

RESEARCH

Kim Dede

# Aufstiegchancen von Frauen

Eine Untersuchung der Karrierewege  
in der Unternehmensberatung

OPEN ACCESS



Springer Gabler

---

# Aufstiegschancen von Frauen

---

Kim Dede

# Aufstiegschancen von Frauen

Eine Untersuchung der Karrierewege  
in der Unternehmensberatung

 Springer Gabler

Kim Dede  
Technische Universität Berlin  
Berlin, Deutschland

Zugl.: Berlin, Technische Universität, Diss., 2024 u. d. T. Frauen in Führungspositionen – Eine Untersuchung der Karrierewege von Frauen in der Unternehmensberatung



ISBN 978-3-658-47889-6      ISBN 978-3-658-47890-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-47890-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Diese Publikation wurde aus dem Open-Access-Publikationsfonds der Technischen Universität Berlin unterstützt.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2025. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

**Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor\*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber\*in einzuholen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Danksagung

Nicht nur eine erfolgreiche Karriere in der Unternehmensberatung kostet Energie und Ressourcen, auch das Verfassen einer Dissertation. Aus diesem Grund möchte ich mich für viele Arten von Unterstützung bedanken. Um in der Struktur der Arbeit zu bleiben, geht mein Dank auf der Makro-Ebene an die über 500 Teilnehmer:innen meiner Umfrage sowie besonders die Frauen in höheren Führungspositionen in der Beratungsbranche, die sich als Interviewpartnerinnen zur Verfügung gestellt haben. Bewundernswert war für mich vor allem, dass viele der Aussagen keine Werbung für den Beruf waren, alle Beraterinnen ihrer Arbeit aber mit großer Passion nachgehen. Das demonstriert einmal mehr die große Resilienz, die es als Frau im Beruf braucht.

Auf institutioneller Ebene habe ich die größte Unterstützung von meinen Betreuerinnen erhalten: Prof. Stefanie Molthagen-Schnöring ist für mich bereits seit dem ersten Semester meines Bachelors ein Vorbild, umso mehr danke ich ihr dafür, dass sie mich bis zur Promotion begleitet hat. Prof. Petra Lucht hat mich trotz des für sie eher exotischen Themas der Beratungsbranche als Doktorandin am Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung der Fakultät I der Technischen Universität Berlin aufgenommen. Ohne sie wäre die Arbeit in dieser Form und mit dieser Tiefe im Bereich Gender Studies nicht entstanden. Danke euch beiden!

Auf individueller Ebene danke ich den vielen großartigen Menschen, die mir in unzähligen Gesprächen den Rücken gestärkt haben, sowie der Schreibgruppe JustWrite! um Stefanie Giljohann, ohne die die Arbeit definitiv länger gedauert hätte.

Besonderer Dank gilt schlussendlich meiner Familie: Meinen Eltern, die mich nie haben zweifeln lassen, dass ich alles erreichen kann, was ich möchte. Auch eine Dissertation. Und natürlich meinem Mann, der mich unabhängig von Beruf oder Kontinent uneingeschränkt unterstützt und sich dabei sicherlich viele Ausführungen zu den Geschlechterungerechtigkeiten im Beruf anhören musste. Noch 50 Jahre!

Danke euch allen – und Danke an diese Arbeit. Ohne die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Frauen und Karriere‘ hätte ich mit dem Beruf als *Female Career Coach* sicherlich nicht das gefunden, was man gemeinhin als Purpose bezeichnet.

Kim Dede

---

## Zusammenfassung

Die Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen in Bezug auf Führungspositionen ist in Deutschland nach wie vor defizitär: Nur circa 14 % der Vorständ:innen in DAX-Unternehmen waren 2023 weiblich, in den Führungsetagen der Beratungsfirmen waren es 12 %. Vor diesem Hintergrund widmet sich diese Arbeit der Frage, welche Einflüsse auf die Karrierewege von Frauen einwirken, die in der Beratungsbranche höhere Führungspositionen erreicht haben. Die Ergebnisse beruhen auf der Auswertung von zehn qualitativen Interviews mit Beraterinnen von der (Senior) Managerin bis zur Partnerin sowie einem quantitativen Fragebogen, den insgesamt 555 aktive und ehemalige Berater:innen aus Deutschland ausgefüllt haben, die sich selbst als weiblich identifizieren oder so gelesen werden. Die qualitativen Daten wurden mittels Inhaltsanalyse ausgewertet und mit Bezug zu relevanten theoretischen Konzepten der sozialwissenschaftlichen Gender- und Organisationsforschung auf Makro-, Meso- oder Mikro-Ebene eingeordnet.

Die empirische Erhebung bestätigt bisherige Erkenntnisse (vgl. Dornheim 2015, Grass 2006, Rudolph 2004, Hördt 2002) und zeigt, dass das weibliche Geschlecht den Aufstieg in höhere Führungspositionen in der Beratungsbranche erschweren kann. Zu den Herausforderungen auf Makro-Ebene gehören strukturelle Einflüsse wie gesellschaftlich geprägte Geschlechterstereotypen und die Rollenerwartungen an Frauen bezüglich Care-Arbeit. Auf der Meso-Ebene wirken institutionelle Faktoren, die auf die Kultur einer *Male Gendered Organization* in deutschen Beratungsunternehmen zurückzuführen sind, darunter Phänomene wie *Tokenism* und die Rolleninkongruenz zwischen dem weiblichem Geschlecht und

Führungspositionen. Diese Dynamiken führen oft zu unsichtbaren Bewertungsmaßstäben, die den Karrierefortschritt von Frauen negativ beeinflussen können. Auf der Mikro-Ebene zeigen sich Herausforderungen im *Doing Gender* von Beraterinnen, das sich nachteilig auf die Einschätzung ihrer Potenziale und Leistungen auswirken kann. Dies führt zu Assimilations- oder Vermeidungsstrategien wie *Doing Masculinity* oder *Undoing Gender*, die wiederum negative Konsequenzen nach sich ziehen und wertvolle Ressourcen für die Karriereentwicklung binden. Als erfolgversprechende Ansätze zur Überwindung dieser Herausforderungen erweisen sich die Bildung von Netzwerken, die gezielte Sichtbarmachung eigener Leistungen sowie ein selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten. Darüber hinaus können *Sponsoring* und der Einfluss monoedukativer Schulbildung als karriereförderliche Faktoren in Betracht gezogen werden. Diese Arbeit diskutiert die genannten Einflüsse auf die Karrierewege von Frauen und leitet daraus weiteren Handlungs- und Forschungsbedarf ab.

