

# Frauen und Führung: Unterstützung und Hindernisse auf dem Weg in die Führungsebene

Fian Leonie und Obkircher Anna

bei den Unternehmen Health Care Communication und APSC Business Solutions e. U.  
im Rahmen des Pflichtpraktikums des Masterstudiums Psychologie der Universität Wien

im Auftrag des Karl Landsteiner Institutes für Human Factors & Human Resources  
im Gesundheitswesen

## Abstrakt

Moderne Führungstheorien versuchen Persönlichkeit, Verhalten und Kontext zu berücksichtigen (Dörr et al., 2013) und lassen sich unter den Schlagworten Visionen, Inspiration, Emotionen und Werte zusammenfassen (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Innerhalb der Führungstheorien bezüglich effektiver Führung scheint es einen Trend, von „typisch männlichen“ zu „typisch weiblichen“ Attributen zu geben. Frauen wenden häufiger effektive Führungsmodelle an, wie transformationale oder demokratische Führung (Van Engen und Willemsen, 2004), nichts desto trotz sind Frauen in der Führungsebene unterrepräsentiert. Gründe dafür könnten sein, dass Frauen höhere familiäre Verantwortung inne haben, die Arbeitsplatzcharakteristika unvorteilhaft sind und Geschlechtsstereotype, Frauen nach wie vor benachteiligen (Rhode & Kellerman, 2007).

Die Befragung von zweiundzwanzig jungen Frauen zeigt diese Ergebnisse von neuem auf. Anhand einer Häufigkeitsanalyse und thematischer Analyse wird gezeigt, dass diese Hindernisse aktuell sind. Für Frauen wäre es motivierend in die Führungsebene zu wechseln um einen Paradigmenwechsel innerhalb der Gesellschaft bezüglich der Rolle der Frau herbei zu führen, mehr zu verdienen und Verantwortung übernehmen zu können. Auch vorteilhaftere Arbeitsumstände, wie beispielsweise Kinderbetreuungsmöglichkeiten, würden Frauen fördern, den Schritt in die Führungsebene zu wagen. Diese Untersuchung zeigt auch auf, welche Themen sich Frauen für ein Führungskräfte training wünschen.

## Einleitung

Nur jede 14. Geschäftsführung der 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs ist im Jahr 2017 weiblich. In eine CEO-Position und damit an die Unternehmensspitze, schaffen es mit 3,6% sogar noch weniger Frauen (Arbeiterkammer Wien, 2017). Was sind die Gründe für eine solche Ungleichverteilung in der Führung? Wir analysieren die Sachlage aus der Sichtweise junger Frauen. Was wünschen sich diese in Bezug auf Führung? Was hindert sie daran, eine Führungsposition anzustreben? Und wie kann man sie auf ihrem Weg zur Führungskraft fördern? Die Daten und Ergebnisse sollen wichtige Impulse für die Entwicklung eines neuen Führungskräfteprogramms für Frauen geben.

## Theoretischer Hintergrund

Was ist effektive Führung? Um diese Frage zu beantworten ist ein ganzheitlicher Zugang und einleitend ein Blick in die Vergangenheit nötig. Modelle und Theorien der Führung unterlagen in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten einem ständigen Wandel. Herrschte vor einigen Jahrzehnten noch der Glaube vor, dass man als Führer geboren wird, oder eben nicht, so weiß man es heute besser. Von den klassischen Theorien verschob sich der Fokus immer weiter auf die sozialen und emotionalen Aspekte von Führung. Führung wurde und wird immer mehr zum Anleiten und Motivieren, weniger zum Vorgeben und Disziplinieren. Bis Ende der 1940er Jahre lag der Fokus auf den Persönlichkeitseigenschaften der Führungsperson. Diese sogenannten "Great Man Theories" stellten die Annahme auf, dass es "geborene" Führer gibt, die spezielle Persönlichkeitseigenschaften aufweisen, welche mit Führungserfolg einhergehen (Dörr, Schmidt-Huber, Winkler & Klebl, 2013). Empirische Bestätigung fand dieser Ansatz nicht, jedoch hängen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale durchaus mit Führungserfolg zusammen. Beispielhaft zu nennen sind hier ein hohes Energielevel und Stresstoleranz, Selbstvertrauen, emotionale Stabilität, persönliche Integrität und interne Kontrollüberzeugungen (Yukl, 2012). In dieses Paradigma fällt auch das Argument, dass Führungskompetenzen angeboren und somit nicht erlernbar seien. In einer Zwillingsstudie von Arvey, Zhang, Avolio und Krueger (2007) zeigte sich jedoch, dass nur ungefähr 30% der Varianz im Führungsstil auf

Erbfaktoren zurückführbar sind. Der Rest beruht auf Unterschieden in Umweltfaktoren, wie zum Beispiel Vorbildern und frühen Möglichkeiten der Führungskraftentwicklung. Die Umwelt spielt demnach eine wichtigere Rolle darin, erfolgreiche Führungspersonen vorherzusagen als die Genetik.

Verhaltensorientierte und situationale Ansätze stellen die nächsten Trends der Führungsforschung dar. Hierbei geht der Fokus weg von Eigenschaften, hin zu Verhaltensweisen bzw. Situationsmerkmalen, wie zum Beispiel Merkmalen der Geführten, der Arbeit, der Organisation oder des externen Umfelds (Dörr et al., 2013).

Neuere Führungstheorien beschränken sich nicht auf eine dieser Variablen, sondern versuchen Persönlichkeit, Verhalten und Kontext simultan miteinzubeziehen (Dörr et al., 2013). In den späten 1970er Jahren markieren zuerst die Definition charismatischer Führung und später die Unterscheidung zwischen "Leadern" und "Managern" bzw. "transformationaler" und "transaktionaler" Führung den Beginn des Miteinbeziehens sozialer Faktoren (Dörr et al., 2013). Während transaktionale Manager auf die Prozesssteuerung fokussiert sind und sich sachlich, analytisch und distanziert verhalten, zeichnen sich transformationale Leader durch folgende Merkmale aus: idealisierter Einfluss (die Führungsperson ruft Respekt und Stolz durch Assoziation mit ihr oder ihm hervor und kommuniziert die Werte und Wichtigkeit der organisationalen Ziele), inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Unterstützung (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Transformationale Führung korreliert sowohl in Querschnitts- als auch in Längsschnittstudien signifikant mit psychischer Gesundheit (Montano, Reeske-Behrens & Franke, 2016).

