
Department Psychologie
Institut für Pädagogische Psychologie

175

Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier

Führungsfrauen im Management:
Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn

März 2005



Günther, S. & Gerstenmaier, J. (2005). *Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn* (Forschungsbericht Nr. 175). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Department Psychologie, Institut für Pädagogische Psychologie.

Forschungsbericht Nr. 175, März 2005

ISSN 1614-6328 (Printversion)
ISSN 1614-6336 (Internetversion)

Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Institut für Pädagogische Psychologie
Lehrstuhl Prof. Dr. Heinz Mandl
Leopoldstraße 13, 80802 München
Telefon: (089) 2180-5146 – Fax: (089) 2180-5002
<http://lsmandl.emp.paed.uni-muenchen.de/>
email: mandl@edupsy.uni-muenchen.de, Susanne.Guenther@netsurf.de,
gerstenm@edupsy.uni-muenchen.de

Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn

Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier

Forschungsbericht Nr. 175

März 2005

Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Institut für Pädagogische Psychologie
Lehrstuhl Prof. Dr. Heinz Mandl

Zusammenfassung

Trotz verstärkter Gleichstellungsbemühungen von Politik und Wirtschaft sind Frauen in Führungspositionen deutscher Großunternehmen unterrepräsentiert. Der vorliegende Beitrag fasst ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über *agency traits* von Frauen in Führungspositionen zusammen. Grundlage der Studie waren 100 Interviews mit erfolgreichen Managerinnen aus der Wirtschaft. Dabei wurde untersucht, mit welchen Barrieren sich Führungsfrauen in ihrer Berufslaufbahn konfrontiert sehen und welche Ressourcen sie dabei unterstützen, um ihre beruflichen Herausforderungen zu meistern. Es hat sich gezeigt, dass der Großteil der befragten Frauen Geschlechtsrollen-Stereotypisierung erlebt hat. Aufstiegsfördernd hingegen waren für die Frauen interne Ressourcen (hohe Selbstwirksamkeits-Erwartungen, aktive Copingstrategien und ein Mix maskuliner und femininer Eigenschaften) sowie eine aktive Netzwerkpartizipation und soziale Unterstützung.

Schlüsselwörter: Frauen, Berufslaufbahn-Entwicklung, Geschlechtsrollen-Stereotypisierung, Ressourcen, Selbstwirksamkeit.

Abstract

Despite increased efforts in politics and business to promote equal opportunities, women remain underrepresented in management positions within large German companies. This article summarizes selected results from empirical studies about *agency traits* of women in management positions. The study was based on 100 interviews with successful female business managers. The study investigated the professional development barriers which confront women in managerial positions and the resources which help them meet their professional challenges. It was revealed that the majority of women in the survey had experienced gender stereotyping. On the other hand, internal resources helped women move up the career ladder (high self-efficacy expectations, active coping strategies and a mix of masculine and feminine characteristics) as well as active networking and social support.

Key Words: Women, Professional Development, Gender Stereotyping, Resources, Self-efficacy.

FÜHRUNGSFRAUEN IM MANAGEMENT: ERFOLGSMERKMALE UND BARRIEREN IHRER BERUFLAUFBAHN¹

Durchschnittlich sieben Prozent der Topmanagementpositionen in deutschen Großunternehmen sind von Frauen besetzt, im mittleren Management sind es mit knapp neun Prozent nur geringfügig mehr (Hoppenstedt Firmendatenbank, 2003). Dass dies auch anders sein kann, zeigt der europäische Vergleich, in dem Deutschland einen Platz im unteren Drittel einnimmt (FCZB, 2004). Dieser Befund kontrastiert mit der Bildungsexpansion von Mädchen, die nicht nur die Zahl ihrer männlichen Abiturienten eingeholt haben, sondern auch im Durchschnitt bessere Schulleistungen aufweisen (Bildungsbericht, 2004). Die Unterrepräsentation von Frauen in Managementpositionen spiegelt kein Defizit von Qualifikationen, sondern die im Vergleich zu ihren männlichen Peers schlechtere Bildungsrendite weiblicher Schul- und Hochschulabsolventen (Handl, 1996). Die Marginalisierung von Frauen in diesem Bereich ist außerdem, wie inzwischen auch zahlreiche Wirtschaftsunternehmen feststellen mussten, dysfunktional, vor allem dann, wenn Personalentwicklungsmaßnahmen wie „Diversity Management“ und „Gender Mainstreaming“ Bestandteil von Unternehmensstrategien werden. Beiden Maßnahmen liegt die begründete Annahme zugrunde, dass die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit die Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiter erhöht und neue Potentiale nutzbar macht. Kern dieser Strategien ist eine Optimierung weiblicher Berufslaufbahn-Entwicklungen in Betrieben und Berufsorganisationen. Um diese nachhaltig zu fördern und effektive Maßnahmen bei der Beratung, Weiterbildung und Personalauswahl zu realisieren, ist eine theorie- und evidenzbasierte Untersuchung weiblicher Berufslaufbahnen, insbesondere bei Führungsfrauen, notwendig.

Diese Thematik wurde in den letzten Jahren vor allem international intensiv bearbeitet und in unterschiedlichsten Fragestellungen diskutiert. So analysierte Kanter (1977) die Strukturen, Prozesse und Berufsrollen in Führungsebenen eines großen US-Wirtschaftsunternehmens und konnte empirisch die Marginalisierung von Frauen in diesem Segment belegen („token“-Status). In Deutschland wurde diese Thematik erst gegen Ende der 80er Jahre aufgenommen, insbesondere in wirtschaftswissenschaftlichen Studien (Bischoff 1986, 1990, 1999) und Surveys mit unterschiedlichsten Forschungsperspektiven (Capital-Studie 1991; Domsch & Regnet 1990; vgl. Schiersmann, 1994). Die empirische Untersuchung weiblicher Erwerbsverlaufsmuster auf der Basis theoretischer

¹ Diese Arbeit wurde maßgeblich durch ein Begabtenstipendium der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. aus Mitteln des BMBF gefördert.

Modelle zeigen unterschiedlichste Forschungsthemen: (1) die Bedeutung des Berufswahlverhaltens (Betz & Fitzgerald, 1987), (2) die Effekte naiver Theorien über Führung und Gender und Geschlechtsrollenstereotype (Powell, 1993), (3) fördernde und hemmende Einflussfaktoren der beruflichen Karriere von Frauen (z. B. Astin, 1984; Betz & Fitzgerald, 1987; Heintz, 2001), (4) Ansätze zur Berufslaufbahnberatung von Frauen (Walsh & Osipow, 1994).

Je nach Forschungsschwerpunkten werden die Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen unterschiedlich fokussiert, die Forschungslage dazu ist zudem inkonsistent.

Im Kontext der Berufslaufbahnforschung haben sich unterschiedliche Theorien herauskristallisiert, die entweder einen eher generellen Modellcharakter besitzen (z. B. Astin, 1984), sich auf Charaktereigenschaften beziehen (Trait-Theorien wie z. B. Holland, 1966) oder differentielle genderspezifische Modelle entwickelten, die die individuellen oder kontextuellen Bedingungen von beruflichem Erfolg (*career success*) zu beschreiben versuchen (z. B. Melamed, 1996). Trotz dieser Vielfalt an Modellen, Theorien und Ansätzen zur Berufslaufbahn-Entwicklung konnte bisher kein Ansatz gefunden werden, der kontextuelle und individuelle Wirkmechanismen gleichermaßen in ihrer behindernden wie fördernden Wirkung auf die Berufslaufbahn-Entwicklung berücksichtigt.

Studien zur Berufslaufbahn-Entwicklung (z. B. Lent, Brown & Hackett, 1994, 2000) zeigen die Bedeutung von internalen personenspezifischen Faktoren und die Wirkungsweise wahrgenommener Kontextmerkmale (z. B. als *barrier perceptions*). Vor allem die Arbeiten von Davis und Lofquist (1984) machen deutlich, dass die Passung von Personenmerkmalen (Fähigkeiten / Expertisegrad) und Situationskontingenzen (Arbeitsanforderungen / Gratifikationen) entscheidend ist und mit Berufsgruppen und Hierarchieebenen in Wirtschaftsunternehmen variiert. Eine hohe Übereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften und beruflichen Positionsanforderungen führt danach zu einer verbesserten Berufszufriedenheit bei den Mitarbeitern. Diese Übereinstimmung wird als funktional für berufliche Leistungen und für eine erfolgreiche Berufslaufbahn angesehen (Holland, 1966; Varca & Valutis, 1993).

Verändern sich die Kontextmerkmale, etwa durch Statusdynamiken, können Passungsprobleme auftreten, die Frese und Zapf (1994) in ihrem handlungstheoretischen Modell als Regulationsprobleme bezeichnen. Diese Probleme sind vor allem durch den Einsatz von Ressourcen lösbar. Zur Charakterisierung von Arbeitsbedingungen werden also mindestens zwei Aspekte bedeutsam: Art und Qualität von Regulationsproblemen und die Strategien, die zu ihrer Lösung eingesetzt werden (Ressourcen).

So verändert sich mit dem Aufstieg von Frauen ins obere Management nicht nur das fachliche Anforderungsprofil; Frauen sind in diesen hierarchischen Ebenen in der Minderheit, sie weisen einen Token-Status (Kanter, 1977) auf, der diese in besonderer Weise für Labelingprozesse anfällig macht und Regulationsprobleme generieren kann.