---

## Abstract

Equality between men and women in management positions is still inadequate in Germany: only around 14 % of board members in DAX companies were female in 2023. In the management floors of consulting firms, the figure was 12 %. This study therefore deals with the question of how various influences affect the career paths of women who have reached higher management positions in the consulting industry. The results are based on the evaluation of ten qualitative interviews with female consultants, from (senior) managers to partners, as well as a quantitative questionnaire completed by a total of 555 active and former consultants from Germany who identify themselves as female or are perceived as such. The data was evaluated using content analysis and classified with reference to relevant theoretical concepts of social science gender and organizational research on a macro, meso or micro level.

The data confirms previous findings (see Dornheim 2015, Grass 2006, Rudolph 2004, Hördt 2002) and shows that the female gender can make it more difficult for women to rise to higher management positions in the consulting industry. The challenges at macro level include structural influences such as socially shaped gender stereotypes and the expectations placed on women regarding care work. At the meso level, institutional factors play a role that can be traced back to the culture of a male gendered organization in German consulting firms, including phenomena such as tokenism and the role incongruence between the female gender and management positions. These dynamics often lead to invisible evaluation standards that can negatively influence the career progress of women. At the micro level, challenges in the Doing Gender of female consultants are evident, which can have a negative impact on the assessment of their potential

and performance. This leads to assimilation or avoidance strategies such as Doing Masculinity or Undoing Gender, which in turn have negative consequences and bind valuable resources for career development.

Approaches to overcoming these challenges include the formation of networks, visibility of achievements and a self-confident and assertive manner. In addition, sponsorship and the influence of mono-educational schooling can be considered as career-promoting factors. This paper discusses the mentioned influences on the career paths of women and points out the need of action and further research.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Frauen und Führung: Einleitende Betrachtung</b>	1
1.1	Bedeutung des Forschungsvorhabens	1
1.2	Vorgehen in dieser Arbeit	3
<b>2</b>	<b>Einführung in Unternehmensberatung und Frauen in der Wirtschaft</b>	7
2.1	Einführung in die Unternehmensberatung	7
2.1.1	Geschichte und Entwicklung der Beratungsbranche in Deutschland	9
2.1.2	Unternehmensberatung heute: Daten und Arbeitsweise	12
2.1.3	Auswirkungen der Covid-Pandemie auf die Beratungsbranche in Deutschland	18
2.1.4	Organisationsstruktur und Karrierepfade in der Beratung	20
2.2	Frauen in der Wirtschaft	23
2.2.1	Frauen im Beruf: Eine historische Perspektive	24
2.2.2	Frauen in Führungspositionen und ihre Karrierewege	29
2.2.3	Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick	31
<b>3</b>	<b>Theoretischer Bezugsrahmen</b>	35
3.1	Die Beratungsbranche aus wissenschaftlicher Perspektive	35
3.1.1	Definition des Beratungsbegriffs und Abgrenzung des Forschungsfeldes	36

3.1.2	Perspektiven der Beratungsforschung .....	39
3.2	Geschlecht im beruflichen Kontext .....	42
3.2.1	Verständnis von Geschlecht und Intersektionalität .....	44
3.2.2	Einflüsse auf struktureller Ebene .....	50
3.2.3	Einflüsse auf organisationaler Ebene .....	54
3.2.4	Einflüsse auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene .....	64
<b>4</b>	<b>Einordnung von Forschungsstand und Implikationen für diese Arbeit .....</b>	<b>69</b>
4.1	Studienlage zu Frauenkarrieren und Frauen in Führungspositionen .....	69
4.1.1	Das Phänomen der Gläsernen Decke .....	70
4.1.2	Karrierewege als Labyrinth .....	71
4.2	Studienlage zu Frauen in der Beratungsbranche .....	72
4.2.1	Work-Life-Balance von Beraterinnen .....	74
4.2.2	Vereinbarkeit von Care-Arbeit und Beruf in der Beratungsbranche .....	76
4.2.3	Beratungsfirmen als Gendered Organizations .....	77
4.2.4	Gender Pay Gap und Motherhood Wage Penalty unter Beraterinnen .....	79
4.2.5	Ausstieg weiblicher Führungskräfte aus der Beratung .....	81
4.3	Forschungsfrage und Zusammenfassung der theoretischen Implikationen .....	83
<b>5</b>	<b>Methodik und Operationalisierung der Feldforschung .....</b>	<b>87</b>
5.1	Forschungsdesign des qualitativen Teils .....	87
5.1.1	Untersuchungsgegenstand der qualitativen Erhebung ....	89
5.1.2	Auswahl des Interviewsamples .....	91
5.1.3	Operationalisierung der Interviews .....	93
5.2	Analyse und Vorgehen bei der Auswertung der Interviews ....	99
5.2.1	Transkription und Kodierung der qualitativen Daten ....	100
5.2.2	Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel .....	102
5.3	Quantitative Erhebung .....	103
5.3.1	Methodik und Forschungsdesign des Fragebogens .....	104
5.3.2	Pretest, Feldphase und Vorgehen bei der Auswertung des Fragebogens .....	111
5.4	Kritische Reflexion der empirischen Vorgehensweise .....	113