Zusammenfassen lassen sich Merkmale moderner Theorien unter den Schlagworten Visionen, Inspiration, Emotionen und Werte (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Diese Entwicklung stellt in gewisser Weise auch eine Verschiebung von "typisch männlichen" Eigenschaften zu "typisch weiblichen" dar. Der Trend in der Führung zeigt immer mehr in Richtung sozialer und emotionaler Fähigkeiten, also Eigenschaften, die geschichtlich gesehen eher mit Frauen assoziiert werden (Gartzia, 2011). Weibliche Führungspersonen gelten als empathischer, unterstützender und stärker zwischenmenschlich orientiert als ihre männlichen Kollegen (Carter, 2004). Soweit die stereotypischen Erwartungs- und Denkmuster unserer Gesellschaft. Doch existieren auch tatsächliche Unterschiede zwischen

Frauen und Männern im Führungsstil? Eine Meta-Analyse von Van Engen und Willemsen (2004) konnte einige signifikante Unterschiede bestätigen. Weibliche Führungspersonen nutzen öfter die, stereotypisch auch als eher weiblich assoziierten, Stile der demokratischen und transformationalen Führung. Auch in Eagly, Johannesen-Schmidt und Van Engens (2003) Meta-Analyse zeigte sich, dass Frauen typischerweise eher transformationales und damit effektiveres Führungsverhalten anwenden als Männer. Gartzia und Van Engen (2012) konnten in ihrer Studie zudem zeigen, dass Frauen höhere Scores in den Aspekten individuelle Unterstützung und Emotionsregulation aufweisen.

Frauen scheinen demnach tendenziell effektiveres Führungsverhalten anzuwenden als Männer. Umso erstaunlicher (und erschreckender) ist ein Blick auf die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt. Nur 7 % der 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs beschäftigen im Jahr 2017 eine weibliche Geschäftsführerin. Darüber hinaus: sogar nur jede 27. CEO-Stelle ist von einer Frau besetzt. (Arbeiterkammer Wien, 2017).

Welche Gründe lassen sich für diese Ungleichverteilung auf Führungsebene definieren? Tatsache ist zum einen: Frauen entscheiden sich tendenziell seltener für den Schritt in eine Führungsposition als ihre gleichwertig qualifizierten männlichen Kollegen (Rhode & Kellerman, 2007). Häufig steht diese Entscheidung jedoch unter dem Einfluss sozialer und gesellschaftlicher Faktoren. Hindernisse auf dem Weg von Frauen in die Führung nehmen unterschiedliche Formen an, wobei Unterschiede hinsichtlich familiärer Verantwortung, mangelhafte Arbeitsplatzstrukturen und Geschlechts-Stereotype die einflussreichsten sind (Rhode & Kellerman, 2007). Immer noch besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen Eigenschaften, welche typischerweise Frauen zugeschrieben werden und jenen, die normalerweise mit Führung in Verbindung gebracht werden. Frauen gelten häufig als zu "weich", zu wenig bestimmt. Zeigen Frauen hingegen "typisch männliche" Verhaltensweisen, wird dies häufig negativ bewertet. Verhalten, welches bei einem Mann als durchsetzungsfähig wahrgenommen wird, gilt bei seiner weiblichen Kollegin eher als aggressiv (Rhode & Kellerman, 2007). Zudem werden Mädchen klassischerweise eher dazu erzogen, sich Bedürfnissen anderer anzupassen (Feldt, 2015). In Bezug auf Führung können das exzessive Bestreben, gefällig zu sein und der Mangel an Durchsetzungsvermögen jedoch Hindernisse darstellen (Shoshana, 2018), denn Führungspositionen werden nicht nur danach

vergeben, wer am meisten Kompetenz hat oder die höchste Produktivität aufweist.

Aus diesem existierenden Ungleichverhältnis auf Führungsebene und den aus empirischer Forschung hervorgehenden unterschiedlichen Erklärungsversuchen hat sich unsere explorative Fragestellung ergeben. Warum gibt es im Jahr 2018 immer noch so wenige Frauen in Führungspositionen und wie kann das beeinflusst werden? Was hindert Frauen daran und was motiviert Frauen dazu eine Führungsrolle zu übernehmen? In der aktuellen Untersuchung beantworten wir diese Fragen aus der Sicht junger Frauen. Diese Studie wird im Rahmen der Entwicklung eines Führungskräfteprogramms für Frauen durchgeführt, weshalb das Augenmerk auch auf Wünsche und Bedürfnisse von Frauen hinsichtlich eines solchen Programms gelegt wird.

## Methode

### Teilnehmerinnen

Für die Vorstudie wurden sieben Frauen im Alter von 25 bis 29 Jahren (*Mage* = 25,9), für die Hauptstudie vierzehn Frauen im Alter von 22 bis 36 Jahren (*Mage* = 26,1) befragt. Bei den Teilnehmerinnen (TIn) handelt es sich um Bekannte und Verwandte, die freiwillig an der Studie teilnehmen. Dabei stammen 50% der Befragten aus Südtirol (Italien), 22,7% kommen aus Deutschland, 22,7% haben die österreichische Staatsbürgerschaft und eine der Befragten ist Luxemburgerin. Die Stichprobe besteht aus gebildeten jungen Frauen: 27,3% haben einen Masterabschluss, 54,6% einen Bachelorabschluss, 13,6% einen Maturaabschluss und eine der Befragten hat eine berufsbildende mittlere Schule besucht. Berufstätig sind 10 Frauen, die restlichen Befragten sind Studentinnen.

### Material

In der Vorstudie werden die sieben Teilnehmerinnen anhand von vier Leitfragen befragt:

1. Für welches Training, Seminar, Workshop bezüglich Leadership würdest du Geld bezahlen? Welches Training, Seminar, Workshop würdest du freiwillig besuchen, wenn es von deinem/deiner ArbeitgeberIn finanziert wird?
2. Welche Themen sollte ein Training, Seminar, Workshop zum Thema Leadership

behandeln?