Theoretische Annahmen

Das Modell, das unserer Untersuchung zugrunde liegt, berücksichtigt im Sinne von Davis und Lofquist (1984) die Wechselwirkungen von Umwelt- und Personenfaktoren unter dem Gesichtspunkt ihrer Passung; zugleich werden diese zusätzlich unter der Perspektive von Regulationsproblemen und Ressourcen diskutiert.

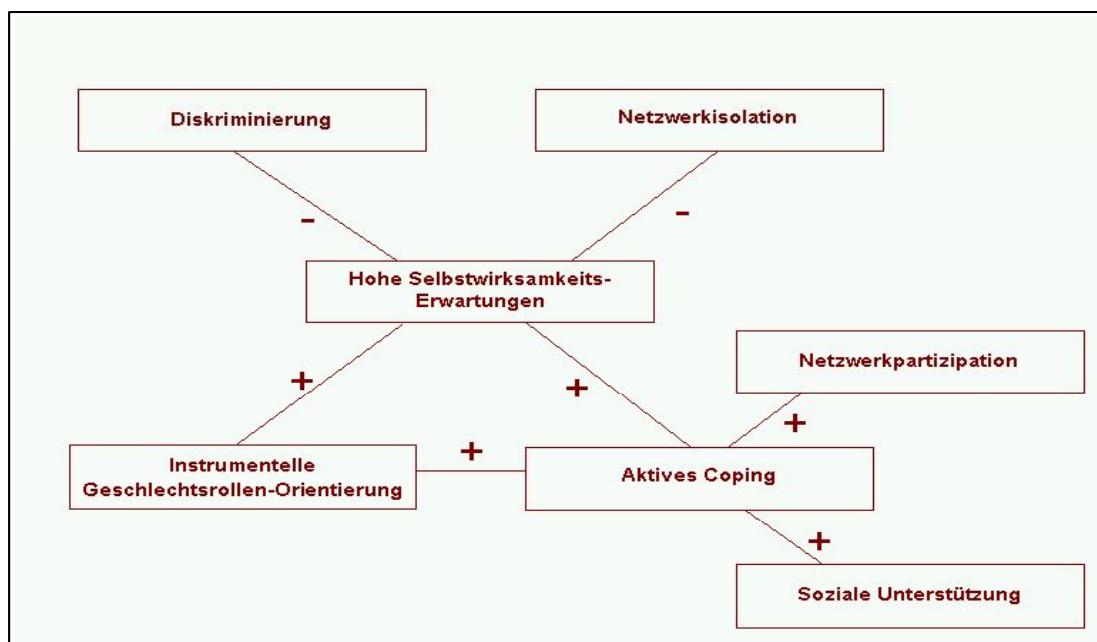


Abbildung 1: Modell der Beziehungen von Einflussvariablen auf die Berufslaufbahn-Entwicklung von Frauen im männerdominierten Management.

Das Modell geht von zwei miteinander verbundenen Perspektiven aus: zum einen von der transaktionalen Beziehung zwischen handelnden Personen und den Kontexten ihres Berufes, zum anderen von Regulationsproblemen und vorhandenen Ressourcen, die Frauen bei ihrem Aufstieg ins obere Management behindern bzw. nutzen.

Geringe Netzwerkpartizipation und Diskriminierung sind nach diesem Modell Ausdruck von Regulationsproblemen im Beruf. Eine Lösung dieser Probleme ist von der Qualität der Ressourcen abhängig, über die Frauen im Management verfügen. Dies umfasst vor allem hohe Selbstwirksamkeits-Erwartungen,

instrumentelle Geschlechtsrollen-Orientierungen und aktives Copingverhalten als interne, und hohe Netzwerkpartizipation und Erhalt sozialer Unterstützung als externe Ressourcen.

Regulationsprobleme

Mit dem Aufstieg von Frauen aus mittleren in die obersten Führungspositionen übernehmen sie Berufsrollen, die nach wie vor mit dem männlichen Geschlecht assoziiert werden (Eagly & Johnson, 1990; Russel, 1994). In der Folge entstehen in vielen Fällen Passungsprobleme, die die Handlungsregulation der Akteure beeinträchtigen können. Diese Regulationsprobleme werden vor allem in zwei, insbesondere bei Frauen mit Token-Status eng mit einander verbundenen Vorgängen sichtbar: (1) in *Diskriminierung* (z. B. Bischoff, 1999; Powell, 1993) und (2) in *Netzwerksisolation* (z. B. Friedel-Howe, 1990; Gardiner & Tiggemann, 1999). Werden diese Regulationsprobleme nicht angemessen gelöst, dann können sie individuelle Zielsetzungen und Handlungen der Akteure ungünstig beeinflussen (Lent, Brown & Hackett, 2000). Kanter (1977) erklärt diese Regulationsprobleme mit den Wechselwirkungen von Token-Status und impliziten Theorien über Frauen, die in Führungspositionen aufgestiegen sind. Durch die weitgehende Monopolisierung von Führungspositionen durch Männer wird erfolgreiches Führungsverhalten nach Kanters Auffassung vor allem mit dem dieser Gruppe gemeinsamen Merkmal assoziiert: der Geschlechtszugehörigkeit, der mit dem Auftreten einer, wenn auch marginalen, Konkurrenz durch Frauen ein Bedeutungsgewinn für die Erklärung von Aufstieg und Erfolg zugeschrieben wird. Prozesse der Geschlechtsrollen-Stereotypisierung können damit als eine sozialpsychologische Reaktion verstanden werden, mit der eine dominante Gruppe auf eine marginale reagiert, um sich vorhandene Status- und Machtvorteile zu sichern. Dabei zeigen auch zahlreiche neuere Studien, dass solche Labeling-Prozesse nicht ohne die Bereitschaft der betroffenen Akteure möglich sind (Crocker, Major & Steele, 1998; Kanter, 1977). Oft spielen diese eine aktive Rolle, wie eine Studie von Swim und Hyers (1999) zeigt, ohne dies mit einer verminderten Selbstakzeptanz zu verbinden (Crocker, 1999).

Neben einer solchen gendertypischen Diskriminierung von Frauen in Führungspositionen zeigen sich Passungs- und Regulationsprobleme zusätzlich in Netzerksisolation. Frauen verfügen offensichtlich während ihrer Berufskarriere über weniger statushohe und ressourcenvolle Kontakte als ihre männlichen Kollegen (Ibarra, 1992). Hier werden zwei Vorgänge bedeutungsvoll: Frauen haben generell weniger berufliche Netzwerkkontakte oder berücksichtigen diese zumindest weniger bei ihrer Karriereplanung als Männer dies tun (Straits, 1998). Auch Kanter (1977) hatte beobachtet, dass aufgrund der erhöhten Sichtbarkeit der weiblichen Token in Männerdomänen einige

Frauen sich aktiv aus Netzwerken zurückziehen, um die verstärkte Aufmerksamkeit um ihre Person zu verringern. Dadurch entsteht eine ‚selbstgewählte‘ Segregation, welche die Verfügbarkeit von instrumentellen Kontakten reduziert (Ibarra, 2001). Dieser Vorgang ist selbstselektiv und zeigt, dass – wie auch bei den Diskriminierungs- und Labeling-Prozessen – die marginalisierte Gruppe zumindest teilweise einen aktiven Part spielt.

Der andere, die Netzwerkisolation begünstigende Vorgang ist eher fremdselektiv und zielt auf den zumindest teilweisen Ausschluss der marginalisierten Gruppe. Er wird als Reaktion auf die „Ordnungswidrigkeit Frau“ (Friedel-Howe, 1990) interpretiert, die Struktur und Ordnung der gut funktionierenden „Old Boys-Networks“ durch einander bringt. Frauen gelten der dominanten Gruppe dann auch als weniger vertrauenswürdig (Kanter, 1977), und ihnen wird der Zugang zu diesen Netzwerken mit ihren informellen Kommunikationskanälen erschwert. Unterstützung durch aufstiegsrelevante Informationen wie hidden rules oder spezifische Rollenerwartungen (Gardiner & Tiggemann, 1999) bleiben aus. Fehlen derartige soziale Unterstützungsformen, wird es für Frauen schwer, sich eine berufliche Identität aufzubauen und anspruchsvolle berufliche Positionen zu verfolgen (Cutrona & Russel, 1990).

Die erfolgversprechendste Strategie, diese Regulationsprobleme zu lösen, liegt in einem angemessenen Einsatz von internalen und externalen Ressourcen.

Internale Ressourcen

Die Ressourcen, denen Einfluss auf die Berufslaufbahn-Entwicklung von Frauen im Management zugeschrieben wird, finden sich in der Person selbst (internal) und in ihrem sozialen Umfeld (external).

Die internalen Ressourcen, die das berufliche Handeln von Managerinnen positiv beeinflussen und für die Lösung von Handlungsregulationsproblemen wesentlich sind, können nach der Auffassung von Long (1998) unter dem Begriff der *agency traits* subsumiert werden. Long, Kahn und Schultz (1992) konnten zeigen, dass Frauen in Führungspositionen mit diesen Eigenschaften (z. B. hohe Selbstwirksamkeit, instrumentelle Geschlechtsrollen-Orientierung) eher aktive Copingstrategien nutzen und ihre berufliche Umwelt als eher unterstützend und weniger fordernd wahrnehmen. Nach Jackinowski (1987) und Long (1998) können diese *agency traits* mit aktivem und zielgerichtetem Handeln von Frauen in männerdominierten Berufen assoziiert werden.