---

<b>6</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Datenerhebung</b>	117
6.1	Vorstellung der Interviewpartnerinnen und Überblick über die Ergebnisse	117
6.2	Ergebnisse aus den Interviews auf der Makro-Ebene	122
6.2.1	Geschlechterstereotype als hinderliche Rahmenbedingung	122
6.2.2	Herausforderung der Vereinbarkeit von Care-Arbeit und Karriere	131
6.3	Ergebnisse aus den Interviews auf der Meso-Ebene	140
6.3.1	Vermeintlicher Vorteil Tokenism	141
6.3.2	Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche	144
6.3.3	Rolleninkongruenz weiblicher Führungskräfte: Die Role-Congruity-Theory	159
6.3.4	Männliches Berater-Ideal: Das Lack-of-Fit-Model	162
6.4	Ergebnisse aus den Interviews auf Mikro-Ebene	166
6.4.1	Doing Gender als unsichtbare, ständige Herausforderung	167
6.4.2	Zusatzaufwand durch Schönheitshandeln	174
6.5	Interviewergebnisse: Erfolgsfaktoren auf dem Weg in höhere Führungspositionen	182
6.5.1	Allgemeine und geschlechtsunabhängige Erfolgsfaktoren	182
6.5.2	Netzwerke, Mentoring und Sponsoring als positive Einflüsse	184
6.5.3	Erfolg durch selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten	190
6.5.4	Einfluss monoedukativer Bildungseinrichtungen auf die Karriere	194
6.6	Einordnung der quantitativ erhobenen Ergebnisse in den Gesamtkontext	198
6.6.1	Potenzieller Erfolgsfaktor I: Monoedukative Bildung	206
6.6.2	Potenzieller Erfolgsfaktor II: Sponsoring	209
6.6.3	Herausforderung I: Zusatzaufwand durch die Aufbereitung des Äußeren	211
6.6.4	Herausforderung II: Wahrnehmung der Kompetenz weiblicher Führungskräfte	216

---

<b>7 Zusammenfassung, kritische Würdigung und Ausblick</b> .....	227
7.1 Zentrale Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfrage .....	227
7.1.1 Die strukturelle Ebene: Geschlechterstereotype als hinderliche Rahmenbedingungen .....	228
7.1.2 Die institutionelle Ebene: Männliche Organisationskultur, männliche Spielregeln .....	230
7.1.3 Individuelle Ebene: Doing Gender als Herausforderung für Frauen .....	235
7.2 Kritische Würdigung der Arbeit .....	239
7.3 Ausblick auf weitere Forschungsfelder .....	241
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	245

---

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 5.1	Darstellung der Hierarchiestufen in der Unternehmensberatung zur Verdeutlichung der höheren Managementpositionen ab (Senior) Manager:in .....	90
Abbildung 6.1	Einordnung der Interviewpartnerinnen in die Karrierestufen der Beratungsbranche .....	118
Abbildung 6.2	Prozentuale Verteilung des Samples auf Beratungsfirmen nach Anzahl der Angestellten (vgl. Frage 23) .....	201
Abbildung 6.3	Prozentuale Verteilung des Samples nach aktuellem oder letztem Karrierelevel (vgl. Frage 3) .....	202
Abbildung 6.4	Prozentuale Verteilung der Altersgruppen anhand der Angaben von 457 Personen (vgl. Frage 24) .....	205
Abbildung 6.5	Prozentuale Verteilung der Bewertung der Relevanz von Sponsoring für die eigene Karriere und Karriere in der Beratung allgemein (von 1 unwichtig bis 5 unverzichtbar; vgl. Frage 6 und 7) ....	210
Abbildung 6.6	Prozentuale Verteilung der Antworten zum Umfang der Gedanken rund um Schönheitshandeln (vgl. Frage 19) .....	212
Abbildung 6.7	Prozentuale Verteilung der Antworten zum Aufwand rund um Schönheitshandeln (vgl. Frage 20) .....	213
Abbildung 6.8	Prozentuale Verteilung der Antworten zu der Ausprägung der Unterschätzung weiblicher Führungskräfte (vgl. Frage 16 bis 18) .....	217

---

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Die 10 größten Management-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland 2023 .....	13
Tabelle 2.2	Die 20 größten 2023 in Deutschland tätigen internationalen Management-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz im Ausland .....	14
Tabelle 3.1	Definition und Dimensionen von Gender .....	45
Tabelle 5.1	Darstellung des Interviewsamples .....	92
Tabelle 5.2	Darstellung von Kategoriensystem und Codes geordnet nach Anzahl an Textstellen .....	102
Tabelle 5.3	Begründung der ausgewählten Einflüsse für den Fragebogen .....	105
Tabelle 5.4	Finale Version des Fragebogens mit Items .....	107
Tabelle 6.1	Einordnung der Codes in den theoretischen Bezugsrahmen zum Zwecke der Auswertung .....	121
Tabelle 6.2	Gruppierte Antworten auf die Frage 12: „Wenn Sie als Führungskraft unterschätzt wurden: Welche Gründe vermuten Sie?“ .....	219



# Frauen und Führung: Einleitende Betrachtung

# 1

Um die Notwendigkeit und die Bedeutung dieser Arbeit im gesellschaftlichen Kontext zu erläutern, wird im Folgenden eine einleitende Betrachtung vorgenommen. Neben der Relevanz von Gender im beruflichen Zusammenhang wird die Diskrepanz zwischen rhetorischem Diskurs und praktischem Alltagshandeln aufgezeigt. Zudem werden Aufbau, Forschungsvorhaben und empirisches Vorgehen vorgestellt.

