

Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft



Katja Rost

Frauen, Karriere, mittleres und oberes Management, Schweiz
women, career, top management, Switzerland

In fast allen Ländern sind Frauen in Führungspositionen – gemessen an ihrem prozentualen Vorkommen als Erwerbstätige – immer noch stark unterrepräsentiert. Dieser Beitrag analysiert den Frauenanteil in Kaderpositionen in der Schweiz und diskutiert optionale Erklärungen für die Unterrepräsentation von Frauen: (1) Diskriminierung in Folge des vorherrschenden Stereotypes männlicher Führungspersonen, (2) geschlechterspezifische Sozialkapitalunterschiede in beruflichen Netzwerken, (3) geringere Karriere- und Leistungsorientierung von Frauen, (4) Unvereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Diese Erklärungen werden anhand einer Stichprobe von Schweizer Frauen und Männern, die bereits Personalverantwortung im Unternehmen ausüben bzw. zukünftig anstreben, überprüft. Zwei der diskutierten Erklärungen erweisen sich für den geringeren Karriereerfolg von Frauen als erklärungsrelevant. Erstens kann gezeigt werden, dass Frauen in Folge ihrer nachteiligen beruflichen Netzwerke seltener befördert werden als Männer. Zweitens kann gezeigt werden, dass Frauen mit Berufserfolg einer stärkeren Doppelbelastung ausgesetzt sind als erfolgreiche Männer. Für Unternehmen, die eine Erhöhung des Frauenanteils im Kader anstreben, werden Massnahmen diskutiert.

In most countries women are underrepresented in executive positions. This research analyzes the percentage of women in leadership positions in Switzerland. The following optional explanations for the under-representation of women are discussed: (1) discrimination due to stereotypes favouring males as leaders, (2) gender specific differences in social capital, (3) a lesser degree of performance orientation of women, (4) incompatibility between career and family. These explanations are tested using a sample of female and male employees having managerial responsibility in Swiss companies. Two explanations turn out to be relevant. First, women are promoted less often due to their harmful professional networks. Second, successful women shoulder the double burden of waged work and the bulk of household responsibilities. It is discussed how companies may increase the amount of female managers.

1 Einleitung

In der Schweiz trat vor 14 Jahren das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann in Kraft. Das Gesetz gilt für sämtliche Arbeitsverhältnisse in privaten Firmen sowie in den öffentlichen Verwaltungen und verbietet die direkte und indirekte Diskriminierung von Angestellten auf Grund des Geschlechts (Angst 2008, 15). Dennoch zeigt die Statistik bislang ein weniger ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern. Dies betrifft zum einen die Erwerbstätigkeit von Frauen und zum anderen deren berufliche Stellung. Mit 61,3% erwerbstätigen Frauen ist deren Anteil in der Schweiz 14% geringer als der der erwerbstätigen Männer (Bundesamt für Statistik 2008b). 57,3% der erwerbstätigen Frauen gehen zudem einer Teilzeitarbeit mit weniger als 90% Beschäftigungsgrad nach. Dieser Prozentsatz beträgt bei den Männern 12,8% (Bundesamt für Statistik 2008b). 60% der erwerbstätigen Frauen in der Schweiz üben eine Tätigkeit ohne Vorgesetztenfunktion aus. Dieser Prozentsatz beträgt bei den erwerbstätigen Männern 40% (Bundesamt für Statistik 2008b). Die ungleiche berufliche Stellung von Männern und Frauen bleibt auch bei gleichem Bildungsstand bestehen (Bundesamt für Statistik 2008a).

Dieser Beitrag beleuchtet die Ursachen für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen in der Schweizer Wirtschaft. Wir beschränken uns auf die Schweiz, da der Anteil an Frauen in Führungspositionen nach Angabe verschiedener Studien immer noch unterhalb des EU-Durchschnitts liegt (Europäische Kommission 2006, 2008). Die Schweiz belegt in diesen Untersuchungen einen der hintersten Plätze, währenddessen z.B. Deutschland zumindest den EU-Durchschnitt erfüllt. Im ersten Teil erfolgt eine Bestandsaufnahme zum Anteil der Frauen in Führungspositionen in der Schweiz. Im anschließenden Teil werden mögliche Ursachen für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen diskutiert. Der dritte Teil kontrastiert für eine Stichprobe von 238 gut ausgebildeten, erwerbstätigen Schweizer Frauen und Männer vier häufig genannte Ursachen für den geringeren Karriereerfolg von Frauen. Zwei dieser Ursachen, das geschlechtsspezifische berufliche Sozialkapital und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sind erklärungsrelevant. Der abschließende Teil diskutiert Massnahmen, um den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

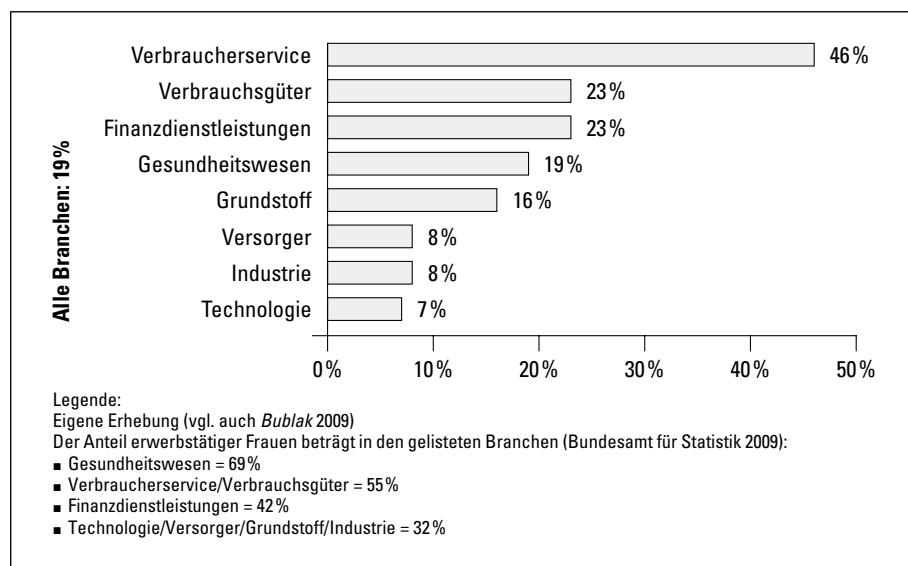
2 Frauenanteil in Führungspositionen in der Schweiz

Obwohl sich die Beteiligung von Frauen am wirtschaftlichen und politischen Leben in den letzten Jahren in ganz Europa deutlich erhöht hat, liegt ihre Präsenz in Macht- und Einflusspositionen noch immer weit unter der von Männern (Europäische Kommission 2008). Insbesondere der Anteil an Frauen im

mittleren und oberen Unternehmensmanagement ist länderübergreifend gering. Der nachfolgende Abschnitt präsentiert aktuelle Zahlen einer eigenen Bestandsaufnahme für die Schweiz. Für die Analyse des Frauenanteils im mittleren Management konzentrieren wir uns auf SWX kotierte Unternehmen aus acht verschiedenen Branchen. Als Branchenklassifizierung dient der Industry Classification Benchmark (ICB). Aus jeder Branche wurden die Personalabteilungen der sechs Unternehmen mit der grössten Börsenkapitalisierung im ersten Quartal 2009 angeschrieben (*Bublak* 2009). Die Datenerhebung wurde für jede Branche fortgesetzt bis mindestens Daten zu drei Unternehmen pro Branche vorlagen. ► Tabelle 1 gibt einen Überblick über die in die Auswertungen eingegangenen Unternehmen und Branchen. ► Abbildung 1 dokumentiert die Ergebnisse.

Branche	Unternehmen
Grundstoff	Syngenta, Givaudan, Ciba
Industrie	Geberit, Sika, ABB
Verbrauchsgüter	Lindt, Barry Callebaut, Schulthess
Gesundheitswesen	Synthes, Straumann, Lonza
Verbraucherservice	Galenica, Jelmoli, Kuoni
Versorger	Alpiq, Romande Energie, CKW
Finanzdienstleister	UBS, Bank Coop VD, St. Galler Kantonalbank
Technologie	Kudelski, Huber+Suhner, Swisslog

▲ Tab. 1 Firmenstichprobe zur Ermittlung des Frauenanteils im mittleren Management



▲ Abb. 1 Branchenspezifischer Anteil von Frauen im mittleren Management SIX kotierter Unternehmen

Für börsenkotierte Unternehmen der Schweiz beträgt der Frauenanteil im mittleren Management branchenübergreifend 19%. Einzig die Branche Verbraucherservice erreicht im mittleren Kader ein nahezu ausgeglichenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern. Unter 10% beträgt der Frauenanteil in den Branchen Technologie, Versorger und Industrie. Die Branchen Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Verbrauchsgüter und Grundstoff beschäftigen ca. 20% Frauen im mittleren Kader. Diesen Ergebnissen zu Folge sind Frauen im mittleren Management weiterhin deutlich unterrepräsentiert. Diese Schlussfolgerung gilt auch dann, wenn der Anteil an Frauen in der jeweiligen Branche als Benchmark für einen Vergleich hinzugezogen wird (vgl. ◀ Abbildung 1).

Eine Erweiterung der Analysen auf die Top-Management-Ebene zeichnet ein noch deutlicheres Bild. Auf der Geschäftsleitungsebene betrug der Anteil an weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern im Jahr 2008 in SMI/SPI Unternehmen 4% (*Schletti* 2008) und in Fortune-500-Unternehmen 15% (*Catalyst* 2008a).¹ In den grössten europäischen Unternehmen sieht die Situation ähnlich aus: Mit einem durchschnittlichen Anteil von 10% Frauen in den Geschäftsleitungen sind die Werte mit den vorangegangenen Befunden vergleichbar (*Europäische Kommission* 2006). Auch in den Verwaltungsräten zeichnet sich ein analoges Bild: In Schweizer Verwaltungsräten beträgt der Frauenanteil im Jahr 2008 6,6%, in den Fortune-500 der USA 15% und in Europa 9,7% (*Catalyst* 2008b).

Zusammenfassend sind Frauen im Top-Management länderübergreifend stark unterrepräsentiert. Dies gilt auch für die Schweiz. Diese Ergebnisse deuten auf Barrieren hin, die Frauen ab einer gewissen Stufe das Erklimmen der Karriereleiter erschweren (*Littmann-Wernli/Osterloh* 2002; *Folini* 2007). Mögliche Ursachen für eine solche «gläserne Decke» sind Gegenstand des nächsten Abschnitts.

3 Ursachen für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen

Die beschränkte Partizipation der Frauen in der obersten Führungsebene wurde von unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Disziplinen konzeptionell und empirisch untersucht (*Nelson/Levesque* 2007). Eine umfassende Theorie existiert allerdings nicht. Im nachfolgenden Teil werden verschiedene Ansätze und Untersuchungen in vier Teilaspekte untergliedert: (1) Stereotype und Rollenvorstellungen, (2) Netzwerke, (3) Einstellungen, (4) Unvereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Die Untergliederung in vier Teilerklärungen orientiert sich an der Literatur und fasst häufig genannte Erklärungen zusam-

men. Stereotype und Rollenvorstellungen erklären die geringe Partizipation von Frauen in obersten Führungsebenen durch (die meist unbewusste) Diskriminierung in Folge vorherrschender sozialer Rollenschemata. Netzwerk-erklärungen suchen die Ursachen im verschiedenartigen beruflichen Sozialkapital von Frauen und Männern. Einstellungserklärungen führen die geringe Partizipation von Frauen auf geschlechterspezifische Orientierungsmuster, z.B. eine geringere Karriere- und Leistungsorientierung von Frauen oder eine geringere Bereitschaft zur Risikoübernahme zurück. Die These der Unvereinbarkeit zwischen Familie und Beruf erklärt die Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt aufgrund herkömmlicher Rollenverteilungen zwischen Mann und Frau.