Selbstwirksamkeits-Erwartungen (self-efficacy expectations) sind eine Variable, die berufliche Leistungen von Frauen direkt und – über ihre Bewältigungsstrategien – indirekt beeinflusst. Bandura (1997) beschreibt Selbstwirksamkeit als den Glauben einer Person in die eigenen Fähigkeiten, selbst unter widrigen

Umständen eine Aufgabe erfolgreich zu meistern (Bussey & Bandura, 1999). Nach Betz und Hackett (1981) sind Selbstwirksamkeits-Erwartungen für die Erklärung und Vorhersage erfolgreichen beruflichen Handelns von Frauen hoch bedeutsam. Für die Gruppe der Frauen in männerdominierten Berufen konnte Long (1989) nachweisen, dass diese über hohe Selbstwirksamkeits-Erwartungen verfügten.

Geschlechtsrollen-Orientierung (sex-role orientation) zählt zu den bevorzugt untersuchten Variablen in Studien zur Berufslaufbahnforschung von Frauen (z. B. Betz & Fitzgerald, 1987; Long et al., 1992; Walsh & Osipow, 1994). Die Variable Geschlechtsrollen-Orientierung bezieht sich auf geschlechtsbezogene Persönlichkeitsmerkmale, die grundsätzlich in zwei Gruppen unterscheidbar sind: die eine Gruppe enthält zugeschriebene Eigenschaften wie Unabhängigkeit, Bestimmtheit und Risikofreude, die zweite Gruppe Eigenschaften wie Abhängigkeit, Verständnis und Sensibilität (z. B. Bem, 1981; Spence, Helmreich & Stapp, 1974). Spence und Kollegen prägten dafür die Begriffe *Instrumentalität* und *Expressivität*. Dabei werden die instrumentellen selbstbestimmten und ziel-orientierten Attribute im Allgemeinen mit männlichen Eigenschaften assoziiert, während die expressiven, zwischenmenschlich orientierten Attribute eher den Frauen zugeschrieben werden (z. B. Bem, 1981).

Neben den hohen Selbstwirksamkeits-Erwartungen und der instrumentellen Geschlechtsrollen-Orientierung wird das *aktive Copingverhalten (active coping)* als dritter *agency trait* zur Charakterisierung von Berufslaufbahnen von Frauen konzipiert. Aktives Coping hat im Unterschied zum *passiven Coping* eine Veränderung oder zumindest eine Neubewertung von Regulationsproblemen zum Ziel (Zimbardo, 1995). Weiterhin wird aktives Coping in *proaktive* und *reaktive* Strategien unterschieden. Beim proaktiven Coping werden potenzielle Probleme antizipiert und deren Lösung vorbereitet. Nach Schwarzer (2000) sind es vor allem verantwortungsbewusste und ressourcenvolle Personen, die ein vorausschauendes, proaktives Copingverhalten praktizieren. *Reaktiv* ist ein Bewältigungsverhalten dann, wenn eine Person in aversiven Situationen primär instrumentelle Bewältigungsstrategien einsetzt, um Probleme zu lösen (Lazarus & Folkman, 1984). Beide Copingformen sind problemzentrierte Bewältigungsstrategien, die in der Forschung zur erfolgreichen Berufslaufbahn-Entwicklung von Frauen in männerdominierten Berufen untersucht werden (Portello & Long, 2001).

Diese drei *agency traits* bilden in ihrer Kombination ein Bündel von internalen Ressourcen, das in Verbindung mit der fachlichen Qualifikation, Chancen zur Lösung von Regulations- und Passungsproblemen bietet und damit eine erfolgreiche Berufslaufbahn-Entwicklung von Frauen im Management begünstigt.

Externale Ressourcen

Neben den internalen, in der Person liegenden Ressourcen spielen externe, in der perzipierten Umwelt liegende Ressourcen bei der Beschreibung und Erklärung von Berufserfolgen von Frauen in männerdominierten Berufen eine zentrale Rolle (vgl. Abb. 1). Externe Ressourcen beschreiben Gelegenheitsstrukturen (im Sinne von Astin, 1984) oder Anforderungsbedingungen von Kontexten (im Sinne von Vondracek, Lerner & Schulenberg, 1986), die dem Individuum von seiner sozialen Umwelt zur Verfügung gestellt werden. Externe Ressourcen werden vor allem in sozial funktionierenden Netzwerken (Kanter, 2000) und in Formen sozialer Unterstützung (Cutrona & Russel, 1990) sichtbar.

Soziale Netzwerke (social networks) haben nach Kanter (2000) einen breiten Geltungsbereich und dienen einer Vielzahl von Zwecken. Kanter (ebd.) betont dabei insbesondere die Eigenschaft von in Netzwerken geknüpften Kontakten, sich zu multiplizieren und wieder neue Kontakte zu generieren. Blass (2004) betont dabei die Bedeutung des Informations- und Erfahrungsaustausches von Peers in Netzwerken, um aktuelle Schwierigkeiten zu meistern, Ziele zu definieren und andere zu unterstützen.

Vorhandene und wahrgenommene *soziale Unterstützung (social support)* stellen ebenso wie soziale Netzwerke eine bedeutsame Ressource für die Regulierung von Handlungs- und Passungsproblemen und für die Verbesserung des Berufserfolg dar (Cutrona, 1986; Cutrona & Russel, 1990; Gottlieb, 1981). So beschreibt Sennett (1998) soziale Unterstützung am Arbeitsplatz (*workplace social support*) als eine Verbindung von instrumentalem und emotionellem Support. Dabei ist entscheidend, dass nicht jede soziale Unterstützung zu jeder Zeit zielführend ist. Je nach dem, ob eine Situation vom Individuum als kontrollierbar oder als unkontrollierbar wahrgenommen wird, variieren Effektivität und Qualität sozialer Unterstützungsleistungen (Cutrona & Russel, 1990).

Externe Ressourcen spielen auch in der sozialkognitiven Laufbahn-Theorie von Lent, Brown und Hackett (1994) eine bedeutsame Rolle: ihnen wird über *barrier perceptions* ein direkter Einfluss auf die persönlichen Zielsetzungen und Handlungsimplementierungen zugesprochen.

Fragestellung der Untersuchung

Das Modell (Abb.1) zeigt zentrale Einflussvariablen auf die Berufslaufbahn-Entwicklung von Frauen in Männerdomänen mit ihren aufstiegshemmenden und aufstiegsbegünstigenden Wechselwirkungen. Die im folgenden beschriebene Studie stellt einen ersten Versuch dar, die Beziehungen zwischen *agency traits*, genderbasierten Stereotypisierungen und wahrgenommenen externalen Ressourcen bei einer hoch selegierten Gruppe aufzuzeigen: bei Frauen in Führungspositionen in im wesentlichen männerdominierten Berufen.

Die Studie untersuchte die folgendende Forschungsfrage:

Welche Faktoren behindern die erfolgreiche Berufslaufbahn-Entwicklung von Frauen im männerdominierten Management und welche Faktoren unterstützen sie aus der Sicht erfolgreicher Führungsfrauen?

Die Annahmen zu dieser Fragestellung sind folgende:

- (1) Die aufstiegshemmenden Faktoren (Regulationsprobleme) sind vor allem perzipierte Diskriminierungen und wahrgenommene Netzwerkisolation.
- (2) Die aufstiegsbegünstigenden Faktoren lassen sich in interne und externe Ressourcen unterteilen.
 - (2a) Interne Ressourcen sind folgende agency traits: hohe Selbstwirksamkeits-Erwartungen, instrumentelle Geschlechtsrollen-Orientierung, aktives Coping.
 - (2b) Externe Ressourcen sind perzipierte Netzwerkpartizipation und wahrgenommene soziale Unterstützung.

Methode

Untersuchungsteilnehmer

Teilnehmer der Untersuchung waren 100 Führungsfrauen aus oberen Managementpositionen unterschiedlicher Wirtschaftsunternehmen in Deutschland im Alter von 32 bis 55 Jahren. Jeweils 8% der Teilnehmerinnen waren unter 35 bzw. über 50 Jahre alt. Nahezu drei Viertel der Frauen lebten in einer festen Partnerschaft, 55% waren verheiratet. Mit nur durchschnittlich 22% ist der Anteil der Frauen ohne Kinder gering. Das Qualifikationsniveau erwies sich hingegen als außerordentlich hoch: 71% der Managerinnen haben ein abgeschlossenes Hochschulstudium, 13% die Fachhochschulreife. Das am häufigsten gewählte Studienfach war mit 29% Betriebswirtschaftslehre, gefolgt von Jura und Geisteswissenschaften mit je 12%. Über ein Drittel (34%) der befragten Frauen hatte ein Brutto-Jahres-Einkommen zwischen 73 Tausend

und 100 Tausend Euro, ein weiteres Drittel (32%) verdiente zwischen 100 und 150 Tausend Euro. Über 150 Tausend Euro erwirtschaftete ebenfalls fast ein Drittel (27%), wobei 11% davon sogar über 200 Tausend Euro pro Jahr angaben. 7% der befragten Frauen wollten sich keiner Einkommensgruppe zuordnen, sondern bejahten ausschließlich die Frage, dass sie mehr als 73 Tausend Euro pro Jahr verdienten. Über die Hälfte aller Interviewpartnerinnen arbeitete in einem Arbeitsumfeld mit einem männlichen Kollegenanteil von mehr als 95%. Der Großteil (72%) der befragten Managerinnen kam aus Unternehmen mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz pro Jahr, die sich auf 22 Branchen verteilten. Damit lässt sich die zugrunde liegende Population hinsichtlich einiger relevanter Sozialdaten als relativ homogen beschreiben.