## 1.1 Bedeutung des Forschungsvorhabens

Arbeiten zu Genderthemen werden mitunter hinsichtlich ihrer Forschungsrelevanz infrage gestellt – gerade von Personen, die sich bisher noch nicht oder nicht ausführlich mit vergleichbaren Publikationen auseinandergesetzt haben. Bei näherer Betrachtung des Themas wird jedoch ersichtlich, dass Geschlecht nicht allein im wissenschaftlichen Rahmen eine bedeutende Rolle spielt, sondern auch in persönlichen, gesellschaftlichen und beruflichen Kontexten:

Hätte ich das geahnt, dass wir die ganze Zeit nach männlichen Maßstäben bewertet werden. Dann hätte ich... ja, was hätte ich eigentlich dann? Zumindest gewusst, dass es nicht fair ist.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Das Zitat stammt aus einem der zehn Interviews mit Frauen in hohen Führungspositionen in der Beratungsbranche in Deutschland (Interview #3, 146–147). Da es sich in den Gesprächsinhalten teilweise um sensible Informationen handelt, wurden alle rückverfolgbaren Angaben (z. B. Name, Firmenangaben) anonymisiert. Dies verändert nichts am grundlegenden Inhalt und der Aussage der Zitate. Weitere Informationen finden sich im Methodenkapitel.

In den vergangenen Jahren hat sich die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zunehmend auf Genderfragen im beruflichen Umfeld und auf den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen gerichtet. Hier zeigen sich punktuell Erfolge der feministischen Bemühungen der letzten Jahrzehnte, beispielsweise in der rechtlichen Gleichstellung oder hinsichtlich Bildungschancen. In „strukturelle[n] und institutionelle[n] Organisation[en] alltäglichen Lebens findet dagegen die Reproduktion männlicher Hegemonien ihre Fortsetzung“ (Thiessen 2004, S. 39). Dieses Phänomen der rhetorischen Modernisierung beschreibt die Diskrepanz zwischen Handlungspraxis und rhetorischem Diskurs (vgl. Wetterer 2003). Die umfangreichen Diskussionen rund um Frauen und Führungsverantwortung in den Medien, Kommentarbereichen von Social Media und alltäglichen Gesprächen stehen im Widerspruch zur Faktenlage: Nur 4 % aller Geschäftsführer:innen sowie 17 % der Vorständ:innen börsennotierter Unternehmen in Deutschland waren 2023 weiblich (vgl. AllBright 2023).

Die in dieser Arbeit beleuchtete Beratungsbranche erreicht einen Frauenanteil von circa 12 % auf der höchsten Leitungsebene (vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen – BDU 2022, S. 8).

Im rhetorischen Diskurs werden derweil scheinbar einfache Antworten für diese komplexe Problematik identifiziert. Die mediale Fremddarstellung der Beratungsbranche offenbart Erklärungsansätze, die Frauen für die notwendige Veränderung mitverantwortlich machen. So formuliert der *Business Insider* in einem Artikel, dass die geringe Anzahl an weiblichen Führungskräften „nicht allein ein strukturelles Problem“ sei, sondern „auch eine Frage der richtigen Karrierestrategie von Frauen“ (2023). Die *Wirtschaftswoche* postuliert, dass es Zeit für Veränderung in der Branche sei und nimmt die Frauen in die Pflicht: „Doch der Berater alter Schule ist auf dem Rückzug – ein neuer Stil ist gefragt. Vorangetrieben wird er von einer Reihe weiblicher Führungskräfte“ (2022).

Zumeist außer Acht gelassen werden dabei prägende Konzepte aus der Sozialforschung wie das *Doing Gender* im Berufskontext (vgl. West, Zimmerman 1987), die männliche Prägung von Organisationen wie Beratungsfirmen (Vgl. Dornheim 2015) sowie die zahlreichen zusätzlichen Hürden, die Frauen auf dem Weg in die *Chefetage* und, im Falle dieser Arbeit, Beraterinnen auf dem Weg zur Partnerin, nehmen müssen. Aus dieser Diskrepanz lässt sich schlussfolgern, dass

[...] die Modernisierung des Geschlechterverhältnisses rein rhetorischer Natur sei, denn in der alltagsweltlichen Praxis [...] schreiben sich weiterhin tradierte geschlechtsspezifische Annahmen und Handlungsweisen fort, auch wenn sich die Idee einer Gleichheit von Frauen und Männern etabliert hat [...]. (Wetterer 2003, zitiert nach Wustmann 2021, S. 215)

Das Zitat lässt sich auf die Beratungsbranche in Deutschland übertragen und unterstreicht durch das Potenzial, rhetorischen Fortschritt in die Handlungspraxis zu überführen, die Bedeutung von Forschung in diesem Themenbereich.

Gerade bei wissenschaftlichen Arbeiten im Genderbereich ist es zudem notwendig, sensibel und inklusiv zu schreiben. Obleich die vorliegende Arbeit dies anstrebt, kann sie es nicht gänzlich vermeiden, Zweigeschlechtlichkeit durch den Fokus auf „Frauen“ und „Männer“ im Berufskontext ungewollt zu reproduzieren. Dazu sei festgehalten, dass mit „Frauen“ als Untersuchungsgegenstand all diejenigen Menschen angesprochen sind, die sich als solche identifizieren oder im Berufskontext so gelesen werden und entsprechende Erfahrungen in dieser Rolle machen. Zukünftige Forschung mit einem Blick auf alle Geschlechter und Gender wird begrüßt. Möglichkeiten dazu finden sich im letzten Kapitel dieser Arbeit.

---

## 1.2 Vorgehen in dieser Arbeit

Die vorliegende Dissertation ist im Wesentlichen in zwei Abschnitte, theoretische Implikationen und empirisch erhobene Daten, gegliedert und untersucht interdisziplinär die Beratungsbranche im deutschen Raum als Explorationsfeld für das Thema der Karrierewege von Frauen in Führungspositionen. Aus diesem Grund werden sowohl wirtschaftswissenschaftliche als auch sozialwissenschaftliche und gendertheoretische Ansätze für die Untersuchung herangezogen.