3.1 Stereotype und Rollenvorstellungen

Die in der Gesellschaft verankerten Stereotypen bzw. Rollenerwartungen gelten als einer der primären Erklärungsansätze für die limitierte Anzahl Frauen in Führungspositionen (*Nelson/Levesque* 2007, 212). Geschlechterrollen sind zu einem grossen Teil sozial konstruiert (*Mühlberger* 2004, 181). Sie basieren auf Zuschreibungen von männlichen und weiblichen Attributen (*Powell et al.* 2002). So werden Frauen eher Eigenschaften wie teilnehmend, hilfsbereit, freundlich, sympathisch, rücksichtsvoll, verständnisvoll, sanftmütig und fürsorglich zugeschrieben, Männern hingegen eher Eigenschaften wie bestimmend, aggressiv, ehrgeizig, dominant, energisch, unabhängig, selbstbewusst und führungsbereit (*Eagly/Karau* 2002, 574). Die Forschung zeigt, dass Geschlechterrollen im Zeitablauf und kulturübergreifend weitgehend stabil sind, obwohl sich die Einstellungen bezüglich Frauenrechten und Frauenrollen verändert haben (*Powell et al.* 2002, 177f.). Gründe sind durch die Sozialisation erlernte und von Generation zu Generation weitergegebene geschlechterspezifische Erwartungshaltungen und hiermit einhergehende sich-selbst-erfüllende Prophezeiungen.

Geschlechterrollen können sich für die einzelne Person nachteilig erweisen, da die erwarteten Eigenschaften und Verhaltensweisen nicht notwendigerweise die tatsächlichen reflektieren (*O'Neill/Blake-Beard* 2002, 55f.). Untersuchungen zur Selbstwahrnehmung von Geschlechterrollen kommen zum Ergebnis, dass sich beide Geschlechter sowohl typisch männliche als auch typisch weibliche Eigenschaften zuordnen (*Hiller/Philliber* 1985). Z.B. schätzen sich beide Geschlechter als bestimmt und sensitiv ein, obwohl traditionell Frauen eher mit Sensitivität und Männer mit Bestimmtheit assoziiert werden. Die Zuschreibungen typischer weiblicher Geschlechterrollenmerkmale stehen mit den Zuschreibungen typischer Rollenmerkmale einer Führungsperson in Konflikt (*Powell et al.* 2002). Männliche Eigenschaften prägen oft den Stereotyp der Führungsperson (*Johnson et al.* 2008, 40). Dieser unterstreicht Attri-

bute wie z.B. das Streben nach Macht und Kontrolle, Stärke, Durchsetzungsfähigkeit, Entschlossenheit, Selbstsicherheit, Schlagkräftigkeit, Unabhängigkeit, Risikobereitschaft und Nüchternheit. Diese werden typischerweise eher Männern zugeschrieben. Laut der Theorie sozialer Rollen und Stereotype führt dieser Mechanismus zur (unbewussten) Begünstigung von Männern in Geschäftsleitungspositionen (*Lee/James 2007, 230*).

Zahlreiche Feld- und Laborexperimente bestätigen die Existenz von Geschlechterstereotypen in Personalauswahlprozessen (*Neumark et al. 1995; Khan et al. 1997; Price 2008*). Eine Studie an zwei amerikanischen Universitäten zeigt zudem, dass sowohl Frauen als auch Männer mit variierendem Alter, Bildungsniveau und Berufserfahrung eine gute Führungsperson mit überwiegend maskulinen Eigenschaften charakterisieren (*Powell et al. 2002*). Zudem konnte gezeigt werden, dass ein männlicher Kommunikationsstil, der gute Leistungen hervorhebt und schlechte Leistungen ignoriert, sich positiv auf Beförderungen auswirkt (*Oakley 2000, 325*). Die Inkongruenz zwischen weiblicher Geschlechterrolle und Führungsrolle ist zudem am grössten im Top-Management und bietet eine mögliche Erklärung für den abnehmenden Anteil von Frauen in oberen Hierarchiestufen (*Oakley 2000; Eagly/Karau 2002, 327*). Die Forschung zeigt allerdings auch, dass in der Realität keine Unterschiede im tatsächlichen Führungsverhalten zwischen Frauen und Männern existieren (*Krell 2001, 392*), obwohl Frauen ein beziehungsorientierter, demokratischer Führungsstil und Männern ein aufgabenorientierter, autoritärer Führungsstil zugeschrieben wird (*Eagly/Johannesen-Schmidt 2001, 781 ff.*). Dieses Ergebnis wird auch durch die folgende Untersuchung gestützt, Frauen werden selbst dann als Führungspersonen abgelehnt, wenn sie typisch männliche Verhaltensweisen adaptieren (*Johnson et al. 2008, 40 ff.*). In diesem Fall wird nicht nur die Unvereinbarkeit zwischen Geschlechter- und Führungsrolle, sondern auch die Verletzung der weiblichen Geschlechterrolle bestraft (*Diekman/Goodfriend 2006, 371*).

Die negative Einstellung gegenüber weiblichen Führungskräften beeinflusst nach der Theorie sozialer Rollen und Stereotype nicht nur die Beurteilung und Fremdwahrnehmung von Frauen in der Wirtschaft, sondern untergräbt auch ihre Eigenwahrnehmung und ihr Selbstvertrauen (*Heilman 2001, 661; Hoyt 2005, 1; Litzky/Greenhaus 2007*). Geschlechter-Stereotype rufen geschlechterkonformes Verhalten hervor und bewirken, dass Frauen in vermindertem Ausmass Führungspositionen anstreben (*Kanter 1977*). Eine offensichtliche Stereotypisierung führt allerdings auch zu Reaktanz und damit zu einem erhöhten Wunsch von Frauen, eine Führungsposition innezuhalten (*Hoyt 2005, 2*). Zudem wird die Benachteiligung von Frauen in Führungspositionen durch Stereotype gemildert, wenn konkrete Informationen über die zu beurteilende Person vorliegen. Sie wird dann weniger als Vertreterin eines Geschlechts betrachtet (*Nerb 2002*).

3.2 Netzwerke

Netzwerktheorien erklären den geringen Frauenanteil in Führungspositionen als Folge geschlechterspezifischer Sozialkapitalunterschiede. Unter Sozialkapital versteht man die Fähigkeiten eines Akteurs, aufgrund von Mitgliedschaften in sozialen Netzwerken Unterstützung zu erlangen (Coleman 1990; Adler/Kwon 2002). Insbesondere bei der Besetzung von Top-Management-Positionen ist Sozialkapital ausschlaggebend (Metz/Tharenou 2001, 313). Neben hervorragenden Leistungsausweisen benötigen (potenzielle) Geschäftsleitungsmitglieder Netzwerke, die ihnen Beziehungen zu Verwaltungsratsmitgliedern, Headhuntern oder den abtretenden Managern eröffnen (Oakley 2000, 332). Sozialkapital ist insbesondere für unternehmensexterne Kandidaten entscheidungsrelevant, da nur unvollkommene Informationen über das Humankapital dieser Personen vorliegen (Metz/Tharenou 2001, 316). Untersuchungen zum berufsbezogenen Sozialkapital weisen auf geschlechterspezifische Unterschiede hin.

Erstens konnte gezeigt werden, dass Männer in oberen Hierarchieebenen von breiten, lose gekoppelten und nicht-hierarchischen Netzwerken profitieren (Burt 2000, 407 ff.). Bei solchen Netzwerken ermöglichen sog. strukturelle Löcher (Burt 1992) Zugang zu einmaligen Informationen und Kontrollmöglichkeiten. Von strukturellen Löchern spricht man, wenn sich viele Kontaktpersonen im Netzwerk einer Person untereinander nicht kennen und die Person somit miteinander unverbundene Gruppen überbrückt. Demgegenüber profitieren Männer unterer Hierarchiestufen sowie Frauen auf allen Ebenen von dicht geknüpften hierarchischen Netzwerken, die aus wenigen, kontaktintensiven Beziehungen bestehen.

Begründet werden die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Netzwerken von erfolgreichen Personen damit, dass der berufliche Aufstieg von Frauen an einen höheren Bedarf an Legitimation gebunden ist als der von Männern. Legitimation wird insbesondere über eng vertraute, hierarchisch hoch angesiedelte Kontaktpersonen erreicht (Scheidegger/Osterloh 2004, 211). Diese These wird von Untersuchungen bestätigt, die zeigen, dass Mentorenbeziehungen insbesondere für Frauen karriereförderlich sind (Metz 2009, 194f.). Allerdings gilt dies hauptsächlich für die Karriere von Frauen in kleinen Unternehmen (Metz 2009, 208). Frauen profitieren zudem nur dann von Mentoren, die eine Betreuung anregen, währenddessen Männer auch von selbst initiierten Mentorenbeziehungen profitieren (Scandura/Williams 2001, 357 ff.).

Eine andere Begründung für die Sozialkapitalunterschiede von Männern und Frauen ist der fehlende Zugang von Frauen zu «old boy networks». Diese bezeichnen informale, organisationsübergreifende Netzwerke, die lediglich Männern mit hohem Status eine Mitgliedschaft ermöglichen (Pelletier/Bligh 2008, 828). Die hierdurch geknüpften Kontakte sind für den beruflichen Er-

folg von entscheidender Bedeutung. Es werden wichtige Informationen ausgetauscht und Bündnisse abgeschlossen, die zu Begünstigungen und Promotionen verhelfen können. Frauen wird selbst bei hohem Status der Zugang zu solchen Netzwerken versperrt, da eine Veränderung der Subkultur zu befürchten ist (*Oakley* 2000, 328f.).

Zweitens weisen die Berufsnetzwerke von Frauen und Männern starke Geschlechterunterschiede hinsichtlich der integrierten Kontaktpersonen auf, welche sich als nachteilig für Frauen erweisen (*Scheidegger* 2009). Während die Netzwerke von Männern einen höheren Prozentsatz von «same sex ties», d.h. gleichgeschlechtlichen Beziehungen, enthalten, unterhalten Frauen mehr «cross sex ties» d.h. Beziehungen zu Männern und Frauen. Eine Begründung ist, dass die überwiegende Besetzung höherer Hierarchieebenen mit Männern Frauen zur Aufteilung ihrer Netzwerke zwingt. Den Zugang zu instrumentellen Ressourcen suchen sie eher bei männlichen Kollegen, wohingegen sie von Frauen emotionale Unterstützung erhalten. Prinzipiell neigen beide Geschlechter zu «same sex ties», da sich Akteure zu Personen mit ähnlichen demographischen Merkmalen, Einstellungen und Werten eher hingezogen fühlen (*O'Neill/Blake-Beard* 2002, 54). Der Umgang mit ähnlichen Personen erleichtert Kommunikation und fördert Vertrauen (*Tharenou* 1999, 121f.). Die unfreiwillig häufigeren «cross sex ties» von Frauen können sich allerdings als karrierehinderlich erweisen. Nicht-gleichgeschlechtliche Mentorenbeziehungen führen sowohl bei Männern als auch bei Frauen zu geringerem Karriereerfolg (*Scandura/Williams* 2001, 346ff.).

3.3 Einstellungen

Manche Ansätze suchen die Ursachen für den geringen Frauenanteil in der unterschiedlichen Karriere- und Leistungsorientierung von Männern und Frauen. Im Gegensatz zur Erklärung durch Stereotype und soziale Rollen fokussieren Einstellungserklärungen nicht auf sozial konstruierte, sondern auf tatsächliche Unterschiede zwischen beiden Geschlechtern. Beispielsweise wird Managerinnen oft ein mangelndes Selbstvertrauen bei der Erreichung von Karrierechancen nachgesprochen (*Friedel-Howe* 1999, 534). Tatsächlich weisen verschiedene Untersuchungen auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen hin: Frauen haben im Vergleich zu Männern eine geringere Risikobereitschaft und eine geringere Wettbewerbsneigung (*Beckmann/Menkhoff* 2008). Die geringere Risikobereitschaft von Frauen wird ebenfalls in Experimenten nachgewiesen (*Fehr-Duda et al.* 2006; *Schubert* 2006). Zudem geben Frauen in Befragungen eine geringere Bereitschaft an, in risikoreiche Geschäfte zu investieren oder risikoreiche Projekte einzugehen (*Bowman-Upton/Sexton* 1990, 33f.). *Bowman-Upton/Sexton* zeigen zudem, dass Frauen eine geringere Ausdauer hinsichtlich bestimmter Arbeitstätigkeiten berichten.