Untersuchungsdesign

Die entscheidenden Kriterien für die Auswahl der Teilnehmerinnen der Studie waren: hohes Einkommen (< 73 Tausend Euro pro Jahr), ein männlicher Kollegenanteil von mehr als 80% sowie weitreichende Entscheidungs- und Budgetverantwortung in der Privatwirtschaft.

Die Daten der Studie basieren auf 100 Interviews. Der Fragebogen enthielt 41 Items, die neben den Sozialdaten die sechs Kernvariablen operationalisierten.

Instrumente

Die *Regulationsprobleme* wurden durch vier Items operationalisiert. Zwei Fragen thematisierten die antizipierten Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen im Management und die Art der Diskriminierungsprozesse. Mit der Erforschung von Verhaltensweisen, die zur Relativierung von Stereotypisierungsprozessen führen, beschäftigt sich zusätzlich eine offene Frage. Eine weitere Frage überprüft, ob und inwieweit die Interviewpartnerinnen einen Ausschluss aus informellen Firmennetzwerken wahrnehmen.

Zur Messung der *Selbstwirksamkeits-Erwartungen* wurden die 23 Items der „Skala zur generalisierten Selbstwirksamkeits-Erwartung“ (*General Self-efficacy Scale – GSES*) von Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs und Rogers (1982) eingesetzt. Zusätzlich wurden noch vier Items der von Speier und Frese (1997) konstruierten Skala zur Messung der generalisierten arbeitsbezogenen Selbstwirksamkeit (*generalized work-related self-efficacy*) in der Adaption von Collani und Schyns (2002) vorgelegt. Eine Frage zur Bewertung beruflich schwieriger Situationen schließt diesen Variablenkomplex ab.

Die *Geschlechtsrollen-Orientierung* wurde mit zwei Items operationalisiert: zum einen wurde die Kurzform der Skala zur Geschlechtsrollen-Orientierung (*Bem Sex Role Inventory*) von Bem (1981) verwendet. Bei diesem Test wird der Grad

gemessen, in dem die Teilnehmer sich mit Verhaltensweisen identifizieren, die als typisch männlich oder als typisch weiblich angesehen werden; 10 Items (z. B. durchsetzungsfähig, energisch) beschreiben die Maskulinitätsskala, 10 Items (z. B. verständnisvoll, einfühlsam) die Femininitätsskala. Zusätzlich wurde in einer offenen Frage nach Faktoren gefragt, die nach Auffassung der Teilnehmerinnen die Basis ihres Berufserfolges definieren.

Das *proaktive Copingverhalten* zur Erreichung aufstiegsrelevanter Ressourcen wurde mit der „Skala zum proaktiven Coping“ (*Proactive Coping Subscale*) von Greenglass, Schwarzer und Taubert (1999) erhoben. Sie besteht aus 17 eindimensionalen Items, die von den Autoren als valide eingeschätzt werden.

Das *reaktive Copingverhalten* wurde über eine offene Frage operationalisiert, die die Reaktionen der Interviewpartnerinnen in bestimmten aversiven Situationen thematisierte.

Die externalen Ressourcen, Netzwerkpartizipation und wahrgenommene soziale Unterstützung, wurden mit jeweils sechs Fragen erhoben. Die *Netzwerkpartizipation* der Managerinnen wurde mit vier geschlossenen und zwei offenen Fragen operationalisiert, um Ausmaß und Bedeutung von Netzwerken einschätzen zu lassen. Zusätzlich sollten Zugangswege zu Netzwerken und deren relevante Vorteile identifiziert werden. Dieser Fragenkomplex wurde durch eine offene Frage nach den aufstiegsrelevanten Ressourcen eingeleitet, um den Respondentinnen die Möglichkeit zu geben, von sich aus „Netzwerke“ als Erfolgsressource anzusprechen. Die *soziale Unterstützung* wurde mit sechs geschlossenen Items operationalisiert. Dabei wurde nach unterstützenden Personen und informellen Informationsquellen gefragt. Darüber hinaus sollten die Teilnehmerinnen die Art und Qualität instrumenteller und emotionaler Unterstützung bestimmen, die sie für ihren beruflichen Aufstieg als förderlich empfinden bzw. empfunden haben. Eine weitere Frage beschäftigt sich mit dem unterstützungssuchenden Verhalten der Managerinnen. Dabei sollte in Erfahrung gebracht werden, wie erfolgreiche Führungsfrauen ihren Wunsch nach Unterstützung kommunizieren.

Alle offenen Fragen wurden qualitativ und quantitativ ausgewertet (Mayring, 1994, 1999). Die Interviews wurden über einen Zeitraum von fünf Monaten von Oktober 2002 bis März 2003 mit 100 Führungsfrauen aus dem oberen Management von unterschiedlichen Wirtschaftsunternehmen in Deutschland durchgeführt.

Ergebnisse

Die Ergebnisse unterstützen im wesentlichen das Modell der Berufslaufbahn-Entwicklung von Frauen im Management (Abb.1) mit seiner Unterscheidung in aufstiegshemmende und aufstiegsbegünstigende Faktoren.

- (1) Als aufstiegshemmende Faktoren (Regulationsprobleme) wurden perzipierte Diskriminierung und wahrgenommene Netzwerkisolation untersucht.

Eine signifikante Mehrheit der befragten Frauen (60%) wurde nach eigener Aussage aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit in ihrem beruflichen Alltag benachteiligt bzw. behindert (Diskriminierung). Ursachen dafür vermuten sie nicht nur bei ihren männlichen Kollegen / Vorgesetzten, sondern auch bei sich selbst. Als größte Hindernisse für den Aufstieg in beruflichen Organisationen gaben die Managerinnen per Mehrfachnennung an: das fehlende Machtbewusstsein von Frauen (81%), die Barrieren des tradierten Rollenverständnisses beiderlei Geschlechts (66%) und den informellen Netzwerkausschluss durch die Männer (64%).

Der Netzwerkausschluss wurde von den befragten Frauen in den verschiedensten Zusammenhängen betont und zählt zu den bedeutendsten Erfolgsbarrieren dieser Untersuchung. Dem unternehmensinternen Netzwerk-ausschluss scheinen die Interviewpartnerinnen kompetent zu begegnen. Sie geben an, ihn zu akzeptieren (72%), wobei sie alternative Handlungsstrategien beschreiben, wie sie die aus dem Netzwerkausschluss resultierenden Nachteile für sich relativieren (z. B. Aufbau eines eigenen (Frauen-)Netzwerkes; Schließen von Allianzen und Bündnissen mit strategisch wichtigen Kollegen). Ziel dieser Strategie ist es, auf diese Art und Weise an die notwendigen Informationen zu gelangen, die oftmals in den informellen Netzwerken kommuniziert werden.

Internale Ressourcen

Die interviewten Führungsfrauen hatten nach ihrer Aussage beträchtliche Regulationsprobleme, die sich in Diskriminierung und im Ausschluss aus informellen Netzwerken manifestierten. Allerdings waren diese Frauen auch in der Lage, Alternativen zu finden und offensichtlich auch zu nutzen. Eine wesentliche Rolle zu diesem lösungsorientierten Verhalten spielen dabei interne Ressourcen wie Vertrauen in die eigene Problemlösefähigkeit und die Überzeugung, mit solchen Regulationsproblemen auch fertig zu werden. Dies bezeichnet das Konzept der Selbstwirksamkeits-Erwartung.

(2) Als aufstiegsbegünstigende Faktoren wurden interne und exterale Ressourcen genannt. Als erstes werden die Ergebnisse aus der Befragung nach den internalen Ressourcen dargestellt.

Die generalisierten *Selbstwirksamkeits-Erwartungen* der interviewten Führungsfrauen setzten sich aus den Werten von drei einzelnen Skalen zusammen: den Skalen der globalen, der sozialen und der generalisierten arbeitsbezogenen Selbstwirksamkeits-Erwartungen.

Die Auswertung der Skala zur globalen Selbstwirksamkeits-Erwartung nach Sherer et al. (1982) hat folgende statistische Werte ergeben: Der Mittelwert liegt bei $M = 104.19$, die Standardabweichung bei $SD = 6.99$ (Range = 17 - 119). Zusätzlich wurden die Werte der sozialen Selbstwirksamkeits-Erwartungen (ebd.) erhoben: der statistische Mittelwert liegt bei $M = 35.09$ und die Standardabweichung bei $SD = 4.23$ (Range = 6 - 42). Die Skala zur Messung der sozialen Selbstwirksamkeit korreliert hoch mit der Skala zur Erfassung der globalen Selbstwirksamkeit (Pearson $r = .45$, $p <.01$).