3. Was müsste nach dem Training anders sein als vorher?

4. Was hindert Frauen daran eine Führungsrolle zu übernehmen?

Vier Teilnehmerinnen beantworteten die Leitfragen mündlich im Rahmen eines Interviews, drei der Befragten antworten schriftlich auf die offen gestellten Fragen.

Aus der Analyse der Vorstudie ergibt sich eine Erweiterung der Fragen, weswegen die 14 Teilnehmerinnen der Hauptstudie zwölf Fragen zu beantworten haben:

1. Was wünscht man sich als junge Frau bezüglich Leadership?

2. Was hindert dich/Frauen daran in die Führung zu gehen?

3. Was würde dich/Frauen fördern in die Führung zu gehen?

4. Was für einen Sinn könntest du/könnte eine Frau darin sehen, Führungsaufgaben zu übernehmen? 5. Was könnte dich/eine Frau dazu motivieren eine Führungsposition zu übernehmen?

6. Welche Veränderungen könntest du dir für deine Nachkommen vorstellen, wenn Frauen jetzt Führungspositionen übernehmen?

7. Was sind für dich Erfolgsfaktoren für eine Führung?

8. Du möchtest in die Führung gehen: was musst du dafür konkret tun? Wie sieht dieser Weg aus?

9. Welche Themen würdest du in einem Führungskräfte-Training behandelt haben wollen?

10. Für welches Training würdest du Geld bezahlen? Welches Training würdest du, wenn es dir dein Arbeitgeber finanziert, freiwillig besuchen?

11. Was müsste nach dem Training anders sein als vorher?

12. Wie lange sollte ein Training/Seminar/Workshop bezüglich Leadership dauern? In Tagen? Modulen? Semestern?

In der Hauptstudie wird mit 5 Teilnehmerinnen ein mündliches Interview durchgeführt, die restlichen Teilnehmerinnen beantworten die offen gestellten Fragen schriftlich. Die Interviews und schriftlichen Befragungen werden in den Monaten September und Oktober 2018 durchgeführt.

## Vorgehensweise

Sowohl in der Vor-, wie auch in der Hauptstudie werden die TeilnehmerInnen, mit welchen ein mündliches Interview durchgeführt wird, an



einem ruhigen öffentlichen Ort befragt. Da es sich bei den Befragten und Bekannte und Verwandte handelt, wird das Vorstellen der Interviewleiterin weggelassen. Als erstes wird der Untersuchungszweck erklärt, wobei betont wird, dass diese Befragung im Rahmen der Entwicklung eines Führungstrainings für Frauen durchgeführt wird. Die Teilnehmerinnen sind damit einverstanden, dass ihre Antworten aufgezeichnet werden. Die mündlichen Interviews werden transkribiert, sodass sie den Reichtum der Informationen und Details ausreichend darstellen.

Die Teilnehmerinnen, die die Leitfragen schriftlich beantworten, werden durch einen kurzen Erklärungstext am Anfang in die Thematik eingeleitet. Auch hier ist eindeutig angemerkt, dass diese Studie im Rahmen der Entwicklung eines Führungstrainings für Frauen durchgeführt wird.

## Prozess und Auswertungsmethode

Die Daten der sieben Teilnehmerinnen der Vorstudie werden anhand kategorisierender Verfahren ausgewertet. Zunächst werden die angesprochenen Themen aus den Antworten der Teilnehmerinnen gefiltert und anhand von Schlagwörtern in einer Tabelle festgehalten. Aus diesen Themen und Schlagwörtern werden induktiv Kategorien gebildet, die anhand einer Häufigkeitsanalyse ausgewertet werden.

Für die Auswertung der Daten der Hauptstudie werden zwei Verfahren angewandt: die Häufigkeitsanalyse, sowie die thematische Analyse nach Braun und Clarke (2006). Die Häufigkeitsanalyse wird dabei nach einzelnen Schritten der thematischen Analyse eingesetzt um die Prävalenz der Antworten gut und übersichtlich aufzuzeigen.

Wie von den Autoren (Braun und Clarke, 2006) empfohlen, werden die Antworten wiederholt und aktiv gelesen. Eine erste datengeleitete Kodegenerierung erfolgt, wobei jedem Datenitem, also jedem Interview dieselbe Aufmerksamkeit geschenkt wird. In einer Tabelle werden die von den Teilnehmerinnen in ihren Antworten angesprochenen Motive abgebildet. Anhand einer zweiten Tabelle werden die induktiv aus den Daten gewonnenen Motive nach potenziellen Themen sortiert. Alle relevanten Datenauszüge werden diesen neu generierten Themen zugeordnet.

Nach diesen ersten Schritten der thematischen Analyse wird eine erste Häufigkeitsanalyse der Daten durchgeführt. So kann die Prävalenz der Antworten übersichtlich dargestellt werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden diese Ergebnisse nur im Anhang dargestellt.

Danach werden die Themen ein weiteres Mal analysiert und weiterentwickelt, woraus sich dann die endgültigen Themen ableiten, diese sind distinktiv, kohärent und konsistent. Durch diesen Schritt findet eine Reduktion der Themen statt, da sie zu übergeordneten Themen zusammengefasst werden. Die Zusammensetzung und Unterthemen der endgültigen Themen werden dokumentiert und anschließend für eine neuerliche Häufigkeitsanalyse herangezogen. Die Ergebnisse dieser Häufigkeitsanalyse werden in dieser Forschungsarbeit im Ergebnisteil präsentiert und dargestellt.

## Ergebnisse

### Ergebnisse der Vorstudie

Die Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse der Vorstudie zeigen, dass 56% der befragten Frauen, Familie und Kinder als Hindernis für Frauen auf dem Weg in die Führungsebene sehen. Ein weiteres Hindernis ist laut 28% der Befragten, dass Männer bevorzugt andere Männer in Führungspositionen einstellen.

Beim Thema Führungskräfte training für Frauen, geben fünf der sieben Teilnehmerinnen an, dass ihnen MitarbeiterInnenmotivation wichtig ist. Auch MitarbeiterInnenführung und -dynamiken sind Inhalte, die 56% der Befragten in einem Training gerne abgedeckt hätten. Für 42% der Partizipantinnen sind auch folgende Themen von Interesse: Personalführung und Teamleitung, Zielvereinbarungen und Aufgabenklärung, sowie Führungscoaching. Auf die Frage was nach dem Führungstraining anders sein sollte als vorher, antworten 42% der befragten Frauen, dass sie danach Tools und Handlungspläne zur Verfügung haben, sowie praktische Anwendungen für Gruppenführung und Dynamik kennen wollen. Die vollständigen Ergebnisse sind in Tabelle 1 abgebildet.