Weitere Studien bekräftigen, dass Frauen verglichen mit Männern Wettbewerbs- und Konkurrenzdenken eher ablehnen (*Hermann 2004*, 122).

Untersuchungen bestätigen allerdings ebenso, dass Frauen ein höheres Unabhängigkeitsbedürfnis haben als Männer und stärker nach neuen, herausfordernden Aufgaben streben (*Bowman-Upton/Sexton 1990*, 33f.). Zudem weisen Frauen im Vergleich zu Männern eine realistischere Selbsteinschätzung eigener Fähigkeiten auf (*Beckmann/Menkhoff 2008*). Somit ist fraglich, ob auf einen generellen Nachteil von Frauen in Führungspositionen geschlossen werden kann. Sowohl Risikobereitschaft, Ausdauer und Wettbewerb als auch Unabhängigkeit, Herausforderung und realistische Selbsteinschätzung sind für Führungspersonen relevant. So zeigen Untersuchungen auch, dass Frauen im gleichen Masse Interesse an beruflicher Weiterentwicklung zeigen wie Männer (*Ebner 2001*, 210). Allerdings müssen Organisationen Karrieremöglichkeiten an Frauen herantragen, da diese nicht zur Selbstüberschätzung ihrer Fähigkeiten neigen (*Friedel-Howe 1999*, 535).

3.4 Unvereinbarkeit von Familie und Beruf

Als häufige Begründung für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen wird die Unvereinbarkeit zwischen Familie und Beruf angeführt. Die Hauptverantwortung für Erziehung und Betreuung der Kinder liegt hiernach überwiegend bei den Frauen und beeinträchtigt deren Flexibilität im Berufsleben (*Bundesamt für Statistik 2008a*, 14). Die herkömmliche Rollenverteilung, bei der die Frau einer geringeren Erwerbsarbeit nachgeht als der Mann und sich überwiegend der Hausarbeit widmet, führt zur Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von statischer Diskriminierung, da für die Beurteilung der Produktivität einer Person ihr Geschlecht herangezogen wird (*Phelps 1972; Arrow 1973*). Frauen sind der statischen Diskriminierung häufiger unterworfen als Männer. Ihnen wird aufgrund häufigerer Berufsunterbrechungen, der Doppelbelastung Beruf-Familie und dem Rollenkonflikt eine geringere Durchschnittsproduktivität unterstellt (*Morgan/Vardy 2006; Rogers 2006*). Untersuchungen zeigen allerdings auch, dass Frauen in höheren Führungspositionen keine systematisch höheren Fluktuationsquoten als Männer aufweisen (*Littmann-Wernli/Osterloh 2002*, 273). Geringere Löhne und schlechtere Arbeitsbedingungen sind Folgen solcher Zuweisungen, welche wiederum die traditionelle geschlechtsspezifische Arbeitsteilung innerhalb der Familie bestätigen (*Ott 2002*, 300). Treten Frauen einmal aus der Erwerbstätigkeit aus, erweist sich ein Wiedereinstieg, oder gar eine Beförderung als sehr schwierig (*Litzky/Greenhaus 2007*, 653). Wiedereingegliederte Frauen arbeiten vielfach in Teilzeit und häufiger als vor einer Unterbrechung unterhalb ihres Ausbildungsniveaus, wodurch Karriere-chancen zusätzlich gemindert werden (*Wiegand 1994*, 16). Dieses Syndrom

nennt man Sticky Floors. Gemäss einiger Untersuchungen, ist die Unterrepräsentanz von Frauen auf dieses Syndrom zurückzuführen (Bjerk 2008).

In der Schweiz ist die Erwerbsquote von Müttern im Jahr 2007 leicht angestiegen und gleicht sich jener von Frauen ohne Kinder langsam an (Bundesamt für Statistik 2008a, 14f.). Allerdings sind Mütter mehrheitlich teilzeitbeschäftigt. Vor allem wenn kleine Kinder im Haushalt leben, liegt der Beschäftigungsgrad von Frauen unter 50%. Väter gehen hingegen häufiger einer Vollzeitbeschäftigung nach als Männer ohne Kinder. Bei alleinerziehenden Müttern beobachtet man eine höhere Erwerbstätigkeit und Beschäftigungsgrad als bei Müttern mit Partner. Zudem ist die alleinige Verantwortung im Haushalt eine zusätzliche Belastung für Frauen. Rund acht von zehn Schweizer Frauen, die Kinder unter 15 Jahren haben und mit dem Partner leben, tragen im Jahr 2007 die Verantwortung für die Hausarbeit alleine (Bundesamt für Statistik 2008a, 16f.). Bei Paarhaushalten ohne Kinder beobachtet man hingegen eine höhere gemeinsame Verantwortungsteilung. Allerdings hat sich die Situation für Frauen im Vergleich zum Jahr 1997 verbessert. Im Jahr 2007 sind Frauen mit Kindern häufiger erwerbstätig und die alleinige Verantwortung für die Hausarbeit hat sich zugunsten der gemeinsamen Verantwortungsteilung verschoben.

3.5 Fazit und Hypothesen

Die Ursachen und Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sind vielfältig und bedingen sich teils gegenseitig. Im nachfolgenden Teil sollen die vier optionalen Erklärungen für die Schweiz geprüft werden.

Stereotype und Rollenvorstellungen führen die limitierte Anzahl von Frauen in Führungspositionen auf traditionelle geschlechtliche Rollenzuweisung zurück. Männer und Frauen projizieren gesellschaftlich zugeschriebene Geschlechterrollen auf ihre Umwelt. Männer schreiben einer idealen Führungsperson vermehrt männliche und Frauen vermehrt weibliche Eigenschaften zu. Organisationen bevorzugen bei Beförderungen allerdings den maskulinen Rollentypus der Führungsperson. Dieser Mechanismus begünstigt Personen, die dieser sozialen Norm entsprechen. Normkonform verhalten sich Personen, die eine ideale Führungsperson als maskulin beschreiben. Durch die eben beschriebenen Prozesse kommt es in Organisationen zur indirekten Bevorzugung von Männern: Im Gegensatz zu Frauen verbinden Männer ideales Führungsverhalten mit Maskulinität, entsprechen damit der sozialen Norm und werden bei Beförderungen begünstigt.

- H 1a: Frauen bevorzugen bei Führungspersonen tendenziell «weibliche» Eigenschaften, während Männer bei Führungspersonen tendenziell «männliche» Eigenschaften bevorzugen.*
- H 1b: Personen, die bei Führungspersonen «männliche» Eigenschaften bevorzugen und «weibliche» Eigenschaften ablehnen, machen eher Karriere.*
- H 1c: Weil Männer bei Führungspersonen «männliche» Eigenschaften bevorzugen und «weibliche» Eigenschaften ablehnen, machen diese eher Karriere als Frauen.*

Netzwerktheorien erklären den geringen Frauenanteil in Führungspositionen als Folge geschlechterspezifischer Sozialkapitalunterschiede. Die Berufsnetzwerke von Frauen sind hiernach kleiner, enger geknüpft, hierarchischer und enthalten mehr «cross sex ties» als die von Männern. Dieses Netzwerkverhalten von Frauen ist allerdings karrierehinderlich. Netzwerkuntersuchungen bestätigen, dass grosse, breit gestreute Netzwerke informationseffizienter sind als kleine, dichte Netzwerke (*Granovetter 1973; Burt 1992; Perry-Smith/Shalley 2003*). Informationseffizienz ist bei der Karriere von Akteuren hilfreich, da in solchen Netzwerken z.B. neue Jobangebote schneller bekannt werden (*Granovetter 1973*). Zudem zeigt die Forschung, dass die Homogenität bestimmter demographischer Eigenschaften, wie z.B. von Geschlecht, die Informationseffizienz in Netzwerken positiv begünstigt (*Dahlin et al. 2005*). Begründet wird dies anhand sozialer Kategorisierungsprozesse, bei denen unähnliche Akteure vom Informationsfluss abgeschnitten werden. Des Weiteren bestätigen Untersuchungen, dass Netzwerke mit geringen Statusunterschieden informationseffizienter sind als Netzwerke mit hohen Statusunterschieden (*Coleman 1990; Rost 2008*). In nicht-hierarchischen Netzwerken tauschen Akteure untereinander mehr Gefälligkeiten aus als in hierarchischen Netzwerken.

- H 2a: Frauen unterhalten im Vergleich zu Männern kleinere, enger geknüpfte, hierarchische Berufsnetzwerke bestehend aus mehr «cross sex ties».*
- H 2b: Kleinere, enger geknüpfte, hierarchische Berufsnetzwerke bestehend aus «cross sex ties» sind karrierehinderlich.*
- H 2c: Weil Frauen kleinere, enger geknüpfte, hierarchische Berufsnetzwerke bestehend aus «cross sex ties» unterhalten, machen sie weniger Karriere als Männer.*

Einstellungserklärungen suchen die Ursachen in der unterschiedlichen Karriere- und Leistungsorientierung von Männern und Frauen. Demnach streben Frauen in geringem Ausmass nach Höchstleistungen im Beruf, und dies wirkt sich auf ihre Karriere nachteilig aus.

H 3a: Frauen zeigen im Vergleich zu Männern eine geringere Karriere- und Leistungsorientierung auf.

H 3b: Personen mit einer geringen Karriere- und Leistungsorientierung machen seltener Karriere.

H 3c: Weil Frauen eine geringere Karriere- und Leistungsorientierung aufweisen, machen sie weniger Karriere als Männer.

Nach der These der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf verhindert die traditionelle Rollenaufteilung zwischen Mann und Frau die berufliche Karriere von Frauen. Im vorliegenden Datensatz kann diese These nur exemplarisch getestet werden, da der Hauptanteil der Frauen, die diese These betrifft, nicht erwerbstätig ist. Allerdings impliziert die These für Frauen, die auf der Karriereleiter nach oben streben, eine Doppelbelastung. Im Vergleich zu Männern bewältigen diese Frauen trotz ihres hohen beruflichen Engagements den Haushalt allein und verzichten zudem häufiger auf Kinder (Wirth 2006).

H 4: Frauen mit einer hohen beruflichen Stellung haben im Vergleich zu Männern mit einer hohen beruflichen Stellung eine signifikant höhere Belastung bei der Hausarbeit und eine geringe Anzahl Kinder.