Die Skala zur generalisierten arbeitsbezogenen Selbstwirksamkeit nach Speier und Frese (1997), die für diese Arbeit mit vier Items operationalisiert wurde, zeigt einen Mittelwert von $M = 25.42$ mit einer Standardabweichung von $SD = 1.94$. Die Höhe der Standardabweichung macht deutlich, dass die interviewten Führungsfrauen in der Selbsteinschätzung ihrer arbeitsbezogenen Selbstwirksamkeits-Erwartungen weitaus stärker variieren als bei der Einschätzung ihrer globalen Selbstwirksamkeits-Erwartung. Ein Cronbach's alpha von .497 spricht jedoch nicht für die Reliabilität der Skala. Nach Mummendey (1995) kann dieser niedrige Cronbach's alpha durch die niedrige Itemzahl erklärt werden. Dennoch korreliert diese Skala auf zweiseitigem Niveau von $p < .01$ signifikant mit den Skalen der globalen Selbstwirksamkeit ($r = .66$) und der sozialen Selbstwirksamkeit ($r = .29$).

Zusammengekommen ergeben die drei verwendeten Skalen zur Messung der Selbstwirksamkeit folgendes Befundmuster:

Tabelle 1: Generalisierte Selbstwirksamkeits-Erwartungen von Führungsfrauen.

beobachtete Variable	Range	M	SD	Cronbach's alpha
Generalisierte Selbstwirksamkeits-Erwartungen von Führungsfrauen (N =100)	27 – 189	164.70	11.04	.81

Diese Standardabweichung definiert eine weitgehend homogene Gruppe mit einem überwiegend einheitlichem Verständnis von Selbstwirksamkeit. Der

obige Mittelwert bekräftigt zudem die Vermutung, dass Frauen in nicht-traditionellen Berufen durchschnittlich höhere Selbstwirksamkeits-Erwartungen haben, als dies in traditionellen Berufen der Fall ist. Fast alle der interviewten Frauen (94%) sahen in schwierigen beruflichen Situationen eine Herausforderung.

Die zweite interne Ressource, die *Geschlechtsrollen-Orientierung* (Bem, 1981) ergab folgende Werte:

Tabelle 2: Ergebnisse der Expressivität (Femininitätsskala) und Instrumentalität (Maskulinitätsskala) aus der Kurzfassung des BSRI.

Untersuchte Gruppe	Expressivität (Femininitäts-Skala)		Instrumentalität (Maskulinitäts-Skala)	
	M	SD	M	SD
Aktuelle Studie zur Bestimmung der Geschlechtsrollen-Orientierung von Führungsfrauen (N = 100)	53.68	7.29	58.83	4.63

Bei einem Range von 10 - 70 zeigte sich, dass vor allem der Mittelwert der Maskulinitätsskala einen hohen Ausprägungsgrad aufweist, während der Mittelwert der Femininitätsskala ein für Frauen erwartbares Niveau besitzt (vgl. hierzu Abrahams, Feldman & Nash, 1978; Bem, 1978). Nach Bem (1981) verweist die oben genannte Verteilung auf eine eher instrumentelle Geschlechtsrollen-Orientierung. Bei diesem Ergebnis war es weiter von Interesse, ob Instrumentalität und Expressivität durch spezifische Items in besonderer Weise charakterisiert wurden. Auch hier ergaben sich, wie eine Faktorenanalyse zeigte, in vorliegender Studie Unterschiede zwischen beiden Skalen: während bei der Expressivität neun von 10 Items diese Skala beschreiben, wird die Instrumentalität vor allem durch drei Items repräsentiert, nämlich „dominant“, „durchsetzungsfähig“ und „energisch“.

Als bestim mend für den Erfolg einer beruflichen Karriere war nach Auffassung der befragten Managerinnen jedoch die Kombination aus beiden: persistente Eigenschaften wie hohe Durchsetzungsfähigkeiten und als eher weiblich charakterisierte Interaktionsmerkmale wie hohe Kommunikationsfähigkeit deuten auf eine Präferenz zu einem „androgynen“ (Bem, 1981) Handlungsmuster.

Als dritte interne Ressource wurden bei interviewten Führungsfrauen proaktive und reaktive Copingstrategien erhoben. Die statistische Auswertung der Skala zum *proaktiven Coping* (Schwarzer et al., 1999: *Proactive Coping Inventory – PCI*) ergibt folgende Werte: Bei einem Range von 17 bis 68 beträgt

der Mittelwert auf der vierstufigen Skala $M = 30.49$ und eine Standardabweichung von $SD = 5.54$. Nach Schwarzer und Taubert (2001) ist eine Person mit diesen eher hohen proaktiven Copingwerten definiert als eine ressourcenvolle, verantwortungsbewusste und prinzipientreue Person. Diese Autoren nehmen zudem an, dass solche Personen soziale und nicht-soziale Ressourcen in ihr Handeln integrieren und nutzen.

Das reaktive Copingverhalten der Zielpopulation wurde mit einem offenen Item ermittelt. Diese Frage lautete: „Denken Sie jetzt an Ihren beruflichen Alltag: Wenn Ihnen im Beruf ein Problem begegnet, das Sie richtig stresst, weil Sie sich von Kollegen oder Vorgesetzten ungerecht oder ungerechtfertigt behandelt sehen – wie gehen Sie mit solchen aversiven Problemen um?“. Die Ergebnisse zeigen, dass entsprechend den Definitionen von Lazarus und Folkman (1984) die Führungsfrauen per Mehrfachnennung mit überwiegender Mehrheit auf aktive Bewältigungsstrategien zurückgreifen. 78% gaben an, ein klärendes Gespräch mit den Beteiligten zu suchen (Lazarus und Folkman, 1984: confrontive coping). Zwei Drittel (71%) teilten mit, die Pause vor der Konfrontation für eine Problem- und Situationsanalyse zu nutzen, um sich auf das Gespräch lösungsorientiert vorzubereiten (Lazarus & Folkman, 1984: planfull problem-solving). Annähernd 40% suchen die soziale Unterstützung von Kollegen, Freunden oder anderen vertrauten Personen (Lazarus & Folkman, 1984: seeking social support). In der Summe der Angaben lässt sich ein Dreistufen-Modell rekonstruieren, das erfolgreiche Managerinnen in für sich aversiven Situationen zu nutzen scheinen: (1) erst einmal eine Nacht darüber schlafen, (2) die Situation / das Problem reflektieren und gegebenenfalls mit einer vertrauten Person diskutieren und (3) das klärende Gespräch mit den Beteiligten suchen, um das Thema zu bereinigen.

Zusammenfassend kann für alle drei internalen Ressourcen gesagt werden, dass die befragten Frauen über hohe generalisierte und arbeitsbezogene Selbstwirksamkeits-Erwartungen verfügen, eine eher instrumentelle Geschlechtsrollen-Orientierung aufweisen sowie aktive Bewältigungsstrategien nutzen. Zudem hat sich ergeben, dass diese *agency traits* in einer positiven Korrelation zueinander stehen, das bedeutet, dass sie sich gegenseitig verstärken.

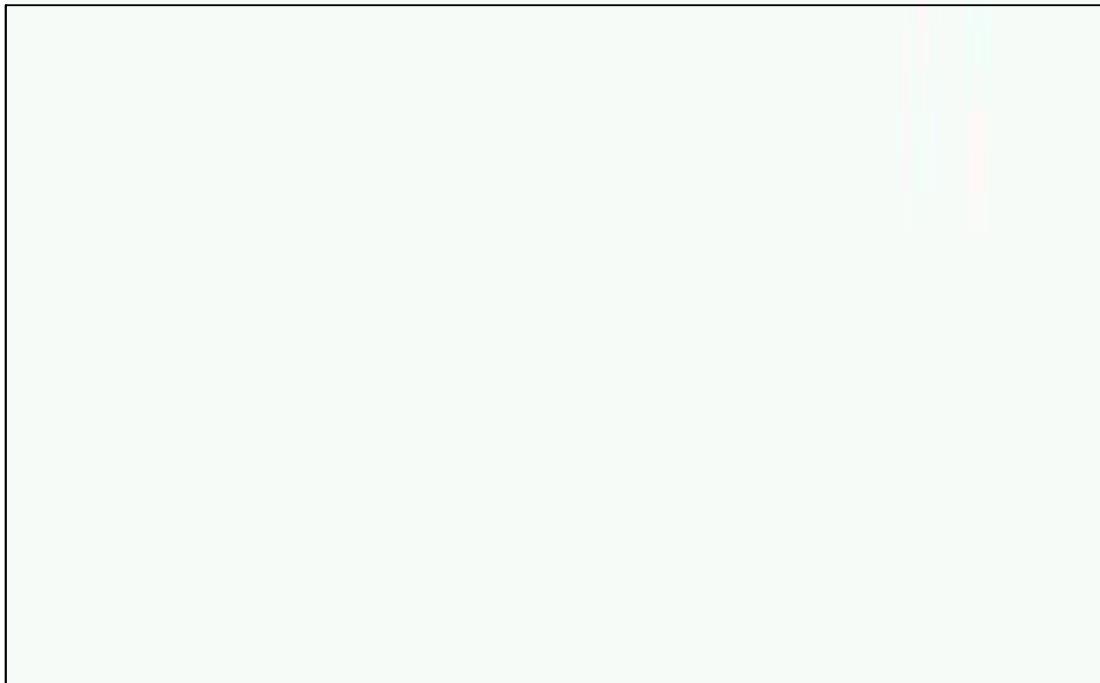


Abbildung 2: Korrelative Zusammenhänge verschiedener agency traits.

Völlig überraschend war folgender Befund: in der vorliegenden Studie korrelierte nicht nur die Maskulinitätsskala, sondern auch die *Femininitätsskala* mit den beiden internalen Ressourcen Selbstwirksamkeit und proaktives Coping in signifikanter Weise. Während der Zusammenhang zwischen Maskulinität und Selbstwirksamkeit mehr als doppelt so hoch ist wie der zwischen Femininität und Selbstwirksamkeit, sind Beziehungen dieser beiden Skalen mit dem proaktiven Coping gleich hoch.