## **Tabelle 1.**

### *Ergebnisse der Vorstudie*

<b>Hindernisse für Frauen eine Führungsrolle zu übernehmen</b>	TIn, die dieses Thema in ihren Antworten erwähnen	
	Anzahl	Prozentsatz
Kinder/Familie	4	56%
Männer stellen Männer ein	2	28%
Entscheidungsmomente	2	28%
Typische „Frauen-Charakteristika“	1	14%
Sozialisierung	1	14%
Gläserne Decke	1	14%
Systemfrage	1	14%
Selbstvertrauen, -bewusstsein, -zweifel	1	14%
Männer verkaufen sich besser	1	14%
Verlorener Ehrgeiz	1	14%
Nicht wollen	1	14%

<b>Themen für ein Führungstraining für Frauen</b>	TIn, die dieses Thema in ihren Antworten erwähnen	
	Anzahl	Prozentsatz
MitarbeiterInnenmotivation	5	70%
MitarbeiterInnenführung und -dynamiken	4	56%
Führungscoaching	3	42%
Zielvereinbarungen und Aufgabenklärung	3	42%
Personalführung und Teamleitung	3	42%
General Management	2	28%
Ressourcenmanagement	2	28%
Leistungsfähigkeit und Effizienz erhöhen	2	28%
Rechtslage für Führungskräfte	2	28%
Konfliktmanagement und -lösung	2	28%
Organisationsformen	1	14%
Technische Tools	1	14%

MitarbeiterInnengespräch	1	14%
Selbstständige MitarbeiterInnen	1	14%
Feedback	1	14%
Eigenpositionierung	1	14%
Autoritäts- und Vertrauensperson	1	14%
Visuelle Teams, Digitalisierung	1	14%
Technische Einheit (It Programme usw.)	1	14%
Finanzielles Bewusstsein	1	14%
Kulturelle Intelligenz	1	14%
Time Management	1	14%
Zeitmanagement	1	14%
Self Awareness	1	14%
Emotionale Intelligenz	1	14%

### Gewünschte Veränderung vor vs. nach dem Training

TIn, die dieses Thema in ihren  
Antworten erwähnen

	Anzahl	Prozentsatz
Gruppenführung und -dynamiken (Werkzeuge)	3	42%
Etwas Neues gelernt	1	14%
Selbstbewusstere Führungskraft	1	14%
Eigener Führungsstil klarer definiert	1	14%
Inspiration	1	14%
Know How – Ansprechpartner, -website, - institution	1	14%

*Anmerkung.* Diese Tabelle zeigt alle Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse der Vorstudie.

### Ergebnisse der Hauptstudie

**Erfolgsfaktoren guter Führung.** Die Analyse der Antworten auf die Frage was gute Führung sei, ergeben, dass Respekt und Anerkennung eine zentrale Rolle spielen. Dreizehn der befragten fünfzehn Frauen ist es ein Anliegen respektiert zu werden und zu wissen, dass die eigenen Kompetenzen anerkannt werden.

*"Höchster Wunsch ist, dass man respektiert wird, und nicht deshalb, weil man die Tochter des Chefs ist, sondern aus den richtigen Gründen, wegen des eigenen Wissens und Fähigkeiten."*

*"Als junge Frau in einer Führungsposition wünscht man sich Akzeptanz und Respekt von seinen MitarbeiterInnen."*

Für den Großteil der Befragten sind das Team und die MitarbeiterInnen ein weiterer wichtiger Bestandteil guter Führung. So sollte sich eine Führungsperson beispielsweise mit dem Team austauschen, die Dynamiken des Teams verstehen, sozial kompetent und konfliktlösend sein, die MitarbeiterInnen fördern und sowohl Vertrauens-, wie auch Autoritätsperson sein. Zudem beinhaltet das Thema Team und MitarbeiterInnen dass eine gute Führung daran zu erkennen ist, dass wenig Fluktuation herrscht, die MitarbeiterInnenzufriedenheit hoch ist, das Team gut zusammenarbeitet und die Führung positive Rückmeldungen aus dem Team erhält.

*"Natürliche Autorität - dass man sicher auftritt, dass man mischt zwischen so basisdemokratischen Prozessen, also sein Team miteinbinden und nicht so als autoritärer Führer alles vorgibt, das würde das Commitment senken. Sondern dass man schon die Anderen auch miteinbringt und sich einbringen lässt und ihre Ideen annimmt und sich davon inspirieren lässt. Halt so „open minded“ und ein enger Kontakt zum Team. Aber gleichzeitig schon Entscheidung als Entscheidung kommuniziert und nicht, dass man bis in alle Ewigkeit über etwas diskutieren kann. Enger Kontakt zum Team, insgesamt das Team kennen, wo sind Schwächen, wie kann ich dagegen vorgehen."*

Im thematischen Zusammenhang mit MitarbeiterInnen, Team und insgesamt dem Organisationsgefüge ist Unterstützung als Unterthema zu betrachten. Dazu gehört beispielsweise, dass man mit jemandem über die Entscheidungen reden kann, dass man einen Mentor hat und weiß, dass jemand hinter einem steht. 27% der Befragten nennen dieses Thema als Hinweis auf gute Führung in ihren Antworten. Ob sich die Teilnehmerinnen dies vermehrt in ihrem Arbeitsalltag wünschen, ist aus den Antworten nicht hervorgegangen.

Im oben genannten Beispiel kristallisiert sich auch heraus, dass Kommunikationskultur ein Erfolgskriterium guter Führung ist. Im Organisationsgefüge soll es die Möglichkeit geben zu diskutieren, Dinge anzusprechen und es soll grundsätzlich eine gute Kommunikation alltäglich sein.