4 Methode

4.1 Stichprobe

Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf eine Stichprobe von 238 Männern und Frauen aus verschiedenen Schweizer Unternehmen. Die Befragung wurde im Jahr 2009 online durchgeführt und richtete sich an Personen mit einer Führungsaufgabe bzw. an Personen, die eine Führungsaufgabe anstreben. Für diesen Zweck wurden verschiedene Personalabteilungen Schweizer Unternehmen mit der Bitte um Weiterleitung der Befragung kontaktiert. Zudem wurden die Befragten gebeten, den Fragebogen an Bekannte weiterzuleiten. Die hieraus resultierende Stichprobe besitzt Vor- und Nachteile, welche bei der Interpretation der Befunde zu berücksichtigen sind. Im Gegensatz zur Mehrheit der Untersuchungen zu den Ursachen für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen berücksichtigt die vorliegende Stichprobe nicht nur ein Unternehmen, sondern Unternehmen verschiedener Grössen und Branchen. Dies erhöht die Generalisierbarkeit der Befunde für die Schweiz. Ein Nachteil der vorliegenden Stichprobe ist der Rückgriff auf das Schneeball-Verfahren. Eine Verzerrung gegenüber der Grundgesamtheit, d.h. allen Schweizer Erwerbstätigen mit Führungsaufgaben, ist wahrscheinlich. Die vorliegende Untersuchung erfragt allerdings eine sensible Fragestellung. Ein Schneeballver-

fahren beruht auf persönlichen Beziehungen zur Kontaktperson und schien uns gegenüber einer anonymen Befragung geeigneter. Mangelnde Rücklaufquoten repräsentativ gezogener Stichproben reduzieren ebenfalls die Generalisierbarkeit von Befunden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass Hypothesen über Merkmalszusammenhänge nicht notwendigerweise eine repräsentative Stichprobe erfordern (*Diekmann* 1995). Im Vordergrund dieser Untersuchung stehen Hypothesen über Merkmalszusammenhänge und nicht deskriptive Informationen. Repräsentative deskriptive Statistiken liegen bereits vom Bundesamt für Statistik vor (*Baumgartner* 2006; *EBG/BFS* 2009).

87% der Befragten der Stichprobe streben nach eigener Angabe eine höhere Personalverantwortung im Unternehmen an. Nur 2,4% der Befragten geben an, keine Personalverantwortung anzustreben. 80% üben bereits eine Position mit Personalverantwortung aus, obgleich diese im Umfang stark variiert. Ein qualitative Analyse der Positionsbeschreibungen ergab, dass es sich bei der grössten Gruppe der Befragten (ca. 30%), um Bereichsleiter/innen handelt wie z.B. Leitung Human Resources, Kommunikation, Marketing, Produktentwicklung, IT, Public Affairs, Organisationsentwicklung, Investor Relations, Internal Audit, Wirtschaftsfragen. 20% der Befragten sind als Business-Unit-, Abteilungs- oder Gruppenleiter/innen tätig, 10% sind Mitglied der Geschäftsleitung und 7% sind CEOs oder Direktoren. Die übrigen 23% sind in Fachfunktionen, wie z.B. als (Senior-)Berater, Key Account Manager, Operational Risk Experte, tätig. Frauen sind mit 59% in der Stichprobe gegenüber dem Schweizer Durchschnitt von 45,1% überrepräsentiert (*Bundesamt für Statistik* 2009). Ursächlich scheint die höhere Identifikation mit dem Untersuchungsthema. Die Befragten sind im Durchschnitt 37 Jahre alt. Dieser Altersdurchschnitt liegt ca. 4 Jahre unterhalb des Durchschnitts Schweizer Erwerbstätiger (*Bundesamt für Statistik* 2009). Der geringere Altersdurchschnitt in der Stichprobe scheint plausibel, da insbesondere Personen in der Mitte ihrer Berufskarriere eine Führungsposition anstreben. Die Befragten verfügen zudem über ein sehr hohes Ausbildungsniveau: 22% geben als höchsten Ausbildungsabschluss eine Fachhochschul-, HTL- bzw. HWV-Abschluss an, 39% einen Universitäts- bzw. ETH-Abschluss und 15% eine Promotion. Die Qualifikation in der Stichprobe liegt weit über dem Schweizer Durchschnitt: Nur 20% der Erwerbstätigen verfügen über eine höhere Ausbildung (*Bundesamt für Statistik* 2009). Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten eine entsprechende fachliche Qualifikation für Führungspositionen besitzen. Ein Grossteil der Befragten, 43%, arbeitet in einem Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Weitere 21% sind in Unternehmen mit 500–2.000 Mitarbeitern beschäftigt und 16% in Unternehmen mit 100–500 Mitarbeitern. Der Anteil an Erwerbstätigen aus Grossunternehmen ist gemessen am Durchschnitt der Schweiz stark überrepräsentiert (*Bundesamt für Statistik* 2009). Aus Perspektive des Befragungsthemas ist diese Überrepräsentation positiv zu

werten, da insbesondere Grossunternehmen Führungspositionen für Angestellte bereitstellen. In KMUs und Mikrounternehmen ist die Anzahl an Führungspositionen zum einen begrenzt und wird zum anderen oft durch den/die Eigentümer/in ausgefüllt. 25 % der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen an der Börse gelistet ist. 12 % der Befragten sind zudem in SMI-Unternehmen tätig. Die Branchenverteilung sieht wie folgt aus: 24 % arbeiten im Versicherungs- und Finanzbereich, 24 % im IT- und Telekommunikationsbereich, 15 % im Dienstleistungssektor, 14 % in der Industrie, 6 % in der öffentlichen Verwaltung, 6 % in der Pharmabranche, 6 % in der Beratung sowie 5 % im Gesundheits- und Bildungswesen.

► Tabelle 2 zeigt, dass im Befragungssample eine starke Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen feststellbar ist. Die Tabelle gibt für jeden Befragten den Prozentanteil der hierarchisch übergeordneten männlichen und weiblichen Führungspersonen an. In der Stichprobe nimmt der Frauenanteil mit jeder Hierarchiestufe ab. Während 35 % der direkten Vorgesetzten der Befragten weiblich sind, beträgt der Anteil weiblicher Abteilungsleiter 29 %, derjenige weiblicher Mittelmanager 21 % und derjenige weiblicher Top-Manager 8 %. Diese Zahlen entsprechen repräsentativen Erhebungen der Schweiz (EBG/BFS 2009).

Analog zu den Ergebnissen in ◀ Tabelle 1 existieren erhebliche Branchenunterschiede. Auf unterer und mittlerer Führungsebene weisen der Dienstleistungssektor und das Gesundheits- und Bildungswesen die höchsten Frauenanteile auf. Am geringsten sind diese Anteile in der Beratung und im IT-, Telekommunikationsbereich. Diese Resultate entsprechen denen aus ◀ Tabelle 1. Auf Top-Managementebene weist die Pharmabranche mit Abstand den höchsten und die Finanz- und Versicherungsbranche mit Abstand den ge-

Branche	Weibliche Vorgesetzte	Rang	Weibliche Abteilungsleiter	Rang	Weibliche Mittel-Manager	Rang	Weibliche Top-Manager	Rang
Pharma	30,0%	6	30,0%	4	23,0%	4	15,0%	1
Dienstleistung	30,8%	5	41,5%	2	31,9%	1	8,1%	2
Beratung	10,0%	8	17,0%	7	17,0%	6	8,0%	3
Industrie	37,5%	2	32,5%	3	9,6%	8	7,3%	4
Gesundheitswesen/Bildung	60,0%	1	49,0%	1	30,0%	2	6,0%	5
Verwaltung	36,4%	3	29,1%	5	23,6%	3	5,9%	6
IT-, Telekommunikation	12,2%	7	9,4%	8	10,5%	7	5,6%	7
Versicherung, Finanzen	31,7%	4	24,9%	6	19,5%	5	4,6%	8
Total	34,5%		28,5%		21,0%		8,1%	
Legende: N = 238 Die Angaben beziehen sich auf das Geschlecht der Vorgesetzten der Befragten.								

▲ Tab. 2 Anteil weiblicher Führungspersonen in der Stichprobe nach Position und Branche

ringsten Anteil an Frauen in Führungspositionen auf. Das letzte Resultat stimmt mit vorangegangenen Untersuchungen überein, die zeigen, dass der Frauenanteil in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen insbesondere im Finanzsektor gering ist (*Rost/Osterloh* 2008).

4.2 Variablen

Karriereerfolg. Zum einen wurde die derzeitige berufliche Stellung einer Person (10er-Skala: 0 = keine Personalverantwortung/10 = Top-Position) und zum anderen ihre berufliche Stellung beim Eintritt in das Unternehmen (10er-Skala: 0 = keine Personalverantwortung/10 = Top-Position) erfragt. Ein beruflicher Aufstieg kann zudem in unterschiedlichen Geschwindigkeiten vonstatten gehen. Deswegen wurde zusätzlich die Betriebsangehörigkeit in Jahren erfasst. Im Folgenden wird Karriereerfolg wie folgt gemessen:

Karriereerfolg = (derzeitige Position – Einstiegsposition)/Betriebsangehörigkeit in Jahren.

Diese Variable misst den jährlichen Karrierefortschritt einer Person im Unternehmen (*Scheidegger* 2009, 203 ff.).²

Geschlechter-Stereotype. Für die Erhebung von Stereotypen bei Führungspersonen wurde eine Kurzversion (*Schneider-Dueker/Kohler* 1988) des Geschlechtsrollen-Inventar von *Bem* (1981) verwendet. *Bem* (1981) betrachtet Maskulinität und Femininität nicht als Gegenpole eines Kontinuums, sondern als zwei unabhängige Dimensionen, die beide gleichermaßen zur Beschreibung einer Person herangezogen werden können. Das Inventar berücksichtigt Eigenschaften, die bezüglich ihrer sozialen Erwünschtheit zwischen den Geschlechtern besonders gut trennen können. Die soziale Erwünschtheit von maskulinen und femininen Eigenschaften wurde in Bezug auf eine ideale Führungsperson erfragt (Skala: 1 = nie/7 = immer). Maskulinität erfasst folgende Eigenschaften: Bestimmt, Durchsetzbarkeit, Bereitschaft zum Risiko, anordnend, angriffslustig, unabhängig, charakterstarke Persönlichkeit, kann eigene Einstellung/Meinung vertreten (*Cronbach's Alpha*: 0,578). Femininität berücksichtigt folgende Eigenschaften: Verständnissvoll, bemüht verletzte Gefühle zu besänftigen, nimmt auf Gefühle anderer Rücksicht, begeisterungsfähig, empfindsam, gütig, mitfühlend, Verständnis aufbringend, freundlich (*Cronbach's Alpha*: 0,793).

Netzwerke. Berufsnetzwerke wurden über traditionelle Surveyinstrumente erfragt. Alternativ wäre eine egozentrierte Netzwerkanalyse möglich gewesen (*Scheidegger* 2009). Diese geht allerdings mit einem erheblichen Zeitaufwand für die Befragten einher und kommt zudem meist zu analogen Ergebnissen (*Rost* 2008). Berufsnetzwerke wurden hinsichtlich folgender Beziehungsinhalte analysiert: (1) Mentoren, die die Person in der Karriere fördern und

unterstützen, (2) enge Vertraute aus dem Berufs- und Arbeitsumfeld («strong ties»), (3) weitläufigere Kontaktpersonen aus dem Berufs- und Arbeitsumfeld («weak ties»³) (Burt 1992). Für diese drei Inhalte wurden jeweils (1) die Anzahl der Personen, (2) die Anzahl der unterschiedlichen Abteilungen, aus denen die Personen stammen, (3) der Prozentanteil gleichgeschlechtlicher Personen ($1 = 0\%/5 = 100\%$) und (4) der Prozentanteil an Personen mit Führungsposition ($1 = 0\%/5 = 100\%$) erfragt (für eine detaillierte Auflistung der Netzwerkfragen vgl. Anhang). In den Analysen wurden Netzwerke in die drei folgenden formativen Konstrukte⁴ (Eberl 2004) unterteilt: (1) Netzwerkgrösse/-reichweite bestehend aus Items zur Anzahl der Kontaktpersonen und der Reichweite von Netzwerken über verschiedene Abteilungen, (2) Homophilie bestehend aus Items zum Prozentanteil gleichgeschlechtlicher Kontaktpersonen in Netzwerken, (3) Hierarchie bestehend aus Items zum Prozentanteil an Führungspersonen in Netzwerken (Burt 1992).