Das folgende Kapitel *2. Einführung: Unternehmensberatung und Frauen in der Wirtschaft* stellt eine fundierte Basis für die weitere Arbeit her. Neben der historischen Betrachtung dieser Branche mit langer Tradition und Einfluss auf Politik und Wirtschaft (vgl. Dornheim 2015, S. 4) werden der pyramidale Organisationsaufbau und die Karrierepfade beleuchtet, die eine substantielle Rolle für die Einordnung der Ergebnisse spielen. Die Einführung in die Beratungsbranche ist für ein grundlegendes Verständnis der dortigen männlich geprägten Struktur und Normen notwendig. Ebenso wird hier mittels Literaturrecherche die Rolle von Frauen im beruflichen Kontext analysiert und unter anderem aufgezeigt, dass diese historisch bedingt in der Beratung und Wirtschaft nur einen geringen Anteil an Führungspositionen besetzen.

Im folgenden Kapitel *3. Theoretischer Bezugsrahmen* wird dann eine permissive Definition der Beratungsbranche (vgl. Nissen 2019) sowie das Verständnis von Gender als performatives Element entwickelt (vgl. Butler 1990, 2011, Hördt 2002). Außerdem werden Einflüsse auf das Geschlecht im strukturellen, organisationalen und individuellen Kontext vorgestellt und relevante theoretische

Konzepte diskutiert. Diese umfassen auf Makro-Ebene die Soziale Rollentheorie (vgl. Koenig, Eagly 2014) und Geschlechterstereotype (vgl. Thiele 2023, Hannover, Wolter 2019) sowie auf Meso-Ebene die *Gendered Organization* (vgl. Acker 1990), *Tokenism* (vgl. Kanter 1977), die *Role-Congruity-Theory* (vgl. Eagly, Karau 2002) und das *Lack-of-Fit-Model* (vgl. Heilman 1983). Auf Mikro-Ebene wird neben *Doing Gender* (vgl. West, Zimmerman 1987) das Konzept des Schönheitshandelns (vgl. Degele 2004) in Bezug auf diese Arbeit diskutiert. Alle genannten Ansätze werden nach der Vorstellung der empirischen Vorgehensweise im Ergebniskapitel wieder aufgegriffen und dienen als Grundlage zur Einordnung der gewonnenen Erkenntnisse.

Das Kapitel 4. *Einordnung von Forschungsstand und Implikationen für diese Arbeit* schließt die theoretische Betrachtung des Forschungsfeldes mit einem Überblick über relevante Studien zu Frauen in Führungspositionen (vgl. u. a. Eagly, Carli 2007, Bryant 1984) und Frauen in der Beratungsbranche (vgl. u. a. Nissen 2019, Dornheim 2015) ab. Es beinhaltet darüber hinaus eine Zusammenfassung der Implikationen und die Vorstellung der Forschungsfrage:

*Wie wirken strukturelle, institutionelle und individuelle Einflüsse auf die Karrierewege von Frauen ein, die in der Unternehmensberatung höhere Führungspositionen erreicht haben?*

Das folgende Methodenkapitel widmet sich der zweistufigen Feldphase, bestehend aus einem qualitativen Leitfadenterview mit insgesamt zehn Beraterinnen, die hohe Führungspositionen erreicht haben, sowie einer quantitativen Befragung von 555 aktuellen und ehemaligen Beraterinnen zu einzelnen Aspekten aus den Interviews. Die Inhaltsanalyse der Gespräche nach Gläser und Laudel (vgl. 2009) wird ebenso vorgestellt wie die aus den Interviews entwickelten 27 Codes, gruppiert in sechs Code-Gruppen, entsprechend der theoretisch basierten Kategorisierung.

Das Ergebniskapitel 6. *Ergebnisse der empirischen Datenerhebung* stellt das zentrale Element der Arbeit dar. Es zeigt auf, welche Einflüsse in den qualitativen Leitfadenterviews hinsichtlich der Karrierewege der Beraterinnen identifiziert werden konnten und wie diese vor dem Hintergrund der theoretischen Implikationen auf Makro-, Meso- und Mikro-Level einzuordnen sind. Außerdem werden relevante Erfolgsfaktoren aus den erhobenen Daten extrahiert und vorgestellt, welche Aspekte in der zweiten, quantitativen Feldphase erneut aufgegriffen wurden. Diese befasst sich mit zwei potenziellen Erfolgsfaktoren sowie zwei Hindernissen für Frauen, die in der Beratung höhere Führungspositionen erreicht haben.

Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse, der kritischen Würdigung und einem Ausblick auf Felder möglicher Anschlussforschung, die sich aus der quantitativen Studie ergeben.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Einführung in Unternehmensberatung und Frauen in der Wirtschaft

# 2

Die vorliegende Arbeit basiert auf einem grundlegenden Verständnis der Beratungsbranche in Deutschland und setzt Wissen über die Rollen und Erfahrungen von Frauen in der Wirtschaft voraus. Das folgende Kapitel bietet daher eine Einführung in diese Bereiche. Neben einem historischen Abriss der Beratungsbranche und ihrem heutigen Stand werden auch die Karrierepfade innerhalb der Branche sowie die Organisationsstrukturen beschrieben. Im Anschluss werden die Historie von Frauen im Beruf und ihre Arbeit in Führungspositionen dargelegt, bevor schließlich eine spezifische Betrachtung von Frauen in der Beratungsbranche folgt.

## 2.1 Einführung in die Unternehmensberatung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Branche der Unternehmensberatung im vorwiegend deutschsprachigen Raum. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass sich die Branche je nach Region, Kultur und Marktbedingungen unterscheidet, sodass eine Vergleichbarkeit nicht immer gewährleistet ist.