Weiteres wird eine gerechte Führungskraft als eine gute Führungskraft angesehen. Eine gerechte Führungskraft ist laut 33% der Befragten eine Führungskraft die im Umgang mit den MitarbeiterInnen keinen Unterschied bezüglich Religion, Geschlecht, Herkunft, Aussehen, Sprache, Stand und ob eine Person Kinder hat oder nicht, macht. Zudem beinhaltet der Punkt Gerechtigkeit auch gleiches Gehalt für Frauen und Männer sowie den Ausschluss von "Freunderlwirtschaft".

*"[...] dass kein Unterschied gemacht wird bezüglich Aussehen, Herkunft und Sprache. Und keine Freunderlwirtschaft bei der Einstellung."*

In Tabelle 2 werden die Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse bezüglich des Themas Erfolgsfaktoren guter Führung dargestellt.

**Tabelle 2.**

*Ergebnisse: Erfolgsfaktoren guter Führung*

<b>Erfolgsfaktoren guter Führung</b>	TIn, die dieses Thema in ihren Antworten erwähnen	
	Anzahl	Prozentsatz
Team und MitarbeiterInnen	13	87%
Respekt und Anerkennung	13	87%
Gerechtigkeit	5	33%
Kommunikationskultur	5	33%
Unterstützung	4	27%
Organisation	3	20%
Motivation	3	20%
Kompetenzen	2	13%
Flexibilität	2	13%
Selbstbewusstsein	1	7%
Selbstwirksamkeit	1	7%

Kreativität und Vision	1	7%
Stressresistenz	1	7%
Ziel	1	7%

*Anmerkung.* Die Zusammensetzung der Themen ist dem Anhang zu entnehmen.

**Hindernisse für Frauen.** Betrachtet man die Antworten der Teilnehmerinnen bezüglich bestehender Hindernisse für Frauen zeigt sich, dass Kinder, Familie und sonstige sozialen Beziehungen als Haupthindernis für Frauen bei der Entscheidung eine Führungsposition anzustreben, gesehen werden. Zudem scheinen, laut der Mehrheit der Befragten, Vorurteile gegen Frauen und Rollenbilder eine Barriere für den Weg in eine Führungsrolle zu sein.

*"[...] wenn man z.B in einer Sitzung mit nur Männern ist, dass es dann Aussagen gibt wie: jaja, die Frau mit ihrer emotionalen Schiene oder so sieht sie natürlich das."*

Mit diesen Rollenbildern und Vorurteilen hängt auch das folgende Thema zusammen: rund 40% der Teilnehmerinnen sprechen in ihren Antworten "Durchsetzungskraft" an. Sei es die Angst vor zu wenig Durchsetzungskraft oder die Annahme, dass weibliche Führungskräfte weniger Durchsetzungsvermögen besitzen.

Als ein weiteres Erschwernis für Frauen sehen die Teilnehmerinnen den Faktor Selbstbewusstsein. Häufig werden Selbstzweifel und Angst vor Versagen angesprochen. Eine Teilnehmerin formuliert es so:

*"Das Selbstbewusstsein, das Auftreten, die Selbstzweifel. Männer sind grundsätzlich eher selbstbewusst. Wir Frauen hinterfragen alles, ob ich das kann, ob ich dazu ausgebildet bin."*

In Tabelle 3 werden die Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse bezüglich des Themas Hindernisse für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen oder in der Führungsebene dargestellt.

### Tabelle 3.

#### Ergebnisse: Hindernisse für Frauen

Hindernisse für Frauen	TIn, die dieses Thema in ihren Antworten erwähnen	
	Anzahl	Prozentsatz
Familie, Kinder, Freunde	11	73%
Vorurteile und Rollenbilder	8	53%
Durchsetzungskraft	6	40%
Selbstbewusstsein	6	40%
Arbeitscharakteristika	3	20%
Männerdominanz	3	20%
Charaktereigenschaften	1	7%

*Anmerkung.* Die Zusammensetzung der Themen ist dem Anhang zu entnehmen.

**Sinnstiftende-, Motivations- und Förderfaktoren.** Wenn es um die Frage geht, was Frauen dazu motiviert oder fördert in die Führungsebene zu gehen und welchen Sinn Frauen darin sehen, antworten die meisten, dass mit diesem Schritt frauenspezifische Vorurteile abgebaut werden können und sich die Gesellschaft weiterentwickelt. Zu diesem Thema gehört beispielsweise, dass ein wertschätzendes und vorurteilsfreies Umfeld existiert, dass sich die Gesellschaft entwickelt und es normal ist, dass Frauen Führungsrollen innehaben. Zusammengefasst besteht also der Wunsch, dass es hier zu einem Paradigmenwechsel kommt.

*"Es wird normaler, dass Frauen Führungskräfte sind und zukünftige Frauen müssen nur mehr gleich gut sein wie Männer und nicht besser, um gleich anerkannt zu werden. Aber wir sind auf einem guten Weg."*

*"Ich denke man muss vielleicht weniger an der Ausbildung ansetzen (es gibt sicherlich sehr viele gut ausgebildete Frauen, wahrscheinlich so viele wie nie zuvor), sondern vor allem das gesellschaftliche Bild einer erfolgreichen, selbstständigen und selbstsicheren Frau stärken."*



*"Nachkommen haben möglicherweise ein anderes Bild von der Arbeitswelt: auch viele Frauen schaffen es „bis nach oben“."*

*"Dieses Argument unbeachtet können Frauen in Führungspositionen wiederum weitere junge Frauen dazu animieren ihre Arbeitskarriere ernst zu nehmen. Darüber hinaus helfen Frauen in Führungspositionen bestehende Stigmata und Vorurteile zu entkräften und Frauen in Leadership-Rollen als „normal“ zu betrachten."*

Eine weitere Bedingung die bei Frauen für Motivation, Sinn und Förderung sorgt um in die Führungsebene zu wechseln, ist das Thema "Arbeitsstrukturen". Dazu gehören beispielsweise die Struktur und Organisation des Arbeitsplatzes, Prozesse, Homeoffice-Möglichkeiten, flexiblere Arbeitszeiten, und Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsorganisation, Elternteilzeit und ausreichend Kinderbetreuungseinrichtungen.