Karriere- und Leistungsorientierung. Die Messung unterschiedlich ausgeprägter Motivtendenzen von Personen im Beruf erfolgt auf Grundlage psychologischer Standardskalen (Hippler/Krüger 1982; Herrmann 1991; Heckhausen/Heckhausen 2006). Diese Skalen unterscheiden Leistungsmotivation in die Subskalen Karriereorientierung, leistungsorientierte Arbeitshaltung und Furcht vor Misserfolg (Skala: 1 = stimmt nicht/5 = stimmt). Karriereorientierung wurde mittels 6 Items, wie z.B. «Auch bei der Erledigung meiner derzeitigen Aufgaben habe ich stets mein berufliches Fortkommen im Auge», gemessen (Cronbach's Alpha: 0,635). Leistungsorientierte Arbeitshaltung besteht aus 5 Items, wie z.B. «Ich setze mich auch gegen Widerstände durch.» (Cronbach's Alpha: 0,547). Furcht vor Misserfolg wurde mittels 5 Items operationalisiert, wie z.B. «Wenn ich einmal nicht ganz fit bin, reisse ich mich am Riemen, damit die Kollegen und Vorgesetzten nichts bemerken.» (Cronbach's Alpha: 0,557).⁵

Hausarbeit und Kinder. Für jede Person wurde die Anzahl der im Haushalt lebenden, unter 18-jährigen Kinder und die Hauptverantwortung für die Hausarbeit und Kinderbetreuung erfragt (Skala: 1 = Befragter/e, 2 = Partner/in, 3 = Arbeitsteilung, 4 = Haushaltshilfe).

4.3 Analyseverfahren

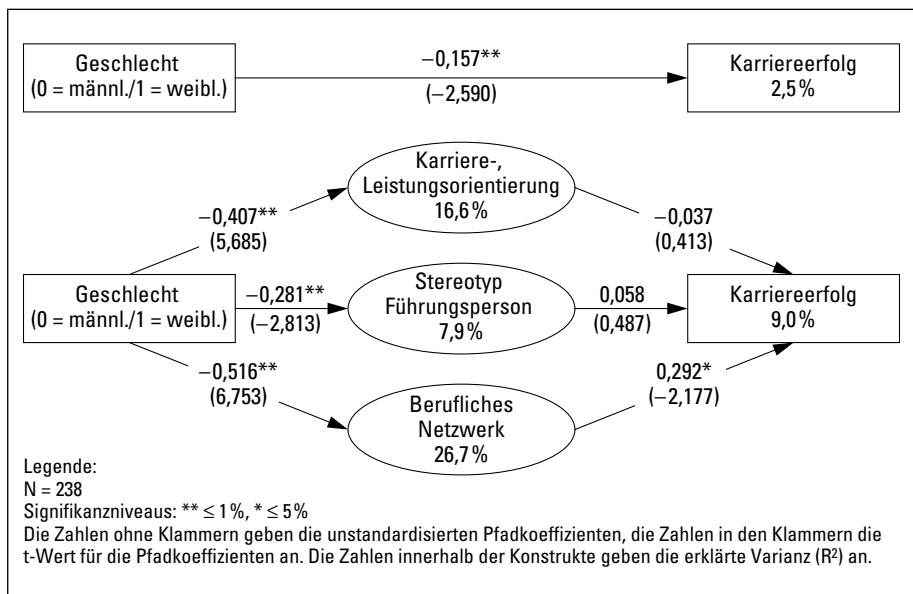
Die Prüfung der Hypothese 4 erfolgt anhand von Mittelwertvergleichen. Die Hypothesen 1–3 werden mit Hilfe von PLS Strukturgleichungsmodellen getestet (Fornell/Cha 1994). Hierfür wurden zunächst die Messmodelle der Konstrukte geprüft. Die Messmodelle bestehen, wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, aus second-order Konstrukten. Das formative Konstrukt «Netzwerke» wurden zudem auf Multikollinearität geprüft (Belsley 1991; Diamantopoulos/Winklhofer 2001). Für den Hypothesentest wurde das Programm

VisualPLS verwendet. Dieses erlaubt den simultanen Test von reflektiven und formativen Messmodellen (Fornell/Bookstein 1982). Die Ermittlung der t-Werte für die Pfadkoeffizienten beruht auf Bootstrapping ($n = 100$) (Efron/Tibshirani 1993). Das resultierende Strukturgleichungsmodell wurde in Subgruppenanalysen auf Moderationseffekte durch intervenierende Variablen, wie z. B. das Alter der Personen, die Unternehmensgrösse, das höchste Ausbildungsniveau, die Berufserfahrung, geprüft. Die Subgruppenanalysen deckten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Pfadkoeffizienten der einzelnen Subsamples auf (Chin 2000).

5 Empirische Ergebnisse

5.1 Hypothesen 1–3

► Abbildung 2 dokumentiert die Pfadkoeffizienten des PLS-Strukturgleichungsmodells für den Test der Hypothesen 1–3. Wie aus der oberen Graphik der Abbildung hervorgeht, besteht ein signifikanter und negativer Zusammenhang zwischen Geschlecht und Karriereerfolg ($\beta = -0,157^{**}$). Dieses Resultat besagt, dass der jährliche Karrierefortschritt der Frauen in der Stichprobe signifikant geringer als der der Männer, d. h. in der Stichprobe werden Frauen auf einer hypothetischen Skala von 0 = keine Personalverantwortung bis 10 = Top-Position jährlich um 0,157 Punkte langsamer befördert als Männer.



▲ Abb. 2 Ergebnisse des PLS-Strukturgleichungsmodells

Dieser Zusammenhang bleibt bei einer Kontrolle um Subgruppeneffekte, z. B. unterschiedliche Ausbildungsniveaus oder Alter, bestehen.

Die untere Graphik in ◀Abbildung 2 dokumentiert das Strukturgleichungsmodell zum Test der Hypothesen 1–3. Es wird zum einen geprüft, ob sich Männer und Frauen in der Karriere-, Leistungsorientierung, der Stereotypisierung einer idealen Führungsperson und den beruflichen Netzwerken signifikant voneinander unterscheiden, und zum anderen, wie sich diese Variablen auf den Karriereerfolg einer Person auswirken. Für den Fall, dass Gruppenunterschiede bestehen und dass ein Konstrukt Effekte auf den Karriereerfolg ausübt, steigt die Wahrscheinlichkeit eines geschlechtsspezifischen Moderationseffektes wie in den Hypothesen 1c, 2c, und 3c postuliert.

Wie aus ◀Abbildung 2 hervorgeht, bestehen bei allen Variablen signifikante Unterschiede hinsichtlich des Geschlechts der Befragten. In Übereinstimmung mit Hypothese 1a zeigen die Befunde, dass Frauen im Vergleich zu Männern den männlichen Stereotyp einer Führungsperson eher ablehnen und den weiblichen Stereotyp eher befürworten ($\beta = -0,281^{**}$; für die Interpretation der Pfadkoeffizienten siehe Anmerkung 6). Zudem bestätigen die Befunde Hypothese 2a: Der negative, signifikante Pfadkoeffizient von Geschlecht auf Netzwerke ($\beta = -0,516^{**}$) zeigt, dass Frauen im Vergleich zu Männern kleinere, weniger zerstreute, hierarchische Berufsnetzwerke bestehend aus «cross sex ties» unterhalten (für die Interpretation der Pfadkoeffizienten siehe Anmerkung 7). Die Ergebnisse bestätigen zudem Hypothese 3a: Frauen geben im Vergleich zu Männern eine signifikant geringere Karriere- und Leistungsorientierung an ($\beta = -0,407^{**}$; für die Interpretation der Pfadkoeffizienten siehe Anmerkung 8).

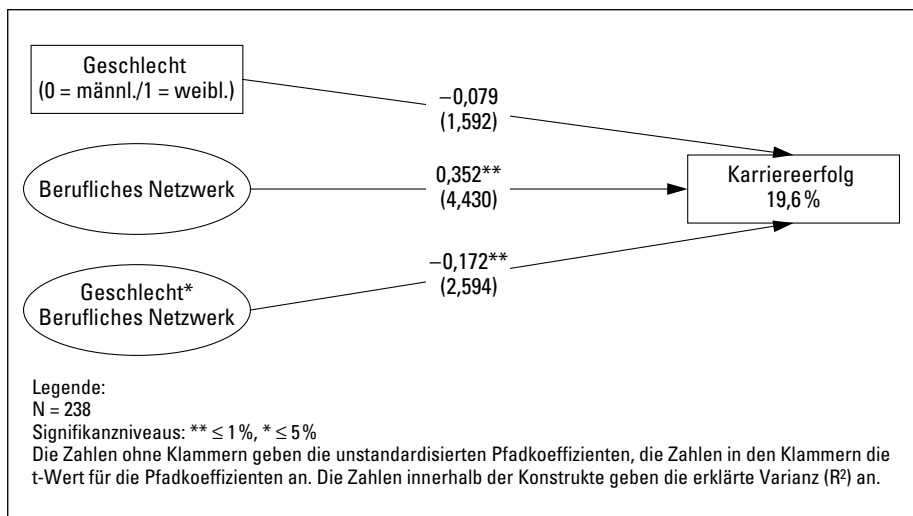
Ungeachtet der Tatsache, dass sich Männer und Frauen bei den Ausprägungen der Konstrukte unterscheiden, sind zwei der im Theorieteil diskutierten Erklärungen nicht zur Vorhersage des Karriereerfolgs geeignet. Weder der geschlechterspezifische Stereotyp einer Führungsperson ($\beta = 0,058$) noch die Karriere- und Leistungsorientierung einer Person ($\beta = -0,037$) stehen in einem signifikanten Zusammenhang mit dem tatsächlichen Karriereerfolg einer Person. Die Hypothesen 1b und 3b werden abgelehnt: Personen, die die soziale Rollenvorstellung einer Führungsperson mit mehr männlichen und weniger weiblichen Eigenschaften befürworten, machen nicht eher Karriere als Personen, die dieses Rollenmodell ablehnen. Zudem wird auch nicht bestätigt, dass Personen mit einer höheren Karriere- und Leistungsorientierung im Unternehmen eher Karriere machen als Personen, die einer Karriere- und Leistungsorientierung eher neutral oder sogar ablehnend gegenüber stehen.

Trotz fehlender Signifikanz der Haupteffekte von Führungsstereotyp und Karriere- und Leistungsorientierung auf Karriereerfolg wurde auf signifikante Moderationseffekte zwischen dem Geschlecht einer Person und beiden Konstrukten getestet. Beide Moderationseffekte erwiesen sich als nicht signifi-

kant. Die Hypothesen 1c und 3c werden somit ebenfalls abgelehnt: Die Daten liefern keine Evidenz für die Erklärung sozialer Rollen und Stereotype. Diese besagt, dass Männer, weil sie die soziale Norm maskulinen Führungsverhaltens eher erfüllen, in der Karriere gegenüber Frauen bevorzugt werden. Die Daten liefern ebenfalls keine Evidenz für Einstellungserklärungen. Diese besagen, dass Frauen in Folge ihrer geringen Karriere- und Leistungsorientierung weniger Karriere machen als Männer.

Wie ◀ Abbildung 2 zeigt, besteht allerdings ein signifikanter Effekt der Berufsnetzwerke auf den Karriereerfolg ($\beta = 0,292^*$). Dieser Effekt bestätigt vorläufig Hypothese 2b: Personen mit kleineren, wenig zerstreuten, hierarchischen Berufsnetzwerken bestehend aus «cross sex ties» weisen eine geringere Karriere auf verglichen mit Personen mit grossen, zerstreuten, wenig hierarchischen Netzwerken bestehend aus gleichgeschlechtlichen Kontaktpersonen.