Der Begriff der Unternehmensberatung beziehungsweise der Unternehmensberater:innen ist in Deutschland nicht geschützt oder an bestimmte Voraussetzungen geknüpft (vgl. Nissen 2007, S. 3). Die Branche entstand hier erst Mitte des 20. Jahrhunderts mit der Beratungsfirma Kienbaum und einem erst technischen und dann wirtschaftsorientierten Ansatz (vgl. Lünendonk, Streicher 2005, S. 212). Heute ist sie so diversifiziert, dass eine übergreifende Definition des Begriffs nicht mehr möglich ist. Eine Annäherung daran wird dennoch in Abschnitt 3.1.1 *Definition des Beratungsbegriffs und Abgrenzung des Forschungsfeldes* vorgenommen.

Im Jahr 2022 wies die Branche einen Umsatz von 34,6 Milliarden Euro auf und beschäftigte in Deutschland circa 227.500 Mitarbeitende, darunter knapp 185.000 Berater:innen (vgl. BDU 2022, S. 6 f.). Nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) verteilt sich der Anteil an Frauen auf diese Zahl pyramidal: 38 % der Berater:innen auf Junior- und Einstiegsstufen sind Frauen und weitere 23 % arbeiten auf Senior-Beratungsstufe. Danach nimmt der Anteil stetig ab. Nur circa 12 % der Personen im höheren Management und der Unternehmensleitung sind weiblich (vgl. ebd.). Diese Verteilung liegt etwas unter dem gesamtwirtschaftlichen Anteil von Frauen in Managementpositionen, der 2020 bei knapp 30 % lag und Führungspositionen wie den Vorstand, die Geschäftsführung sowie leitende Funktionen umfasst (vgl. Statistisches Bundesamt 2021). Die mangelhafte Repräsentanz von Frauen in höheren Führungspositionen wird den maßgeblichen Fokus der vorliegenden Arbeit darstellen und an späterer Stelle erneut aufgegriffen und analysiert.

Die Rolle von Beratungsfirmen resümiert Dornheim wie folgt:

Unternehmensberatungen haben einen großen Einfluss auf die Volkswirtschaften, in denen sie tätig sind. Sie sind in weitreichenden Entscheidungen in großen Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung involviert. (2015, S. 4)

Die Branche beeinflusst also verschiedene relevante Wirtschaftszweige, Politik und Verwaltung und hat sich angesichts der Covid-Pandemie als krisensicher erwiesen (vgl. BDU 2021). Dabei teilt sich der Markt in drei Segmente: einen großen Anteil von mehr als 20.000 Consultingfirmen mit unter 1 Million Euro Umsatz pro Jahr, 3.000 Firmen mit 1 bis 50 Millionen Euro Umsatz sowie 175 Organisationen mit mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz. Die Beratungslandschaft kann also als heterogen bezeichnet werden. Die zehn größten Firmen machen gut 20 % des Gesamtanteils aus und beschäftigen mehrere Tausend Mitarbeitende (vgl. BDU 2021), während die kleineren Unternehmen teilweise nur einige wenige Berater:innen einsetzen können, die verschiedenste Kunden<sup>1</sup> in operativen und strategischen Fragestellungen unterstützen. Dies umfasst in

---

<sup>1</sup> Der branchenübliche Begriff ‚Kunde‘ wird in dieser Arbeit immer dann nicht gegendert, wenn es sich um die Bezeichnung für das auftraggebende Kundenunternehmen, äquivalent zum Beratungsunternehmen, statt um eine Bezeichnung für Menschen handelt. Sind hingegen letztere gemeint, ist die Rede von Kund:innen, um alle Geschlechter auf der auftraggebenden Seite sichtbar zu machen.

der Regel die Bereiche Restrukturierung, Prozessoptimierung, IT und Change-Management (vgl. ebd.). „Das Geschäftsmodell der großen Unternehmensberatungen besteht aus dem Verkauf hochgradig individualisierter Dienstleistungen im Rahmen zeitlich begrenzter Projekte“ (Dornheim 2015, S. 17). Die Mitarbeiter:innen sind daher meist auf einen Bereich oder ein Thema spezialisiert und erbringen in regelmäßig wechselnden Projekten individuelle Beratungsleistungen.

Die durchschnittliche Arbeitsbelastung und -gestaltung von Berater:innen unterscheidet sich entsprechend je nach Arbeitgeber, Schwerpunkt und Hierarchieebene und hat mit der Pandemie weitere starke Veränderungen erfahren. Während zuvor ein Modell von „5-4-3“ üblich war – fünf Tage pro Woche im Einsatz für den Kunden, davon vier Tage vor Ort und drei Nächte im Hotel – ist seitdem Remote-Arbeit<sup>2</sup> geläufiger und von vielen Kunden und Führungskräften akzeptiert (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2021, PricewaterhouseCoopers 2020). Dennoch werden nach wie vor in der Branche Flexibilität und Reisetätigkeit vorausgesetzt, was sich auch in den Jobbeschreibungen widerspiegelt (vgl. Sopra Steria 2021, Boston Consulting Group 2021).

Die Beratungsbranche ist also ein relevanter Sektor mit Einfluss auf Wirtschaft, Verwaltung und Politik und beinhaltet besondere Herausforderungen für die Mitarbeitenden. Um das Thema dieser Untersuchung eingehender aufzuarbeiten, werden in den folgenden Kapiteln die Entstehungsgeschichte, Prozesse und Eigenheiten der Branche erläutert und anschließend in Bezug zum Forschungsschwerpunkt ‚Frauen in der Unternehmensberatung‘ gesetzt.

### **2.1.1 Geschichte und Entwicklung der Beratungsbranche in Deutschland**

Die Historie der Beratungsbranche ist im Vergleich zu traditionellen, beispielsweise handwerklichen Berufen noch jung. Als eigenständiges Berufsfeld durchlief sie fünf Entwicklungsstufen auf dem Weg zu ihrer heutigen Marktrelevanz in Deutschland und weltweit. Fink (vgl. 2009, S. 14 ff.) beschreibt diese als die (1) *Initialisierung* der Dienstleistung, die (2) *Professionalisierung* der Branche, ihre (3) *Internationalisierung* und gleichzeitige Differenzierung, den folgenden (4) *Boom* mit Überhitzung sowie die heutige (5) *Konsolidierung* und Erholung.