*"Fördern würden es vor allem: Kindertagesstätten, Elternteilzeit, von zu Hause aus arbeiten, Optionen sollten Teil werden, nicht nur im sozialen sondern auch im wirtschaftlichen Sektor. Frauen würden sich dann anstrengen bzw. ihre Möglichkeiten sehen in Führungspositionen zu gehen."*

*"Kinderbetreuungsmöglichkeiten (vom Staat, von der Firma), generell höhere Frauenquoten in Führungspositionen verpflichtend durchsetzen."*

*"Außerdem die Freiheit, sich auch mal einen Tag freinehmen zu können bzw. sich die Arbeit mehr selbst einteilen zu können. Wie gesagt, was halt ebenso die Vorteile einer Führungsposition sind."*

Eine weitere Teilnehmerin sprach auch die Arbeits- und Organisationsstrukturen auf Führungsebene an und meint dazu: *"Fördern könnte man das, indem man die Führungsposition nicht einer Person übergibt sondern dass es zum Beispiel innerhalb einer Abteilung einen Führungskreis gibt, nicht nur zwischen Abteilungen. Die Verantwortung ist auf mehrere Personen aufgeteilt – so könnte es attraktiver sein, und es wären bessere Arbeitszeiten möglich."*

Die monetäre Entgeltung stellt auch einen wichtigen Motivationsgrund dar. Bei diesem Thema spielt der Aspekt des Gender Pay Gaps eine wichtige Rolle. Viele Frauen betonen und wollen "gleiches Gehalt für gleiche Arbeit".

Zur Veranschaulichung einige Beispiele: *"Gleicher Lohn bei gleicher Arbeit, denn oft müssen Frauen härter dafür arbeiten, eine Führungsposition zu erlangen, bekommen aber gleichzeitig weniger Gehalt."*, *"Und natürlich auch Karriere*

*orientiert, egal ob Geld oder Status, ein gewisser Ehrgeiz ist da“, “[...] und das zumeist höhere Gehalt ist dabei auch Faktor der Motivation.“.*

Mehr als die die Hälfte der Teilnehmerinnen nennen Verantwortung zu übernehmen einen Faktor der fördert, motiviert und Sinn verleiht. Zudem meinen die befragten Frauen, dass die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen dabei helfen, den Schritt in die Führungsebene zu wagen. Auch die Vorstellung von mehr Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsfreiheit fördern die Bereitschaft und motivieren Frauen zu einer Führungsrolle.

In Tabelle 4 werden die Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse bezüglich des Themas Motivations- Förderungs- und sinnstiftende Faktoren für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen oder in der Führungsebene dargestellt.

#### **Tabelle 4.**

*Ergebnisse: Sinnstiftende, Motivations- und Förderfaktoren*

<b>Sinnstiftende-, Förderfaktoren</b>	<b>Motivations- und</b>	<b>TIn, die dieses Thema in ihren Antworten erwähnen</b>	Anzahl	Prozentsatz
Frauenspezifische Gesellschaftsentwicklung	Vorurteile beseitigen,	12	80%	
Arbeitsstrukturen		10	67%	
Verantwortung		8	53%	
Einkommen - Gender Pay Gap		8	53%	
Fähigkeiten und Kompetenzen		7	47%	
Gestaltungs-, Handlungs-, Entscheidungsfreiheit		7	47%	
Vertrauen und Unterstützung		6	40%	
Schulungen		6	40%	
Vorbildfunktion		5	33%	
Macht, Power und Ansehen		5	33%	

Weibliche Perspektive	5	33%
Selbstbewusstsein	4	27%
Respekt und Anerkennung	2	13%
Team und MitarbeiterInnen	2	13%
Gleichheit	2	13%

---

*Anmerkung.* Die Zusammensetzung der Themen ist dem Anhang zu entnehmen.

**Faktoren für den Aufstieg in die Führungsebene.** Über Gründe, wieso man es in eine Führungsposition schafft sind sich die meisten Teilnehmerinnen einig. Zwölf von fünfzehn Teilnehmerinnen meinen, dass dafür bestimmte Eigenschaften und Erfahrungen wichtig sind. Um in der Führungsebene Fuß fassen zu können, muss man kompetent sein und sein Können beweisen, die Arbeitsabläufe, -stellen und -aspekte in ihrer Gesamtheit kennen, diszipliniert und motiviert sein, an der Karriere arbeiten und aktiv sein, Arbeitserfahrung und ein gewisses Verständnis der Unternehmensziele mitbringen. Zudem ist die Aus- und Fortbildung wichtig um eine Führungsrolle zu erlangen.

Einige Beispiele zur Untermauerung: *"Ich müsste mich zuerst beweisen und meine Aufgaben gut machen. Anschließend habe ich vielleicht die Chance eine Führungsposition zu übernehmen.", "Disziplin, Motivation und die Überzeugung, dass ich etwas Positives beitragen kann", "Durch Leistung überzeugen und selbst aktiv werden, statt zu warten, bis einem vielleicht irgendetwas zufliegt. Dran bleiben, auch wenn der Weg länger dauert. ", "Zunächst ist eine gute Ausbildung mit einem entsprechenden Abschluss notwendig. Ich denke aber, dass viel Berufserfahrung immer mehr an Bedeutung gewinnt."*

Zudem ist es wichtig ein gutes, funktionierendes Netzwerk zu haben. Dazu zählt, dass man viele Kontakte hat, Männer auf der eigenen Seite stehen oder einE MentorIn den Karriereweg begleitet. *"Hilfreich ist sicherlich auch das Knüpfen und Aufrechterhalten von wichtigen Kontakten." , " [...] Kontakte haben zu vielen verschiedenen Gruppen, um als Frau in eine Führungsposition zu kommen - da müssen schon viele Männer wissen was du auf dem Kasten hast, sonst hast du keine Chance."*

In Tabelle 5 werden die Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse bezüglich dieses Themas dargestellt.

### **Tabelle 5.**

*Ergebnisse: Wichtige Faktoren für den Aufstieg in die Führungsebene*

<b>Faktoren für den Aufstieg in die Führungsebene</b>	TIn, die dieses Thema in ihren Antworten erwähnen	
	Anzahl	Prozentsatz
Eigenschaften und Erfahrungen	12	80%
Bildung	5	33%
Netzwerk	4	27%
MitarbeiterInnen und Vorgesetzte	2	13%
Gesellschaft und Impact	2	13%
Familie	1	7%

*Anmerkung.* Die Zusammensetzung der Themen ist dem Anhang zu entnehmen.