Der Test auf Moderationseffekte bestätigt zudem Hypothese 2c. Wie aus ▶ Abbildung 3 hervorgeht, ist der Interaktionseffekt zwischen dem Geschlecht einer Person und ihrem beruflichen Sozialkapital auf Karriereerfolg signifikant und negativ ($\beta = -0,172^{**}$). Dieser Effekt besagt, dass Frauen in Folge ihrer kleineren, weniger zerstreuten, hierarchischen Berufsnetzwerke bestehend aus «cross sex ties» weniger Karriere machen verglichen mit Männern. Zudem ist der Haupteffekt des Geschlechts einer Person auf den Karriereerfolg im Modell nicht mehr signifikant ($\beta = -0,079$). Demnach ist nicht das Geschlecht einer Person ursächlich für einen hohen oder niedrigen Karriereerfolg, sondern das unterschiedliche berufliche Sozialkapital von Männern und Frauen.⁹



▲ Abb. 3 PLS-Test auf Interaktionseffekt zwischen Netzwerk und Geschlecht

5.2 Hypothesen 4

► Tabelle 3 dokumentiert die Resultate zur These der Unvereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Der Datensatz wurde hierfür in zwei Gruppen geteilt: Personen, die eine niedrige und Personen, die eine hohe derzeitige berufliche Stellung im Unternehmen einnehmen (Mediansplit). Für beide Gruppen wurde geprüft, ob zwischen Männern und Frauen signifikante Unterschiede hinsichtlich der Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder und der Hauptverantwortung für Hausarbeit und Kinderbetreuung bestehen. Die Tabelle listet jeweils für Männer und Frauen den Mittelwert für die Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder und die alleinige Verantwortung für Hausarbeit und Kinderbetreuung. Es wird verglichen inwiefern sich diese Mittelwerte zwischen den Männern und Frauen mit niedriger bzw. hoher beruflicher Stellung signifikant voneinander unterscheiden. Bei Männern und Frauen mit niedriger beruflicher Stellung bestehen keine signifikanten Unterschiede. Bei Personen mit hoher beruflicher Stellung deuten sich Unterschiede an. Zum einen haben Frauen mit hoher beruflicher Stellung weniger Kinder als Männer mit hoher beruflicher Stellung. Somit scheinen diese Frauen zu Gunsten der Karriere auf Kinder zu verzichten. Der Unterschied ist allerdings nicht signifikant ($F = 2,530$). Zum anderen sind Frauen mit hoher beruflicher Stellung einer deutlich höheren Doppelbelastung in Folge der alleinigen Verantwortungsübernahme für Haushalt und Kinder ausgesetzt als Männer mit hoher beruflicher Stellung. Der Unterschied ist statistisch hoch signifikant ($F = 16,116^{**}$). Hypothese 4 wird durch die Daten teilweise gestützt.

Geschlecht	Anzahl Kinder im Haushalt				Alleinige Verantwortung Hausarbeit/ Kinderbetreuung ¹			
	Mittelw.	Std.abw.	F-Wert	Sig. (2-seitig)	Mittelw.	Std.abw.	F-Wert	Sig. (2-seitig)
Personen mit niedriger beruflicher Stellung								
Männlich	0,44	0,80			0,33	0,48		
Weiblich	0,54	0,84			0,38	0,49		
Gesamt	0,50	0,82	0,296	0,587	0,36	0,48	0,168	0,683
Personen mit hoher beruflicher Stellung								
Männlich	0,74	1,08			0,00	0,00		
Weiblich	0,43	0,73			0,34	0,48		
Gesamt	0,56	0,90	2,530	0,115	0,20	0,40	16,116	0,000
Legende: N = 238 1: Skala 0 = nein/1 = ja								

▲ Tab. 3 Doppelbelastung von Männern und Frauen in Abhängigkeit der Karriere

6 Schlussfolgerungen und Diskussion

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Der vorliegende Beitrag analysiert den Frauenanteil in Führungspositionen in der Schweizer Wirtschaft. Es zeigte sich, dass auch in der Schweiz Frauen in hierarchisch hohen Positionen wenig vertreten sind. Es wurden optionale Begründungen für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen diskutiert. Zwei dieser Erklärungen erwiesen sich im empirischen Test als nicht erklärungsrelevant. Erstens konnte nicht gezeigt werden, dass die dominierende Vorstellung einer männlichen Führungsperson Frauen in ihrer Karriere beeinträchtigt. Zweitens konnte nicht gezeigt werden, dass Frauen in Folge ihrer geringeren Karriere- und Leistungsorientierung weniger beruflichen Erfolg als Männer haben.

Zwei der diskutierten Erklärungen können zur Begründung für den geringeren Karriereerfolg von Frauen herangezogen werden. Erstens wurde gezeigt, dass Frauen in Folge ihres nachteiligen Berufsnetzwerkes weniger befördert werden als Männer. Die Berufsnetzwerke von Frauen sind klein, weniger stark im Unternehmen verstreut, enthalten viele Personen mit einer hohen beruflichen Stellung und sowohl weibliche als auch männliche Kontaktpersonen. Die Netzwerke von Männern hingegen sind gross, stark im Unternehmen verstreut, enthalten weniger Personen mit einer hohen beruflichen Stellung und vornehmlich männliche Kontaktpersonen. Der letzte Netzwerktypus ist bei einer Karriere hilfreicher als der erste Netzwerktypus. Zweitens konnte gezeigt werden, dass erfolgreiche Frauen einer stärkeren Doppelbelastung ausgesetzt sind als erfolgreiche Männer. Während Männer selten Hausarbeit und Kinderbetreuung für einen Haushalt alleine zu bewältigen haben, gilt dies für viele der Frauen nicht. Insofern sind die Kosten einer Karriere für Frauen weiterhin höher als für Männer.

6.2 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Untersuchung besagen, dass Frauen in Folge ihres unterschiedlichen Netzwerkverhaltens und der herkömmlichen Rollenverteilungen im Haushalt eine langsamere und weniger steile Berufskarriere vorweisen als Männern. Obgleich diese Ergebnisse in Folge des gewählten Stichprobenverfahrens und die Beschränkung auf die Schweiz zu relativieren sind, deuten auch andere Untersuchungen auf diese beiden Begründungen hin. Zum Beispiel findet *Scheidegger* (2009) in ihrer Untersuchung des mittleren Managements ebenfalls Evidenz für die Netzwerkerklärung. Weitere Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Netzwerkerklärung auch für die oberste Unternehmensleitung gilt. Weibliche Verwaltungsräte bzw. Geschäftsleitungs-

mitglieder besitzen signifikant dichtere Netzwerke im Vergleich zu Männern und haben eine geringere Anzahl struktureller Löcher in ihren Netzwerken. Somit scheinen Sozialkapitalunterschiede in den Berufsnetzwerken von Männern und Frauen bis auf die oberste Führungsebene bestehen zu bleiben. Die Erklärung der Doppelbelastung von Frauen und Männern wurde zudem in zahlreichen Untersuchungen bestätigt (*Baumgartner 2006*).

Beide Erklärungen deuten weniger auf die bewusste Diskriminierung von Frauen in der Berufswelt, sondern vielmehr auf nicht offensichtliche, intervenierende Prozesse hin. Falls beide Erklärungen die tatsächlichen Gründe für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen widerspiegeln, erhöht sich der Anteil an Frauen in Führungspositionen dann, wenn diese Mechanismen unwirksam sind. Literatur, die von der bewussten Diskriminierung von Frauen ausgeht, empfiehlt hingegen die Einführung von Quoten, um den Anteil an Frauen in hierarchischen Positionen zu erhöhen. Ein höherer Anteil an Frauen vermindert Stereotype und verändert Einstellungsmuster gegenüber weiblichen Führungspersonen. Allerdings adressieren Quoten weder die Doppelbelastung von Frauen noch den Fakt, dass derzeitige Strukturen ein andersartiges Netzwerkverhalten ihrer Teilnehmer/innen honorieren. Langfristig können beide Prozesse zur Ineffizienz von Quoten beitragen. Insofern folgt aus den Erkenntnissen dieser Untersuchung, dass zunächst die Mechanismen für den geringen Anteil an Frauen besser verstanden werden müssen und dann an diesen Mechanismen – und nicht am Ergebnis – angesetzt werden sollte.

Aus Sicht der Forschung stellte sich zudem die Frage, inwiefern bestehende Strukturen erfolgreich verändert werden können. Das Netzwerkverhalten von Männern dient evtl. nicht nur der persönlichen Karriere oder ist in derzeitigen Strukturen besonders erfolgreich, sondern könnte ebenfalls eine Voraussetzung zur erfolgreichen Bewältigung von Führungsaufgaben darstellen. Eine wesentliche Frage ist somit, ob Unternehmen, die ihre Strukturen auf geschlechterspezifisches Netzwerkverhalten abstimmen, mit ihrer Führung erfolgreich sind.

6.3 Implikationen für die Praxis

Die Netzwerk- und die Doppelbelastungserklärung lassen vorläufige Implikationen für Unternehmen zu, die eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen anstreben.

Zum einen besagt die Netzwerkerklärung, dass in Unternehmen informale Prozesse den Karriereerfolg von Personen mitbestimmen. Diese informale Prozesse können sich insbesondere für Frauen als nachteilig erweisen. Um qualifizierten Frauen dieselben Chancen zu ermöglichen wie qualifizierten Männern, ist das Wissen um solche Prozesse und eine dementsprechende Sensibilität von Vorteil. Allerdings sind informelle Prozesse, wie z.B. Netzwerk-

verhalten, nur schwer von aussen beobachtbar und damit auch nur bedingt objektivierbar. Die Einführung von Zielquoten für Frauen kann eine Alternative sein.¹⁰ Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Zielquoten nur den Anteil an Frauen erhöhen, aber nicht die ursächlichen Mechanismen beseitigen. Dies kann zu nachteiligen Prozessen im Unternehmen führen, z. B. einer geringeren Akzeptanz weiblicher Führungspersonen.

Zum anderen besagt die Erklärung der Doppelbelastung, dass die Rolle der Frau in der Gesellschaft berücksichtigt werden sollte. Zwar ändert sich diese Rolle im Zeitablauf kontinuierlich: Viele Paare teilen sich heute Hausarbeit, Kinderbetreuung oder sogar Elternzeit. Allerdings werden auch in Zukunft einige dieser Aufgaben vornehmlicher Bestandteil der Frauenrolle sein. Gerade hier können Unternehmen bereits heute Möglichkeiten schaffen, um die Doppelbelastung von Frauen zu verringern. Hierzu gehören beispielsweise bereits erprobte Massnahmen wie z. B. Angebot von Kinderbetreuungsmöglichkeiten, familienfreundliche Arbeitszeiten aber auch innovative Massnahmen wie z. B. das Einräumen eines monatlichen Haushaltstages.

6.4 Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf

Die wesentlichste Limitation dieser Untersuchung ist das gewählte Stichprobenverfahren, das die Generalisierbarkeit der Befunde stark einschränkt. Wünschenswert wäre eine repräsentative Zufallsstichprobe, die als Grundgesamtheit alle Erwerbstätige mit Führungsaufgaben umfasst. Im Gegensatz zu vielen vorangegangenen Studien zum Frauenanteil in Führungspositionen berücksichtigte die vorliegende Studie zwar mehrere Unternehmen. Allerdings beruhte die Stichprobenziehung auf einem Schneeballverfahren. Dies führt zu einer Verzerrung der Grundgesamtheit, da insbesondere Personen mit hohem Interesse am Untersuchungsgegenstand bzw. hoher Betroffenheit in der Stichprobe vertreten sind. Hierdurch kann es zu einer Unter- bzw. auch Überschätzung von Zusammenhängen kommen, da die entsprechende Referenzgruppe der Personen mit geringem Interesse am Untersuchungsgegenstand bzw. geringer Betroffenheit fehlt. Wir argumentierten zwar im Methodenteil, dass Hypothesen über Merkmalszusammenhänge in geringerem Ausmass auf repräsentative Stichproben angewiesen sind. Dies gilt allerdings nur dann, wenn Merkmalszusammenhänge strikt linear ausgeprägt sind. In diesem Fall genügt eine geringere Varianz in den erhobenen Daten, um die «wahre» Höhe des Zusammenhangs zwischen Merkmalen aufzudecken. Sofern Merkmale miteinander in nicht linearer Beziehung stehen, sind repräsentative Stichproben unverzichtbar. Nachfolgende Forschung sollte für repräsentative und grössere Stichproben prüfen, ob die Befunde dieser Untersuchung generalisierbar sind. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf die Analyse von Moderationseffekten zu verweisen, welche ein Indiz für nicht lineare

Zusammenhänge sind. Es wäre unter anderem denkbar, dass die Befunde dieser Untersuchung nur für Personen mit einem hohen Karriereinteresse gelten.