---

<sup>2</sup> Remote-Arbeit wird auch ‚Homeoffice‘ oder ‚Tele-Arbeit‘ genannt und bezeichnet die Ausübung der beruflichen Tätigkeit außerhalb des Büros im eigenen Zuhause oder ortsmobil (vgl. Bonin et al. 2020, S. 64).

Die (1) *Initialisierung* fand zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit der Unterstützung amerikanischer Industrieunternehmen im Rahmen von Produktionsoptimierung statt (vgl. Fink 2009, S. 15). Mit der Zunahme standardisierter Prozesse stieg auch die Nachfrage nach Beratung und es entstanden die ersten Unternehmen der heutigen Consultingbranche wie beispielsweise Arthur Andersen (1913, heute: Accenture), McKinsey oder A.T. Kearney (beide 1926; vgl. Dornheim 2015, S. 9).

Als Wirtschaftsprofessor an der Universität von Chicago initiierte James O. McKinsey mit seiner Arbeit und seinem gleichnamigen Unternehmen die Phase der (2) *Professionalisierung*, indem er das Arbeitsfeld und die Notwendigkeit einer neuen Berufsgruppe beschrieb: *Management Consultants* (vgl. Fink 2009, S. 190). Neben der Unterstützung des Managements bei der Prozessoptimierung wurde das Tätigkeitsfeld nach dem Zweiten Weltkrieg um allgemeine Unternehmens- und Strategieberatung für das beginnende Wachstum der Wirtschaft erweitert. Dadurch entstanden neue Wettbewerber wie die bis heute erfolgreiche Boston Consulting Group (BCG, 1963; vgl. Dornheim 2015, S. 10), die ihrerseits die Professionalisierung der Branche entscheidend vorantrieb. Neben der Konzentration auf Wachstumsstrategien und Effizienzsteigerung für ihre Kunden entwickelten sich Branchenstandards und -methoden, die bis heute gültig sind, beispielsweise die *BCG-Matrix*, die Reisetätigkeit der Berater:innen und die definierten Karrierewege in den Organisationen (vgl. Dornheim 2015, S. 11).

Auf die Phase der Professionalisierung folgte die (3) *Internationalisierung* der großen Beratungspioniere aus den USA. Der Markt in Deutschland befand sich zu Beginn der 1950er Jahre noch in der Anfangsphase: Lünendonk und Streicher benennen die Firma Kienbaum als erste deutsche Unternehmensberatung, deren Gründer Gerhard Kienbaum sich nach 1945 als Berater für den Mittelstand selbstständig machte (vgl. Lünendonk, Streicher 2005, S. 212).

Die großen Beratungshäuser aus den USA hatten daher bei ihrem Markteintritt in Deutschland zwischen 1955 und 1965 wenig Konkurrenz (vgl. Lippold 2016, S. 42). Sie konzentrierten sich schnell auf die wachsenden Konzerne und Aktiengesellschaften und gewannen dadurch rasant an Einfluss. Ab circa 1980 wurde dieser durch die beginnende Digitalisierung verstärkt; in der Folge spezialisierten sich einige Consultingfirmen auf die IT-Beratung (vgl. Fink 2009, S. 200). Dies führte zu einer weiteren Differenzierung der Branche:

Die BCG – 1962 in Boston gegründet – vertraute auf gut ausgebildete Berater. Im Gegensatz zu den meisten Wettbewerbern, die einen Ansatz als Generalist verfolgten, versuchten die BCG-Berater nicht, vorgefertigte Managementmethoden auf die

spezifische Situation eines Kunden zu übertragen. Vielmehr wurde jedes Kundenproblem grundlegend analysiert und – gemeinsam mit dem Kunden – individuell gelöst. (Lippold 2016, S. 46)

Dem gegenüber standen Beratungshäuser mit standardisierten Lösungen oder Wirtschaftsprüfungsschwerpunkt sowie IT-Beratungen, Strategieberatungen und zahlreiche weitere Differenzierungen. Auch der öffentliche Sektor griff gegen Ende des vergangenen Jahrhunderts immer stärker auf Beratungsdienstleistungen zurück; dies führte dazu, dass Berater:innen heute ein integraler Bestandteil von Wirtschaft und Politik sind (vgl. Dornheim 2015, S. 12).

Trotz der großen Nachfrage wuchs das Marktvolumen im Bereich der Beratungsleistungen in Deutschland zwischen 1970 und 1980 nur um das Dreifache – eine geringe Zahl, verglichen mit dem folgenden *Boom* ab diesem Zeitpunkt bis heute (Anstieg des Marktvolumens um das 21-fache von 1980 bis 2014, vgl. Lippold 2016, S. 43). Maßgeblich dazu beigetragen hat insbesondere die Geschwindigkeit der Digitalisierung mit der ständigen Erneuerung und Weiterentwicklung von Computersystemen und der Euro-Einführung zur Jahrtausendwende. Vor allem die Nachfrage nach IT-Beratung erwies sich als signifikant und es bestand ein erheblicher Bedarf an Fachkräften. (vgl. ebd., S. 47)

Die folgende (4) *Überhitzung* wurde durch den zeitweiligen Zusammenbruch der Börsenkurse Anfang der 2000er Jahre zu einer Krise für die gesamte Branche: Lag der Fokus der Berater:innen zuvor noch stark auf Effizienz- und Agilitätsthemen, so waren viele Beratungsunternehmen auf einen wirtschaftlichen Abschwung selbst nicht vorbereitet. Entlassungen wurden notwendig, das Recruiting wurde eingestellt und als Folge des Bankenkollaps mussten sich viele Beratungen von ihren Wirtschaftsprüfungsanteilen trennen. (vgl. Lippold 2016, S. 48)

Aufgrund der Professionalisierung und Differenzierung innerhalb der Branche erfolgte die (5) *Konsolidierung* des Consultingsektors jedoch zeitnah. Die Unternehmen profitierten ab 2005 von Wachstum und Effizienzbemühungen der Industrie und konnten den Bereich der *Merger* und *Acquisitions* für sich gewinnen, der durch die Marktkonsolidierung ein großes Volumen generierte. (vgl. ebd., S. 49)

Die Resilienz und das zurückgewonnene Vertrauen der Kund:innen führten dazu, dass der Einfluss der Beratungsbranche auf die weltweite Wirtschaft und Politik schnell wieder auf Vorkrisenniveau zurückkehrte (vgl. Dornheim 2015, S. 11).