**Wünschenswerte Inhalte für ein Führungskräfte training.** Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Führung und Führungsstil als die interessantesten und am häufigsten genannten Themen genannt werden. Diese Thematik umfasst theoretische Inhalte wie Führungsstile und -strategien, Organisationsstrukturen und dadurch bedingte Führungsstile, Führungsqualitäten und Visionen, ebenso wie die Weiterentwicklung und Reflexion des eigenen Führungsstils und den richtigen Umgang mit MitarbeiterInnen und anderen Stakeholdern.

Eine Teilnehmerin äußert sich zu diesem Thema in folgender Weise: "[...] *das eigene Ich, Coaching und sich selbst reflektieren, - herausfinden was mein Führungsstil ist. Wenn man das weiß kann man auch besser mit MitarbeiterInnen reden/umgehen und herausfinden wie man den Betrieb selbst leiten will.*"

In Tabelle 6 werden die Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse bezüglich der gewünschten Inhalte für ein Führungskräfte training für Frauen dargestellt.

## Tabelle 6.

*Ergebnisse: Wünschenswerte Inhalte für ein Führungskräfte-Training*

Inhalte eines Führungskräfte-Trainings	TIn, die dieses Thema in ihren Antworten erwähnen	
	Anzahl	Prozentsatz
Führung und Führungsstil	10	67%
Auftritt und Selbstbewusstsein	7	47%
Konfliktmanagement	7	47%
Team	6	40%
Spezifische Interessen	4	27%
Praxisanwendung	4	27%
Motivation	3	20%
Coaching und Supervision	3	20%
Geschlechterbiases und Sexismus	2	13%
Selbstmanagement	2	13%
Während des Programms	2	13%
Stress- und Zeitmanagement	2	13%
Präsentation und Moderation	1	7%
Feedback	1	7%
Gesellschaft	1	7%
Ziele	1	7%

*Anmerkung.* Die Zusammensetzung der Themen ist dem Anhang zu entnehmen.

### Veränderungswünsche für vor versus nach dem Führungskräfte-Training.

Zwei Drittel der Befragten sind sich darüber einig, was nach dem Führungskräfte-Training anders sein soll als vorher: Verhaltensweisen und die

Anwendung in der Praxis sollen gelehrt werden. Damit ist gemeint, dass während des Trainings konkrete Handlungsstrategien und in der Praxis anwendbare Methoden gelernt werden, sodass es durch das Training möglich ist, neue und effizientere Verhaltensweisen auszuprobieren und zu üben, damit man diese dann in der Praxis zur Verfügung hat. Dies betrifft vor allem die Themen Stressbewältigung und Kommunikation.

Zudem wünschen sich die Teilnehmerinnen, dass durch das Training ihr Auftreten und Selbstbewusstsein optimiert wird. Dazu gehört eine Verbesserung in Rhetorik und Selbsteinschätzung.

*“Wichtig bei einem Training ist, dass man etwas dabei lernt, das auch hängen bleibt und das man in seinen Arbeitsalltag einbauen kann.”*

In Tabelle 7 werden die Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse bezüglich Veränderungswünsche für vor versus nach dem Führungskräfte-Training dargestellt.

**Tabelle 7.**

*Ergebnisse: Veränderungswünsche für vor versus nach dem Führungskräfte-Training*

<b>Veränderungswünsche vor vs. nach dem Training</b>	Tln, die dieses Thema in ihren Antworten erwähnen	
	Anzahl	Prozentsatz
Verhaltensweisen und Praxisanwendung	10	67%
Auftreten und Selbstbewusstsein	5	33%
Input und Reflexion	3	20%
Teamkompetenzen	2	13%
Unterlagen	1	7%
Spezifische Kompetenzen	1	7%

*Anmerkung.* Die Zusammensetzung der Themen ist dem Anhang zu entnehmen.

**Dauer eines Führungskräfte-Trainings.** Ein Drittel der Befragten bevorzugt ein Training, welches mindestens drei Monate oder länger andauert und



Präsenzeinheiten beinhaltet. Etwas mehr als ein Drittel der Teilnehmerinnen bevorzugt Führungskräfte trainings, die einen Tag bis eine Woche dauern.

*"Darf schon etwas länger dauern. Ich würde es in Modulen anlegen und so einmal im Monat, alle 8 Wochen an einem Samstag."*

In Tabelle 8 werden die Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse bezüglich dieses Themas dargestellt.

## Tabelle 8.

*Ergebnisse: Dauer eines Führungskräfte trainings*

Dauer eines Führungskräfte trainings	TIn, die dieses Thema in ihren Antworten erwähnen	
	Anzahl	Prozentsatz
1 Tag – 1 Woche	6	40%
Vierteljährlich oder länger (halb, ganzes Jahr) mit Präsenztagen	5	33%
Alternativ	2	13%
Mehr als 1 Woche - Weniger als halbes Jahr	1	7%

*Anmerkung.* Die Zusammensetzung der Themen ist dem Anhang zu entnehmen.

## Diskussion

Aus dem Ungleichverhältnis zwischen Frauen und Männern in der Führungsebene und den verschiedenen in der Forschung existierenden Erklärungsversuchen haben sich folgende explorative Fragestellungen ergeben: Warum gibt es im Jahr 2018 immer noch so wenige Frauen in Führungspositionen und wie kann das beeinflusst werden? Was hindert Frauen daran und was motiviert Frauen dazu eine Führungsrolle zu übernehmen?

In der aktuellen Untersuchung werden diese Fragen aus Sicht junger Frauen analysiert. Ziel ist es, auf ihren Gedanken und Ideen hinsichtlich Unterstützungen und Hindernissen auf dem Weg in die Führungsebene aufbauend, ein Führungskräfteprogramm für Frauen zu entwickeln.