Zudem sollte zukünftige Forschung die nicht signifikanten Resultate der Karriere- und Leistungsorientierung auf Karriereerfolg überprüfen. Gründe könnten zum einen in den Spezifika der Stichprobe oder zum anderen in der vergleichsweise geringen Reliabilität der Skalen vermutet werden. Des Weiteren besteht Forschungsbedarf bei der Messung von Karriereerfolg. Im Vordergrund stehen objektive, zwischen Unternehmen vergleichbare Messungen des beruflichen Aufstiegs von Personen. Derzeitige Forschung behilft sich oft mit subjektiven Instrumenten, beispielsweise Zufriedenheits- oder Einstellungsmessungen.

Zukünftige Forschung sollte darüber hinaus detaillierte Informationen über die Rolle der Personalabteilung erheben, die in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt wurde. So wäre zum einen möglich, dass geschlechterspezifische Unterschiede hinsichtlich der Information der Personalabteilung über eine angestrebte Führungskarriere bestehen, d.h. Frauen treten seltener mit Karrierewünschen an die Personalabteilung heran. Zum anderen ist möglich, dass die Personalabteilung potenzielle Führungskräfte geschlechterspezifisch auswählt. In letzterem Fall stellt sich die Frage nach den Ursachen einer geschlechterspezifischen Selektion.

Dieser Beitrag gibt zudem keine Antworten auf die Ursachen für geschlechterspezifische Sozialkapitalunterschiede. Eine Ursachenanalyse scheint für langfristige Massnahmenempfehlungen allerdings wesentlich. Einerseits ist möglich, dass die Dominanz von Männern in Führungspositionen Frauen zu einem anderen Netzwerkverhalten zwingt. Dies würde z.B. den geringeren Anteil an gleichgeschlechtlichen Kontakten in den Berufsnetzwerken von Frauen erklären. Geschlechterspezifische Sozialkapitalunterschiede wären somit ein temporäres Problem, welches bei einem genügend hohen Anteil an Frauen in Führungspositionen verschwindet. Andererseits ist möglich, dass Frauen generell zu einem anderen beruflichen Netzwerkverhalten neigen als Männer. Die kleineren Berufsnetzwerke von Frauen wären ein mögliches Indiz. In diesem Fall sind geschlechterspezifische Sozialkapitalunterschiede ein manifestes Problem für Unternehmen. Nachfolgende Forschung sollte dieser Fragestellung detaillierter auf den Grund gehen. Antworten sind nicht nur von Interesse für die Forschung, sondern auch für Unternehmen.

Anhang

Netzwerke
<p>a. Wie vielen Personen im Unternehmen liegt Ihr beruflicher Erfolg so sehr am Herzen, dass sie Sie in Ihrem beruflichen Fortkommen aktiv unterstützen?</p> <p>Anzahl: _____</p> <p>Ca. wie viel Prozent dieser Mentoren sind weiblich?</p> <p>0% 25% 50% 75% 100%</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>Aus wie vielen unterschiedlichen Abteilungen kommen diese Personen? _____ Abteilungen</p> <p>Ca. wie viel Prozent dieser Personen haben eine Führungsposition inne?</p> <p>0% 25% 50% 75% 100%</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>b. Zu wie vielen Personen im Unternehmen haben Sie sehr engen, freundschaftlichen Kontakt (z.B. private Treffen, vertraute Gespräche)?</p> <p>Anzahl: _____</p> <p>Ca. wie viel Prozent dieser Personen sind weiblich?</p> <p>0% 25% 50% 75% 100%</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>Aus wie vielen unterschiedlichen Abteilungen kommen diese Personen? _____ Abteilungen</p> <p>Ca. wie viel Prozent dieser Personen haben eine Führungsposition inne?</p> <p>0% 25% 50% 75% 100%</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>c. Zu wie vielen Personen im Unternehmen haben Sie eher weitläufigeren Kontakt (z.B. im Small-Talk auf dem Flur, ab und an in der Kantine essen)?</p> <p>Anzahl: _____</p> <p>Ca. wie viel Prozent dieser Personen sind weiblich?</p> <p>0% 25% 50% 75% 100%</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>Aus wie vielen unterschiedlichen Abteilungen kommen diese Personen? _____ Abteilungen</p> <p>Ca. wie viel Prozent dieser Personen haben eine Führungsposition inne?</p> <p>0% 25% 50% 75% 100%</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>

Anmerkungen

- 1 Im Jahr 2008 war keine einzige Frau in SMI-Unternehmen als CEO tätig (Stand Juni 2008). Dieses Resultat gilt auch für die am DAX oder der ATX gelisteten Gesellschaften (Stand: Juni 2008). Von den 237 Gesellschaften, die im Hauptsegment der SWX gelistet sind, hatten im Jahr 2008 nur acht Unternehmen eine Geschäftsführerin (Stand Juli 2008). Dies entspricht einem Anteil von 3,4%. Drei dieser Frauen leiten SWX-Firmen, die zugleich in den Fortune-500 gelistet sind. Fortune-500-Unternehmen weisen mit insgesamt 12 Geschäftsführerinnen und damit 2,4% ein vergleichbares Ergebnis auf (Stand Mai 2008). Siehe für diese Befunde *Tagmann* (2008).
- 2 Wir erfragten darüber hinaus die genaue Positionsbezeichnung der Personen. Allerdings stellte sich heraus, dass Positionsbezeichnungen zwischen Unternehmen wenig vergleichbar sind, da in vielen Fällen derselbe Name sehr unterschiedliche Personalverantwortungen impliziert.
- 3 Die Unterscheidung zwischen «weak ties» und «strong ties» geht u. a. auf *Mark Granovetter* (1973) zurück. Dieser betont die «Stärke schwacher Beziehungen». Die Stärke von Beziehungen wird aus verschiedenen Indikatoren, wie der Kontakthäufigkeit, der Kontaktdauer, der emotionalen Nähe und der Reziprozität ermittelt. Starke Beziehungen («strong ties») gehen oft mit einer hohen Dichte der Netzwerke einher, weil die Akteure sehr intensiv miteinander interagieren. Hierdurch kapseln sie sich jedoch gleichzeitig von der Aussenwelt ab. Schwache Beziehungen («weak ties») hingegen eliminieren diese Abschottungstendenzen. Sie verbinden verschiedene geschlossene soziale Gruppen miteinander und verschaffen so Zugang zu neuartigen Informationen.
- 4 Formativ bedeutet, dass das Konstrukt aus den Indikatoren verursacht wird. Zum Beispiel wird Alkoholismus durch die Anzahl der Gläser Bier, Wein, Schnaps etc. verursacht, die eine Person täglich zu sich nimmt. Eine Person ist hiernach auch dann alkoholismusgefährdet, wenn sie täglich zwar kein Glas Bier und Wein, aber 20 Gläser Schnaps zu sich nimmt. Das Gegenteil zu formativen Konstrukten bilden reflektive Konstrukte, wie z. B. die Messung des Geschlechter-Stereotypes. Hier verursachen die Indikatoren das Konstrukt. Alkoholismus könnte man dementsprechend auch reflektiv messen, z. B. indem man verschiedene Verhaltensfragen stellt. Antwortet eine Person auf alle Verhaltensfragen eher zustimmend, steigt das Risiko für Alkoholismus. Netzwerke werden als formatives Konstrukt gemessen, da das Netzwerk einer Person auch dann gross ist, wenn sie über keine «strong ties», aber viele «weak ties» verfügt.
- 5 Die Reliabilität der Skalen beträgt in vorangegangenen Studien für Karriereorientierung Alpha: 0,87, für leistungsorientierte Arbeitshaltung Alpha: 0,74 und für Furcht vor Misserfolg Alpha: 0,74. (*Hippler/Krüger* 2006). Eine mögliche Erklärung für die niedrigeren Reliabilitäten unserer Untersuchungen ist der unterschiedliche kulturelle Kontext. Die Skalen wurden für Deutschland validiert. Im Vergleich zu Deutschland ist die Karriere- und Leistungsorientierung in der Schweiz geringer (*Brück* 2001). Dies kann zur vermehrten Ablehnung bestimmter Sub-Items führen, wodurch die Reliabilität der Skala sinkt.
- 6 Beim reflektiven Konstrukt «Stereotyp Führungsperson» handelt es sich um ein Second-Order-Konstrukt bestehend aus den First-Order-Konstrukten «Maskulinität» (positive Faktorladung) und «Femininität» (negative Faktorladung). Die Faktorladungen der First-Order-Konstrukte sind bei der Interpretation der Pfadkoeffizienten zu beachten.
- 7 Beim formativen Konstrukt «Netzwerke» handelt es sich um ein Second-Order-Konstrukt bestehend aus den First-Order-Konstrukten «Netzwerkgrösse/-reichweite» (positive Faktorladung), «Homophilie» (negative Faktorladung), «Hierarchie» (negative Faktorladung).
- 8 Beim reflektiven Konstrukt «Karriere- und Leistungsorientierung» handelt es sich um ein Second-Order-Konstrukt bestehend aus den First-Order-Konstrukten «Karriereorientierung» (positive Faktorladung), «leistungsorientierte Arbeitshaltung» (positive Faktorladung), «Furcht vor Misserfolg» (positive Faktorladung).
- 9 Zusätzlich wurden Robustheitsanalysen durchgeführt, welche Personen ohne Führungserfahrung (N = 33) aus den Analysen ausschliessen. Die Richtung der Pfadkoeffizienten und deren Signifikanz änderten sich nicht.

10 Zielquoten wurden auch im Interview mit einer der in ◀ Tabelle 2 gelisteten CEOs, und damit einer Wirtschaftsvertreterin, unterstützt: «... Niemand mag Quoten, aber manchmal ist es die letzte Möglichkeit innerhalb einer absehbarer Zeit eine Veränderung zu bewirken oder zu unterstützen. Wir haben 2 Varianten: Entweder wartet man 2–3 Generationen – das sind ca. 100 Jahre – oder man versucht diesen natürlichen, aber sehr langsamen Prozess zu beschleunigen. Dafür – so befürchte ich – braucht es Quoten. (...) Quoten sind unsympathisch, im Allgemeinen und im Spezifischen (...) aber im Prinzip berücksichtigt man in der Schweiz bereits heute Quoten. Zu denken sei an die Vergabe bestimmter Positionen in der Bundesverwaltung und der Politik: Jemand sollte aus der Welschschweiz kommen, jemand aus dem Tessin, etc. (...) Lieber eine ungeliebte Quote als gar nichts. ...»