Externe Ressourcen

Neben diesen internalen sind allerdings auch externe Ressourcen notwendig, die eng mit dem beruflichen Erfolg von Frauen im Management verbunden sind. Solche Ressourcen sind insbesondere die Partizipation in (in-)formellen Netzwerken und soziale Unterstützung durch die private und berufliche Umwelt.

Als bedeutsame, aufstiegsrelevante Ressourcen wurden von den Interviewpartnerinnen im offenen Frageformat folgende genannt:

- Netzwerke (69%),
- Qualifizierung und Coaching (66%),
- Kontakte (41%) und
- Mentoring (34%).

Die Netzwerkpartizipation der befragten Frauen zeigte sich dabei selbst hoch ausgeprägt: 87% der Interviewpartnerinnen haben angegeben, in „mindestens

einem informellen Netzwerk“ Mitglied zu sein. 10% waren niemals in einem solchen Netzwerk Mitglied. Hierbei hat sich ergeben, dass die Frauen nicht nur in mehreren, sondern auch in unterschiedlichen Netzwerken präsent sind: per Mehrfachnennung wurde angegeben, sowohl an firmeninternen (67%), als auch an firmenexternen Netzwerken (84%) zu partizipieren. Drei Viertel der Managerinnen (76%) sehen ferner Netzwerkkontakte für ihren beruflichen Aufstieg als „eher wichtig“ an. Ausschließlich 3% sehen darin eine „weniger wichtige“ Bedeutung. Den Zugang zu diesen Netzwerken haben sich die Frauen überwiegend „selbst verschafft“ (59%), doch auch Kollegen (51%) und Freunde (28%) halfen dabei, Zugänge zu Netzwerken zu generieren. Den größten Vorteil aus der Netzwerkpartizipation sehen die Interviewpartnerinnen in den sozialen Unterstützungsleistungen (65%) sowie im Informationserhalt und Erfahrungsaustausch (44%).

Auch der zweite Aspekt erfahrener externaler Ressourcen, die *soziale Unterstützung*, wurde von den befragten Führungsfrauen als hoch bedeutsam eingeschätzt. Von ihren Unternehmen fühlten sich die erfolgreichen Managerinnen überwiegend unterstützt:

- 88%: Erhalt fachbezogener Trainings/Seminare,
- 64%: Erhalt individueller Hilfestellungen, wie die Finanzierung eines Studiums (z. B. MBA) oder die soziale Unterstützung durch den Chef als Förderer,
- 8%: Kein Erhalt von Unterstützung,
- 6%: Keine Unterstützung benötigt.

Die bevorzugte informelle Unterstützung durch die berufliche Umwelt lag dabei im Erhalt konstruktiven Feedbacks (88%), der Herstellung von Kontakten zu wichtigen Personen (66%) sowie der positiven Beeinflussung relevanter Entscheidungsträger (63%). Diese Unterstützungsleistungen wurden zu 97% von dem eigenen Vorgesetzten gewünscht. Die Vertrauensbekundung in die eigenen Fähigkeiten (91%), die Wertschätzung der eigenen Person (86%) sowie das Verständnis für die eigene berufliche Situation (46%) waren die bedeutendesten emotionalen Unterstützungsleistungen, die sich die befragten Führungsfrauen von ihrer Umwelt wünschten. Dabei stand die Familie mit 93% an erster Stelle, mit 82% folgt der eigene Vorgesetzte. Soziale Unterstützung, wird sie gebraucht, wird zu 89% gezielt angefragt. Nur 2% gaben an, zu hoffen, dass die Umwelt so sensibel ist, dass sie von selbst Hilfe anbietet.

Nach Einschätzung der interviewten Führungsfrauen sind externe Ressourcen wie Netzwerkpartizipation, Kontakte und soziale Unterstützung zentrale Wirkmechanismen beim beruflichen Aufstieg von Frauen ins Management.

Diskussion

Die vorliegende Studie befasst sich mit einem theoretischen Modell, das auf Basis von Befunden und begründeten Annahmen wichtige Einflussvariablen auf die Berufslaufbahn-Entwicklung von Führungsfrauen im Management beschreibt. Die Studie zeigte, dass erfolgreiche Führungsfrauen über interne Ressourcen wie hohe Selbstwirksamkeitserwartungen, androgynen Geschlechtsrollen-Orientierung und aktive Copingstrategien sowie externe Ressourcen verfügen, die sich in Netzwerkkontakte und sozialen Unterstützungsleistungen widerspiegeln. Zudem zeigte sich, dass die in dieser Studie interviewten Frauen mit Regulationsproblemen konfrontiert waren, die sich vor allem in Diskriminierung und Netzwerkisolation manifestierten. Mit der Vielfalt von Netzwerkkontakte minimierten sich die Regulationsprobleme der interviewten Managerinnen.

Eine signifikante Mehrheit von 60 Prozent hatte laut eigenen Aussagen *Diskriminierung* im Berufsalltag erfahren. Diese Zahl mag entgegen aktuellen Diskussionen zum Impact von Geschlechtsrollen-Stereotypisierungen (z. B. Agars, 2004) gering erscheinen. Doch die Tatsache, dass in vorliegender Untersuchung nur Frauen interviewt wurden, die den Sprung durch die „Gläserne Decke“ bereits geschafft haben, erklärt dieses Ergebnis.

Dies gilt ebenfalls für *Netzwerkisolation*. In ihrer Berufslaufbahn-Entwicklung erfahren Frauen in Männerdomänen – teils durch Selbstselektion (Ibarra, 1992; Straits, 1998), teils durch Fremdselektion (Friedel-Howe, 1990; Kanter, 1977) – immer wieder eine Exklusion aus (informellen) Netzwerken. Ibarra (1992) konnte in einer Untersuchung der Netzwerkstrukturen in einer großen Werbeagentur zeigen, dass Frauen eher Bündnispartner suchen, die statusniedrigere Positionen inne haben. Dieses Merkmal schränkt allerdings ihre funktionale Bedeutung als Netzwerkpartner für karriereambitionierte Frauen ein. Zudem konnte Ibarra (ebd.) zeigen, dass – im Unterschied zu Frauen – Männer eher statushohe Kontaktpersonen präferieren, um u. a. ihre eigene Position zu verbessern. Selbstselektion ist auch nach den Befunden dieser Studie ein wichtiger sozialer Mechanismus; so sank nach Aussagen der Frauen mit größerer Vielseitigkeit der geknüpften Kontakte die Anzahl antizipierter und erlebter Netzwerkausschlüsse. Zudem sind informelle Netzwerke kein Club, bei dem eine Mitgliedschaft formell beantragt werden kann. Diese Studie zeigte auch, dass viele der befragten Managerinnen bereits alternative Handlungsstrategien gefunden haben, die eine Partizipation in firmeninternen Netzwerken relativierten. Wenn kein Bedarf an Teilnahme besteht, dann besitzt auch eine Exklusion aus Netzwerken wenig Relevanz.

Tabelle 3: Darstellung von Ergebnissen zum Thema Aufstiegsbarrieren (Angaben nur von Frauen).

Die fünf größten Hindernisse für den Aufstieg von Frauen in Organisationen (Angaben nur von Frauen – N = 500) *		Die größten Hindernisse für Frauen in Organisationen bei der Überwindung der „gläsernen Decke“ (Vorliegende Studie – N = 100)	
Stereotype und Vorurteile bezüglich der Rolle und der Fähigkeiten von Frauen	66%	Das fehlende Machtbewusstsein der Frauen	81%
Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen weiblichen Vorbildern für weibliche Führungskräfte	64%	Die Barrieren des tradierten Rollenverständnisses beiderlei Geschlechts	66%
Mangel an signifikanter Managementerfahrung von Frauen	63%	Frauen werden aus den informellen Netzwerken der Männer ausgeschlossen	64%
Familiäre und persönliche Verpflichtungen von Frauen	62%	Vorurteile der Männer gegenüber den Managementfähigkeiten der Frauen	44%
Fehlende Förderung von Frauen	61%	Frauen bringen nicht die Opfer (z. B. Zeit), die eine Managementposition beansprucht	43%
* Quelle: <i>The Catalyst and The Conference Board Europe (2002). Women and Leadership: A European Business Imperative.</i>		Frauen erfahren zu wenig Unterstützung von ihren Firmen	34%

Dennoch berichtete eine substantielle Mehrheit der Interviewpartnerinnen von Diskriminierungen und Isolation aus informellen Netzwerken (vgl. Tabelle 3). Dieser Befund lässt sich auch mit sozialpsychologischen Theorien gut in Übereinstimmung bringen. So beschreibt Kanter (1977) Diskriminierungen von Frauen als Bestandteil eines Prozesses der homosozialen Reproduktion innerhalb von Gruppen; bei der Rekrutierung von Führungspersonal spielt die wahrgenommene Ähnlichkeit bei der Selektion von Bewerbern eine wichtige Rolle (Maume, 2004; Powell, 1993). Ähnliche Vorhersagen lassen sich auch auf der Basis der Hypothesentheorie von Lilli und Frey (1993) machen; Stereotype über die Management- und Führungsfähigkeiten von Frauen sind nicht nur schwer zu widerlegen, sondern brauchen nur wenige Auslöser, um wirksam zu werden. Nicht nur hat keine einzige der in dieser Studie befragten Frauen die Existenz von geschlechtsbedingten Barrieren beim Aufstieg in berufliche Hierarchien bestritten; diese Regulationsprobleme werden auch durch eine Vielzahl von Studien immer wieder belegt (z. B. Agars, 2004; Bischoff, 1999;

Maume, 2004; Metz & Tharenou, 2001; The Catalyst and the Conference Board, 2002), auch wenn diese situations- und personenabhängig sind.