Grundsätzlich konnten die Ergebnisse aus vorherigen Forschungsergebnissen in der aktuellen Untersuchung repliziert werden. So nannten die befragten Frauen in der Vor- wie auch in der Hauptstudie als Hindernisse für Frauen auf dem Weg in die Führung am häufigsten folgende: Familie und Kinder, Vorurteile und Rollenbilder und Arbeitscharakteristika. Rhode und Kellerman (2007) identifizierten in ihrer Forschung ähnliche Schwierigkeiten für Frauen um in die Führung aufzusteigen: Unterschiede hinsichtlich familiärer Verantwortung, unvorteilhafte Arbeitsplatzstrukturen und Geschlechts-Stereotype (Rhode & Kellerman, 2007). Die Teilnehmerinnen nennen auch ihre eigene Durchsetzungskraft als Hindernis auf dem Weg in Richtung Führungsposition. Auch dieses Ergebnis ist kein Neues: Feldt (2015) bestätigt, dass Mädchen klassischerweise eher dazu erzogen werden, sich Bedürfnissen anderer anzupassen. Zu große Bemühungen anderen gefällig zu sein und ein vermindertes Durchsetzungsvermögen können laut Shoshana (2018) ein Problem darstellen eine Führungsposition anstrebt.

Die Teilnehmerinnen wurden zudem nach ihrer Einschätzung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Kriterien guter Führung gefragt. Dabei wurden am häufigsten das Team und die MitarbeiterInnen, der zwischenmenschliche Umgang, die Kommunikationskultur und Unterstützung genannt. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit früherer Forschung. Der Trend in der Führung zeigt demnach immer mehr in Richtung sozialer und emotionaler Fähigkeiten, also Eigenschaften, die geschichtlich gesehen eher mit Frauen in Verbindung gebracht werden (Gartzia, 2011). Weibliche Führungspersonen werden eher für empathisch, unterstützend und zwischenmenschlich orientiert gehalten als ihre männlichen Kollegen (Carter, 2004) und scheinen auch tatsächlich häufiger Stile der demokratischen und transformationalen Führung anzuwenden (Van Engen & Willemsen, 2004). Diese Ergebnisse spiegeln sich in den Antworten der Interviewten wider.

Die TeilnehmerInnen nennen in ihren Antworten auch häufig die Konstrukte "Respekt" und "Anerkennung". Diese scheinen gegenwärtige Themen im Arbeitsalltag zu sein und sollten in zukünftigen Studien noch genauer beleuchtet werden. Vor allem auch um herauszufinden, wodurch Respekt und Anerkennung hervorgerufen werden und wie sie sich manifestieren. Fraglich ist zudem, ob dies ein gender-spezifisches Ergebnis ist. Werden Respekt und Anerkennung auch von Männern so häufig genannt oder ist dies tendenziell eher typisch für Frauen?

Könnte hier ein Zusammenhang damit bestehen, dass Mädchen klassischerweise eher dazu erzogen werden, sich Bedürfnissen anderer anzupassen (Feldt, 2015)? Respekt wird definiert als "eine Haltung einer Person einer anderen gegenüber, bei welcher sie in dieser einen Grund erkennt, der es rechtfertigt, sie zu beachten und auf solche Weise zu agieren, dass beim Anderen das Gefühl entsteht, in seiner Bedeutung und seinem Wert anerkannt zu sein" (Van Quaquebeke & Eckloff, S. 344). Frauen wünschen sich, dass ihnen mit Respekt begegnet wird. Der explizite Wunsch danach lässt vermuten, dass dem nicht immer so ist. Nicht immer scheint soziale Interaktion im Unternehmen in ihnen das Gefühl auszulösen, dass sie in ihrer Bedeutung und ihrem Wert anerkannt werden.

Eine Limitation stellt die Stichprobe der Untersuchung dar. Es handelt sich bei den Partizipantinnen um einen kleinen Kreis Bekannter, Freunde und Verwandter, weshalb die Ergebnisse durch ähnliche Sozialisation, Interessen und Charaktereigenschaften verzerrt sein könnten. Zukünftige und weiterführende Untersuchungen sollten deshalb eine größere Stichprobe untersuchen. Diese sollte Frauen aller Altersgruppen abdecken. Um Vergleiche anstellen zu können, sollten auch Männer befragt werden.

Bezüglich der Inhalte eines zukünftigen „Female Leadership Program“ sind die Ergebnisse vielfältig. Über die Hälfte der Frauen wünscht sich, dass das Thema "Führungsstil" inhaltlich abgedeckt wird. Die Frauen möchten wissen, welcher Führungsstil zum Erfolg führt und welchen sie selbst anwenden. Die eigene Führungsrolle und Identität soll hinterfragt, diskutiert, reflektiert und gestärkt werden. Dies ist besonders im großen Anliegen erkennbar, am Auftreten und Selbstbewusstsein zu arbeiten. Auch Werkzeuge zum Führen und Verhaltensstrategien wollen erlernt und internalisiert werden. Ein Führungskräfte-Training für Frauen sollte dementsprechend sowohl Fertigkeiten- und Fähigkeitenentwicklung wie auch Persönlichkeitsentwicklung beinhalten.

### **Literaturverzeichnis**

Arbeiterkammer Wien (2017). *Frauen.Management.Report.2017*. Wien: Kammer für Arbeiter

und Angestellte für Wien.

Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. F. (2007). *Developmental and genetic*

determinants of leadership role occupancy among women. *Journal of Applied*

*Psychology*, 92, 693–706.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories,

Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research*

*in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887 Available from:  
<http://eprints.uwe.ac.uk/11735>

Carter, T. (2004). Path Need Paving. *American Bar Association Journal*, 34.

Dörr, S., Schmidt-Huber, M., Winkler, B., & Klebl, U. (2013) Führung. In: M. Landes, & E.

Steiner (Hrsg.) *Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis*.

Wiesbaden: Springer VS.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational,

Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing

Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129, 4, 569-591.

Gartzia, L. (2011). The gendered nature of (male) leadership: expressive identity salience and

cooperation. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*.

Gartzia, L., & Van Engen, M. L. (2012). Are (male) leaders "feminine" enough?: Gendered

traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in*

*Management: An International Journal*, 27, 5, 296-314.

Montano, D., Reeske-Behrens, A. & Franke, F. (2016). *Psychische Gesundheit in der*

*Arbeitswelt - Führung. 1. Auflage.* Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und

Arbeitsmedizin.

Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles. A meta-analysis of

research published in the 1990s. *Psychological Reports, 94*, 3-18.

van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it

can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics, 91*, 343-358.

*Ethics, 91*, 343-358.

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations. 7. Auflage*. New Jersey: Prentice Hall.