Literaturangaben

- Adler, P.S./Kwon, S.W.* (2002): Social capital: Prospects for a new concept, in: *Academy of Management Review*, Jg. 27, S. 17–40.
- Angst, T.* (2008): *Frauen führen. Auch bei Ihnen?*, vdf Hochschulverlag AG ETH Zürich, Zürich.
- Arrow, K.J.* (1973): *The Theory of Discrimination, Discrimination in Labor Markets*, Princeton.
- Baumgartner, A.D.* (2006): *Familienarbeit, Erwerbsmuster und Arbeitsteilung im Haushalt*, Bundesamt für Statistik (BFS), Neuchâtel.
- Beckmann, D./Menkhoff, L.* (2008): Will Women Be Women? Analyzing the Gender Difference among financial Experts, in: *Kyklos*, Jg. 61, S. 364–384.
- Belsley, D.A.* (1991): *Conditioning diagnostics: collinearity and weak data in regression*, Wiley, New York.
- Bem, S.L.* (1981): *Bem Sex Role Inventory: professional manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Bjerk, D.* (2008): Glass Ceilings or Sticky Floors? Statistical Discrimination in a Dynamic Model of Hiring and Promotion, in: *The Economic Journal*, Jg. 118, S. 961–982.
- Bowman-Upton, N./Sexton, D.L.* (1990): Female and Male Entrepreneurs: Psychological Characteristics and Their Role in Related Discrimination, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 5, S. 29–36.
- Brück, F.* (2001): *Kulturunterschiede im deutschsprachigen Europa: Kulturvergleich Deutschland – Österreich – Schweiz*, in: Fink G./Meierewert S. (Hrsg.): *Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven*, Wien, New York, S. 145–166.
- Bublak, F.* (2009): *Diversitätsmanagement auf der mittleren Führungsebene von Schweizer Unternehmen*, in: Bachelorarbeit, Universität Zürich, S. 1–88.
- Bundesamt für Statistik* (2008): *Wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung – Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann*, Bundesamt für Statistik, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik* (2009): *Statistiken Schweiz: 03 – Arbeit und Erwerb*.
- Burt, R.S.* (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.
- Burt, R.S.* (2000): The Network Structure of Social Capital, in: *Research in Organizational Behaviour*, Jg. 22, S. 345–423.
- Carli, L.L.* (1990): Gender, Language and Influence, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 59, S. 941–951.
- Catalyst* (2008a): U.S. Women in Business, in: www.catalyst.org/publication/132/us-women-in-business.
- Catalyst* (2008b): Women on Boards in Europe, in: www.catalyst.org/publication/251/women-on-boards-in-europe.
- Chin, W.W.* (2000): *Frequently Asked Questions: Partial Least Squares and PLS-Graph*. Home Page.[On-line]. Available: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>.

- Coleman, J.* (1990): *The Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Dahlin, K.B./Weingart, L.R./Hinds, P.J.* (2005): Team diversity and information use, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 48, S. 1107–1123.
- Diamantopoulos, A./Winklhofer, H.M.* (2001): Index construction with formative indicators: An alternative to scale development, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 38.
- Diekmann, A.B.* (1995): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Eagly, A.H./Johannesen-Schmidt, M.C.* (2001): The Leadership Styles of Women and Men, in: *Journal of Social Issues*, Jg. 57, S. 781–797.
- Eagly, A.H./Karau, S.J.* (2002): Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders, in: *Psychological Review*, Jg. 109, S. 573–598.
- Eberl, M.* (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells, in: Ludwig-Maximilians-Universität München. Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Heft 19.
- EBG/BFS* (2009): *Auf dem Weg zur Lohngleichheit! Tatsachen und Trends. Informationen für Arbeitgebende und Arbeitnehmende.*, BBL, Vertrieb Bundespublikationen, Bern.
- Ebner, H.G.* (2001): Weiterbildung von Mitarbeiterinnen, in: Krell, G. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 199–214.
- Efron, B./Tibshirani, R.J.* (1993): *An introduction to the bootstrap*, Chapman & Hall, New York.
- Europäische Kommission* (2006): *Frauen verdienen 15% weniger als Männer und finden den Balanceakt zwischen Beruf und Familie nach wie vor schwierig*, in: <http://europa.eu/>.
- Europäische Kommission* (2008): *Das Leben von Frauen und Männern in Europa – Ein statistisches Portrait*, Eurostat, Statistische Bücher, Luxemburg.
- Fehr-Duda, H./de Gennaro, M./Schubert, R.* (2006): Gender, Financial Risk, and Probability Weights. *Theory and Decision*, Jg. 60, S. 283–313.
- Folini, E.S.* (2007): *Das Ende der gläsernen Decke: Die Entwicklung der Geschlechtergleichstellung am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens*, Haupt Verlag, Bern.
- Fornell, C./Bookstein, F.L.* (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory., in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 19, S. 440–452.
- Fornell, C./Cha, J.* (1994): Partial Least Squares. In: R.P. Bagozzi (Hrsg.): *Advanced Methods of Marketing Research*, Cambridge, S. 52–78.
- Friedel-Howe, H.* (1999): *Frauen und Führung – Mythen und Fakten*, in: Domsch, M./Regnet, E./Rosenstiel, L. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, Stuttgart, S. 533–544.
- Granovetter, M.* (1973): The Strength of Weak Ties, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 6, S. 1360–1380.
- Heckhausen, H./Heckhausen, J.* (2006): *Motivation und Handeln* (6 ed.), Springer Verlag, Berlin.
- Heilman, M.E.* (2001): Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder, in: *Journal of Social Issues*, Jg. 57, S. 657–674.
- Hermann, A.* (2004): Teams und Teamentwicklung unter Gender- und Diversitäts-Fokus, in: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.): *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement*, Wien, S. 103–129.
- Herrmann, T.* (1991): *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung* (6 ed.), Hogrefe, Göttingen.
- Hiller, D.V./Philliber, W.W.* (1985): Internal Consistency and Correlates of the Bem Sex Role Inventory, in: *Social Psychology Quarterly*, Jg. 48, S. 373–380.
- Hippler, G./Krüger, K.-H.* (1982): Fragebogen zur Leistungsorientierung von Angestellten im mittleren Management: Testbeschreibung, Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Mannheim.
- Hippler, G./Krüger, K.* (2006): Leistungsorientierung von Angestellten. In: Glöckner-Rist, A. (Hrsg.): *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*, Mannheim.
- Hoyt, C.L.* (2005): The Role of Leadership Efficacy and Stereotype Activation in Women's Identification with Leadership, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Jg. 11, S. 2–14.

- Johnson, S.K./Murphy, S.E./Zewdie, S./Reichard, R.J.* (2008): The Strong, Sensitive Type: Effects of Gender Stereotypes and Leadership Prototypes on the Evaluation of Male and Female Leaders, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Jg. 106, S. 39–60.
- Kanter, R.M.* (1977): Men and women of the corporation, Basic Books, New York.
- Khan, Z.U./Chawla, S.K./Devine, E.* (1997): Impact of Gender, Race, and Dress on Choice of 20 CPA's, in: *Journal of Applied Business Research*, Jg. 13, S. 53–68.
- Krell, G.* (2001): Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils – Kritik eines aktuellen Diskurses. In: Krell, G. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 3 ed., Wiesbaden, S. 389–400.
- Lee, P.M./James, E.H.* (2007): She'e'os: Gender Effects and Investor Reactions to the Announcements of Top Executive Appointments, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, S. 227–241.
- Littmann-Wernli, S./Osterloh, M.* (2002): Die «gläserne Decke» – Realität und Widersprüche, in: Bensel, N./Peters, S. (Hrsg.): *Frauen und Männer im Management*, Wiesbaden, S. 259–275.
- Litzky, B./Greenhaus, J.* (2007): The Relationship between Gender and Aspirations to Senior Management, in: *Career Development International*, Jg. 12, S. 637–659.
- Metz, I.* (2009): Organisational Factors, Social Factors, and Women's Advancement, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 5, S. 193–213.
- Metz, I./Tharenou, P.* (2001): Women's Career Advancement: The Relative Contribution of Human and Social Capital, in: *Group & Organization Management*, Jg. 26, S. 312–342.
- Morgan, J./Vardy, F.* (2006): Diversity in the Workplace, IMF Working Paper, Jg. 237, S. 3–44.
- Mühlberger, U.* (2004): Arbeitsmarktökonomie aus der Genderperspektive, in: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.): *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement*, Wien, S. 181–203.
- Nelson, T./Levesque, L.L.* (2007): The Status of Women in Corporate Governance in High-Growth, High-Potential Firms, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jg. 31, S. 209–232.
- Nerb, J.* (2002): Der Einfluss von Stereotypen bei der Urteilsbildung, in: Janetzko, D./Meyer, H.A./Hildebrandt, M. (Hrsg.): *Das experimentalpsychologische Praktikum im Labor und im WWW*, Göttingen, S. 271–280.
- Neumark, D./Bank, R.J./van Hort, K.D.* (1995): Sex Discrimination in Restaurant Hiring: an Audit Study, Nber Working Paper Series, Jg. 5024, S. 1–30.
- O'Neill, R.M./Blake-Beard, S.D.* (2002): Gender Barriers to the Female Mentor – Male Protégé Relationship, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 37, S. 51–63.
- Oakley, J.G.* (2000): Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 27, S. 321–334.
- Ott, N.* (2002): The Economics of Gender, Gedanken zur Work-Life-Balance, in: Bensel, N./Peters, S. (Hrsg.): *Frauen und Männer im Management*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 295–310.
- Pelletier, K.L./Bligh, M.C.* (2008): The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 80, S. 823–844.
- Perry-Smith, J.E./Shalley, C.E.* (2003): The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective, in: *Academy of Management Review*, Jg. 28, S. 89–106.
- Phelps, E.* (1972): The statistical theory of racism and sexism, in: *American Economic Review*, Jg. 62, S. 659–661.
- Powell, G.N./Butterfield, D.A./Parent, J.D.* (2002): Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?, in: *Journal of Management*, Jg. 28, S. 177–193.
- Price, M.K.* (2008): Fund-raising success and a solicitor's beauty capital: Do blondes raise more funds?, in: *Economic Letter*, Jg. 100, S. 351–354.
- Rogers, W.* (2006): Handbook on the Economics of discrimination, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Rost, K.* (2008): Sozialstruktur und Innovation, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.
- Rost, K./Osterloh, M.* (2008): You pay a Fee for strong Beliefs: Homogeneity as a Driver of Corporate Governance Failure, in: CREMA Working Paper 2008-28.
- Scandura, T.A./Williams, E.A.* (2001): An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships between Mentorship Initiation and Protégé Perceptions of Mentoring Functions, in: *Journal of Vocational Behaviour*, Jg. 59, S. 342–363.

- Scheidegger, N.* (2009): One network fits all? Die Rolle von Netzwerkstrukturen auf den Karriere-erfolg: eine kontingente Betrachtung, unveröffentlichte Dissertation, Zürich.
- Scheidegger, N./Osterloh, M.* (2004): One Network Fits All? Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren, in: Pasora, U./Priddat, B.P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, Wiesbaden, S. 199–226.
- Schletti, B.* (16.6.2008): Frauen sind in Schweizer Chefetagen nicht gefragt, in: Tagesanzeiger.
- Schneider-Dueker, M./Kohler, A.* (1988): Die Erfassung von Geschlechtsrollen – Ergebnisse zur deut-schen Neukonstruktion des Bem Sex-Role-Inventory, in: Diagnostica, Jg. 34, S. 256–270.
- Schubert, R.* (2006): Analyzing and Managing Risks – On the Importance of Gender Differences in Risk Attitudes, in: Managerial Finance, Jg. 32, S. 706–715.
- Tagmann, L.* (2008): Frauen in Führungspositionen – Risse in der gläsernen Decke, in: Diplomarbeit, Universität Zürich, Jg. S. 1–166.
- Tharenou, P.* (1999): Gender Differences in Advancing to the Top, in: International Journal of Management Reviews, Jg. 1, S. 111–132.
- Wiegand, H.* (1994): Berufstätigkeit und Aufstiegschancen von Frauen, Duncker & Humblot, Mainz.
- Wirth, H.* (2006): Die kinderlosen Akademikerinnen – Ein Beitrag zur Versachlichung der Debatte, ZUMA, Mannheim.

Katja Rost, Dr. rer. oec, ist Oberassistentin am Institut für Organisation und Unternehmensführung der Universität Zürich.

Anschrift: Universität Zürich, Institut für Organisation und Unternehmensführung (IOU), Universitätsstrasse 84, CH-8006, Tel.: +41 (0)44 634 29 17, E-Mail: katja.rost@iou.uzh.ch

Ich bedanke mich bei drei anonymen Gutachtern, Fabian Homberg und Margit Osterloh. Besonders herzlich möchte ich mich bei Ruta Bilkeviciute bedanken, die mich bei der Überarbeitung des Manuskriptes mit grossem Einsatz und Sorgfalt unterstützte.