Wirken solche Regulationsprobleme als aufstiegshemmende Mechanismen, so stellen interne und externe Ressourcen eine notwendige Bedingung für den Aufstieg in beruflichen Hierarchien dar. Eine überwältigende Mehrheit der Teilnehmerinnen der Studie gab an, soziale Unterstützung und soziale Kontakte, auch in informellen Netzwerken, aktiv zu suchen. Ein solches Verhalten wird vor allem durch *agency traits* wie hohe Selbstwirksamkeits-Erwartungen begünstigt. Auch in der vorliegenden Studie wird die hohe Korrelation von ausgeprägter Selbstwirksamkeit und gering eingeschätzter funktionaler Bedeutung geschlechtstypischer Aufstiegsbarrieren bestätigt. Solche Zusammenhänge werden nicht nur von Hobfoll (1989, 1998) und Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson (2003) thematisiert, sondern finden sich auch in der *Regulatory Focus Theory* von Higgins (1997, 1999). Danach werden vor allem bei einem *promotion focus* Optimismus, Hoffnung und positive Aspirationen dominant und positive Selbststereotype wie ausgeprägte Selbstwirksamkeits-Erwartungen aktiviert (Seibt & Förster, 2004). Indirekt zeigen damit die interviewten Führungsfrauen, dass positive Selbst-Stereotype mit geringeren *perception barriers* (Lent et al., 2000) einhergehen. Der von Higgins (1999) sowie Seibt und Förster (2004) postulierte *prevention focus* ist demgegenüber stärker vermeidungsorientiert und mit eher abwartenden, defensiven Copingstrategien verbunden. Dies führt zu einer stärkeren Aufmerksamkeit für Regulationsprobleme und hat eine selbstselektive Wirkung, indem aktive Handlungsstrategien zu wenig eingesetzt werden. So dürften Führungsfrauen mit instrumentellen Traits positive Erwartungen besitzen, andere erfolgreich zu managen (Kanter, 1977). Dass die hier befragten Führungsfrauen über besonders ausgeprägte *agency traits* verfügen, zeigte der Vergleich ihrer Scores mit den Ergebnissen aus amerikanischen Studien (Tabelle 4). In diesen wurden ebenfalls Managerinnen in ihren Selbstwirksamkeits-Erwartungen (vgl. Long, 1998) und in ihrem proaktiven Copingverhalten (vgl. Greenglass, im Druck) untersucht.

Tabelle 4: Vergleich der GSES-Scores aus der Untersuchung von Long (1998) mit amerikanischen Managerinnen und vorliegender Studie.

Beobachtete Variable	Range	Long, 1998 N = 249 (N =214)			vorliegende Studie N = 100		
		M	SD	Cronbach's alpha	M	SD	Cronbach's alpha
General Self-Efficacy Scale	17 – 119	95.43 (87.25)	12.30 (12.65)	.86 (.81)	104.19	6.996	.71

Der Vergleich zeigt, dass die in der vorliegenden Studie befragten Frauen über signifikant höhere Selbstwirksamkeits-Erwartungen verfügen als ihre amerikanischen Kolleginnen. Eine Tendenz zeigt sich bei dem Vergleich des proaktiven Copingverhalten von Führungsfrauen in Amerika (Greenglass, im Druck) und der hier untersuchten Gruppe (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 5: Vergleich der PCI-Scores von erwachsenen Personen (und von Studenten in Klammern) aus den Untersuchungen von Greenglass (im Druck) und vorliegender Studie.

Beobachtete Variable	Greenglass (im Druck)				vorliegende Studie			
	Range	M	SD	Cronbach's alpha	Range	M	SD	Cronbach's alpha
Proactive Coping Inventory	14–56	39.87 (42.61)	5.45 (6.40)	.80 .85	17–68	30,49	5,54	.60

Dieser Trend setzt sich bei den Ergebnissen zur Geschlechtsrollen-Orientierung fort. Hier hat sich gezeigt, dass nicht nur Instrumentalität sondern auch Femininität mit dem Berufserfolg von Managerinnen in positiver Assoziation stehen. Proaktives Coping wurde nach den Daten der vorliegenden Studie nicht nur mit hoher Selbstwirksamkeits-Erwartung, sondern auch mit akzeptierter Femininität und Maskulinität verbunden (vgl. Abb. 2).

Dieser Befund unterstreicht die Position von Heintz und Nadai (1998), die den Frauen, die ihre Professionalität über Ausbildung erworben haben, ein offensiveres Rollenverständnis zusprechen – mit der Folge, dass diese auch ihre Weiblichkeit als positives Merkmal von Führung in Organisationen akzeptieren. Die unerwartet hohen Werte auf der Feminitätsskala unterstützen zudem den Befund von Markman, Silvern, Clements und Kraft-Hanak (1993), die zeigen konnten, dass Frauen mit *androgynen Eigenschaften* in Konfliktsituationen effektiver agieren als Personen mit ausschließlich instrumentellen Traits. Androgyn orientierte Führungsfrauen sind offensichtlich in der Lage, Dominanz und Durchsetzungsfähigkeit mit Empathie und kommunikativer Sensibilität zu verbinden. Die vorliegende Studie macht damit deutlich, dass es notwendig ist, die auf der Feminitätsskala repräsentierten Attribute mit zu untersuchen. In den meisten Studien wurde auf ein solches Vorgehen verzichtet, da zumeist wohl a priori mit nur geringen Werten bei Führungsfrauen auf dieser Skala gerechnet wurde. Hier wirken wohl implizit theoretische Vorannahmen fort, wie sie für Ansätze typisch sind, die – wie Kanter (1977) – von Beziehungen zwischen dominierenden Gruppen und Minoritäten („token“) ausgehen und Assimilationsstrategien für die Minoritäten nahe legen, zumindest für eine mittelfristige Zeitspanne. Danach wären Frauen, die Führungspositionen in größeren Unter-

nehmen anstreben, vor allem mit instrumentellen, männlichen Attributen beschreibbar. Der Befund dieser Studie unterstützt eher den in der vorliegenden Studie gewählten Ansatz, Regulationsprobleme nicht nur durch die Übernahme von (maskulin definierten) Geschlechtsrollen-Stereotypen zu lösen, sondern produktiv und flexibel darauf zu reagieren; dies wird auch durch das Modell von Davis und Lofquist (1984) nahegelegt, das die Wechselwirkungen von Umwelt- und Personenfaktoren unter dem Gesichtspunkt ihrer Passung analysiert. Hier kommen dann auch die internalen Ressourcen der von uns befragten Führungsfrauen zur Geltung, die eine androgyn Orientierung favorisieren.

Ein weiterer Befund der vorliegenden Studie, die „selbstselektive Segregation“ bei Netzwerkkontakten, und die hohe Wertigkeit, die die befragten Führungsfrauen proaktivem Coping zusprachen, zeichnen ein Bild von eher handlungsorientierten Frauen. Sie erklären ihren Aufstieg nicht mit Anpassungs- und Assimilierungsprozessen, sondern mit ihren eigenen internalen Ressourcen. Damit wird auch die Typologie weiblichen Führungspersonals, wie es seit den Studien von Kanter immer wieder vorgestellt wird, zugunsten einer impliziten Theorie über die Eigenschaften von Führungsfrauen verändert, in der instrumentelle und expressive Geschlechtsrollen-Orientierungen koexistieren und zusammen als internale Ressourcen zur Lösung von Regulationsprobemen bedeutsam werden. Dies konnte vor allem durch die in dieser Studie gewählte Methode, die Auswertung verbaler Daten aus einer hochselegierten Gruppe, bestätigt werden. Hier bieten sich dann weitere Forschungen an: fine-grain-Analysen von Netzwerk-Partizipations- und Netzwerkaufbau und Untersuchungen von spezifischen Macht- und Handlungsstrategien von Frauen mit androgynen Geschlechtsrollen-Orientierungen. In der Praxis findet man inzwischen ausreichend Indikatoren, die auf die Effekte solcher Orientierungen aufmerksam machen, z. B. in der Marktforschung (Jacobs, 1997).

