016). Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft. Eine institutionensoziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Watrinet, Christine (2008): Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur, Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe.
- Weibler, Jürgen (2001): Personalführung, München: Vahlen.
- Weissenrieder, Caprice Oona/ Graml, Regine/ Hagen, Tobias/ Ziegler, Yvonne (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen, Working Paper Series: Business and Law, 2015 (7), [https://www.frankfurt-university.de/fileadmin/de/Fachbereiche/FB3/Forschung\\_und\\_Transfer/Working\\_Paper\\_Reihe/WorkingPaper\\_Unternehmenskultur\\_und\\_Frauen.pdf](https://www.frankfurt-university.de/fileadmin/de/Fachbereiche/FB3/Forschung_und_Transfer/Working_Paper_Reihe/WorkingPaper_Unternehmenskultur_und_Frauen.pdf), [Zugriff am 15.02.2017].

Weiguny, Bettina (2017): Unser Gehirn ist ein störrisches Biest – Harvard-Ökonomin Iris Bohnet fordert anonyme Bewerbungen für alle und weniger Geld für Frauenförderung, In: Frankfurter Allgemeiner Sonntagszeitung vom 5. Februar 2017, Nr. 5, 33.

Welppe, Isabell/ Brosi, Prisca/ Schwarzmüller, Tanja (2014): Wenn Gleiches unterschiedlich beurteilt wird. Die Wirkung unbewusster Vorurteile. In: OrganisationsEntwicklung, 23 (4), 32-35.

Weyer, Birgit (2007): Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leader. In: Women in Management Review. 22 (6), 482-496.