Literatur:

- Abrahams, B., Feldman, S. S. & Nash, S. G. (1978). Sex-role self concept and sex-role attitudes: Enduring personality characteristics or adaptations to changing life situation? *Developmental Psychology, 14*, 393-400.
- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organisations. *Psychology of Women Quarterly, 28*, 103-111.
- Astin, H. S. (1984). The meaning of work in women's lives: A socio-psychological model of career choice and work behavior. *The Counseling Psychologist, 12*, 117-126.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy – The exercise of control*. New York: Freeman and Company.
- Bem, S. L. (1978). *Bem Sex-Role Inventory – Review Set. Manual, Test Booklet (Short and Original), Scoring Key (Short and Original)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review, 88*, 354-364.
- Betz, N. E. & Fitzgerald, L. F. (1987). *The Career Psychology of Women*. Orlando, Florida: Academic Press, Inc.
- Betz, N. E. & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related Self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology, 28*, 399-410.
- Bildungsbericht (2004). *Bildungsbericht für Deutschland: Erste Ergebnisse*. In Kultusministerkonferenz (Hrsg.). Opladen: Leske und Budrich
- Bischoff, S. (1986). *Männer und Frauen in Führungspositionen – Ergebnisse einer schriftlichen Befragung*. Köln/Hamburg.
- Bischoff, S. (1990). *Frauen zwischen Macht und Mann: Männer in der Defensive – Führungskräfte in Zeiten des Umbruchs*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Bischoff, S. (1999). *Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Neuer Blick auf alten Streit*. Band 60 der Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Blass, B. (06.Juli 2004). Im Erfolgsteam hilft man sich gegenseitig. Handelsblatt-online. Verfügbar unter: http://www.handelsblatt.de/pshb/fn/relhbi/sfn/cn_artikel_drucken/strucid/PAGE_200014/pageid/PAGE_200812/docid/756688/SI/0/depot/0/ [März 2005].

- Bussey, K. & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106(4), 676-713.
- Capital-Studie (1991). Es geht aufwärts. *Capital*, 12, 193-211.
- Collani, G. v. & Schyns, B. (2002). *Generalized self-efficacy expectations: constructing and evaluating an integrated instrument for assessing personal resources and competence*. Manuskript, Universität Leipzig, Januar 2002.
- Crocker, J., Major, B. & Steele, C. (1998). Social stigma. In D. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindze (Eds.). *The Handbook of Social Psychology*, 4thEd. Vol.2, pp. 504-553. New York: McGraw-Hill.
- Crocker, S. (1999) *A Well-Lived Life, Essays in Gestalt Therapy*. Cleveland, OH: Gestalt Institute of Cleveland Press.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(5), 297-334.
- Cutrona, C. E. (1986). Behavioral manifestations of social support: A micro-analytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 201-208.
- Cutrona, C. & Russel, D. (1990). Type of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching. In B. Sarason, I. Sarason & G. Pierce (Eds.). *Social Support: An Interactional View*. New York: New American Library.
- Davis, R. V. & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Domsch, M. & Regnet, E. (Hrsg.) (1990). *Weibliche Fach- und Führungskräfte – Wege zur Chancengleichheit*. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern GmbH.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- FCZB (2004). Frauen in Führungspositionen. Europäische Datenbank. (aktuelle Statistiken). Verfügbar unter: http://www.db-decision.de/index_D.htm.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 271-340. Palo Alto, CA: Consultino Psychologists Press (second edition).
- Friedel-Howe, H. (1990). Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften. In M. Domsch & E. Regnet (Hrsg.). *Weibliche Fach- und Führungskräfte – Wege zur Chancengleichheit*, S. 16-35. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern GmbH.

- Gardiner, M. & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- Gottlieb, B. H. (1981). Preventive interventions involving social networks and social support. In B. H. Gottlieb (Ed.). *Social Networks and Social Support*, Kap. 8. Beverly Hills & London: Sage Publications.
- Greenglass, E. R., Schwarzer, R. & Taubert, S. (1999). *The Proactive Coping Inventory (PCI): A multidimensional research instrument*. Available: <http://www.psych.yorku.ca/greenglass> [15.03.2003].
- Greenglass, E. R. (in press). Proactive Coping, Resources and Burnout: Implications for Occupational Stress. In A. S. Antoniou & C. Cooper (Eds.), *New Perspectives in the Area of Occupational Health*.
- Günther, S. (2004). *Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren in ihrer Berufslaufbahn*. Logos-Verlag: Berlin.
- Handl, J. (1996). Hat sich die berufliche Wertigkeit der Bildungsabschlüsse in den achtziger Jahren verändert? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 48(2), 249-273.
- Heintz, B. & Nadai, E. (1998). Geschlecht und Kontext: De-Institutionalierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 27(2), 75-93.
- Heintz, B. (2001). Geschlecht als (Un-)Ordnungsprinzip. In B. Heintz (Hrsg.). *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, S. 9-29.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention as a motivational duality: Implications for evaluative processes. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 503.-535). New York: Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conversation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, Culture, and Community. The Psychology and Philosophy of Stress*. New York and London: Plenum Press.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Holland, J. L. (1966). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs / New York: Prentice-Hall.

- Hoppenstedt Firmendatenbank (2003). *Hoppenstedt-Analyse „Frauen im Management“ 2002 – Entwicklung von 1995-2002*. Hoppenstedt.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.
- Ibarra, H. (2001). Social Networks and Gender. In *International Encyclopedia for the Social and Behavioral Sciences* (Vol. 21, pp. 14384-14388). Amsterdam: Elsevier.
- Jacobs, E. (1997). Eine attraktive Mischung. *Media & Marketing*, 10, 76-79.
- Jackinowski, C. M. (1987). Androgyny in a male-dominated field: The relationship of sex-typed traits to performance and satisfaction in engineering. *Sex Roles*, 17, 529-547.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- Kanter, R. M. (2000). *Global denken – lokal handeln – Weltklasse erreichen: wegweisende Konzepte für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik*. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122.
- Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 36-49.
- Lilli, W. & Frey, D. (1993). Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie – Band I: Kognitive Theorien* (S. 49-81). Bern: Huber Verlag.
- Long, B. C. (1989). Sex-role orientation, coping strategies, and Self-efficacy of women in traditional and nontraditional occupations. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 307-324.
- Long, B. C. (1998). Coping with workplace stress: a multiple-group comparison of female managers and clerical workers. *Journal of Counseling Psychology*, 45(1), 65-78.
- Long, B. C., Kahn, S. E. & Schultz, R. W. (1992). Causal model of stress and coping: Women in management. *Journal of Counseling Psychology*, 39, 227-239.

- Markman, H. J., Silvern, L., Clements, M. & Kraft-Hank, S. (1993). Men and women dealing with conflict in heterosexual relationships. *Journal of Social Issues*, 49, 107-125.
- Maume, D. J. (2004). Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random-effects model of managerial attainment. *Work and occupations*, 31(2), 250-274.
- Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. In A. Boehm, A. Mengel und A. T. Muhr (Hrsg.). *Texte verstehen – Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 159-176). Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Mayring, P. (1999). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Melamed, T. (1996). Career success: An assessment of a gender-specific model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 217-241.
- Mummendey, H. D. (1995). *Die Fragebogen-Methode* (3. unveränderte Auflage). Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Metz, I. & Tharenou, P. (2001). Women's Career Advancement. *Group & Organization Management*, 26(3), 312-342.
- Portello, J. Y. & Long, B. C. (2001). Appraisals and coping with workplace interpersonal stress: A model for women managers. *Journal of Counseling Psychology*, 48(2), 144-156.
- Powell, G. N. (1993). *Women and men in Management*. Newburg Park, CA: Sage Publications Inc.
- Russel, J. E. A. (1994). Women and work: Theory encounters reality. In W. B. Walsh & S. H. Osipow (Eds.). *Career Counseling for Women*, Kap.9, S.327-355. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schiersmann, C. (1994). Führungspositionen – vom männlichen Privileg zur weiblichen Domäne? In P. Beckmann & G. Engelbrecht (Hrsg.). *Arbeitsmarkt für Frauen 2000 – Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen*, S. 306-318. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 176. Nürnberg.
- Schwarzer, R. (2000). Manage stress at work through preventive and proactive coping. In E. A. Locke (Ed.). *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Chpt. 24; pp. 342-355. Blackwell, Oxford UK: Blackwell.
- Schwarzer, R. & Taubert, S. (Oktober 2001). *Tenacious Goals Pursuits and Striving toward Personal Growth: Proaktive Coping*. Unveröffentlichtes Manuskript. Freie Universität Berlin.

- Seibt, B. & Förster, J. (2004). Stereotype threat and performance: how self-stereotypes influence processing by inducing regulatory foci. *Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 87*, No. 1, 38-56.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch – Die Kultur als neuer Kapitalismus*. Berlin Berlin-Verlag.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. & Rogers, R. (1982). The Self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports, 51*, 663-671.
- Speier, C. & Frese, M. (1997). Generalized Self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance, 10*, 171-192.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L. & Stapp, J. (1974). The Personal Attributes Questionnaire: A measure of sex-role stereotypes and masculinity-femininity. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 4*, 127.
- Swim, J. K. & Hyers, L. L. (1999). Excuse Me--What Did You Just Say?!: Women's Public and Private Reactions to Sexist Remarks. *Journal of Experimental Social Psychology, 35*, 68-88.
- Straits, B. C. (1998). Occupational sex segregation: the role of personal ties. *Journal of Vocational Behavior, 52*, 191-207.
- The Catalyst and The Conference Board Europe (2002). *Women in Leadership: A European Business Imperative*. Available: http://www.catalystwomen.org/press_room/press_releases/wicl_europe.htm [9.9.2003].
- Varca, P. E. & Valutis, M. J. (1993). The relationship of ability and satisfaction to job performance. *Applied Psychology International, 42*, 265-275.
- Vondracek, F. W., Lerner, R. M. & Schulenberg, J. E. (1986). *Career Development: A Life-Span Development Approach*. Hillsdale, New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Walsh, W. B. & Osipow, S. H. (1994). *Career Counseling for Women*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Zimbardo, P. G. (1995). *Psychologie*. Berlin u.a.: Springer Verlag.