Im Vordergrund der Erholungsphase standen Maßnahmen, die einen messbaren ökonomischen Nutzen für das Kundenunternehmen liefern. Wertorientierung und damit die Identifizierung der erfolgsrelevanten Werttreiber in Verbindung mit einer starken Prozessorientierung waren und sind die Erfolgsfaktoren im neuen Jahrtausend. (Lippold 2016, S. 50)

Die Wachstumsrate der letzten zehn Jahre bewegt sich nahezu auf Vorkrisenniveau und knüpft damit an den Erfolg seit den 1980er Jahren an (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2021, S. 2). Dornheim resümiert: „Heute sind Unternehmensberater [sic] aus der deutschen Wirtschaft und Politik nicht mehr wegzudenken“ (2015, S. 12).

Insgesamt ist die Beratungsbranche seit ihrer Gründung überwiegend männlich und westlich geprägt. Letzteres lässt sich auf die Entstehungsmärkte in den USA und später in Europa zurückführen, die eine eher kapitalistisch-westliche Orientierung aufweisen. Die überwiegend männlich geprägte Kultur der Beratungsbranche wird im Laufe der Arbeit noch aufgegriffen und detailliert untersucht. Ihren Ursprung hat sie in der gesellschaftlichen Struktur der Gründungsjahre, in denen Frauen signifikant seltener am Erwerbsleben teilnahmen und Führungspositionen fast ausschließlich männlich besetzt waren. Dadurch entstand eine maskuline Kultur von Wettbewerb und Leistungsorientierung (vgl. Dornheim, S. 188 f.), in der Männer ihresgleichen im Recruiting tendenziell bevorzugen (vgl. AllBright 2021, S. 6 f.) und weiblich gelesene Personen aufgrund unbewusster und bewusster Vorurteile in der Karriere benachteiligt werden können. Bis dato ist eine weitreichende Diskrepanz in Bezug auf Gleichstellung in Führungspositionen zu verzeichnen.

### **2.1.2 Unternehmensberatung heute: Daten und Arbeitsweise**

Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf die Branche der Unternehmensberatung mit Schwerpunkt in Deutschland. Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel hauptsächlich Aussagen über diese Region getätigt, auch wenn das Consulting ein globales Phänomen ist und viele Entwicklungen überregionaler Natur sind.

Die deutsche Beratungslandschaft kann als sehr heterogen bezeichnet werden. Im Gegensatz zu anderen Ländern, in denen wenige große Player den Markt unter sich aufteilen, spielen in Deutschland viele verschiedene Beratungshäuser und heterogene Auftraggeber eine Rolle. Die in dieser Arbeit eingenommene Perspektive konzentriert sich besonders auf große, teils globale Unternehmensberatungen mit relativ homogenen Erfahrungswelten der Angestellten. Zu diesen zählen in Deutschland verschiedene lokale und globale Player (vgl. Tabelle 2.1 und Tabelle 2.2), die in jährlich erscheinenden Listen zusammengefasst werden (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2024<sup>3</sup>, S. 2).

**Tabelle 2.1** Die 10 größten Management-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland 2023. (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2024, Quelle: Eigene Darstellung)

Rang	Unternehmen	Umsatz 2022 weltweit in Mio. Euro	Mitarbeitende weltweit
1	Roland Berger Strategy Consultants Holding GmbH	870,0	3000
2	Simon Kucher & Partners GmbH	534,9	2000
3	Q Perior AG	286,0	1015
4	Porsche Consulting GmbH	271,0	840
5	Horváth AG (Horváth & Partners-Gruppe)	270,0	1059
6	d-fine GmbH	221,6	1215
7	Detecon International GmbH	214,4	1217
8	Zeb.Rolfes.Schierenbeck Associates GmbH	200,2	906
9	KPS AG	179,5	725
10	Goetzpartners Group	140,5	390

<sup>3</sup> Das Unternehmen Lünendonk & Hossenfelder GmbH führt die Studie zur veröffentlichten Liste seit mehr als drei Jahrzehnten durch und kann für einen Überblick als verlässliche Referenz herangezogen werden.

**Tabelle 2.2** Die 20 größten 2023 in Deutschland tätigen internationalen Management-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz im Ausland. (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2024, Quelle: Eigene Darstellung)

Rang	Unternehmen	Umsatz 2022 weltweit in Mrd. Euro	Mitarbeitende weltweit
1	Accenture	32,4	160.000
2	Deloitte	29,5	146.000
3	PricewaterhouseCoopers	19,7	106.000
4	Ernst & Young (EY)	18,7	134.00
5	McKinsey & Company	14,7	45.000
6	KPMG	14,7	85.700
7	Boston Consulting Group	11,1	30.000
8	Willis Tower Watson	8,4	47.000
9	IBM	8,4	48.000
10	Bain & Company	6,4	18.000

Während sich die Darstellungen vor allem auf Management-Beratungen fokussieren und sich nach Hauptsitz in Deutschland und im Ausland unterscheiden, sind sie als Ansatz für den Fokus dieser Arbeit geeignet, da die größten Unternehmensberatungen, die mehr als ein Drittel der Berater:innen beschäftigen, vertreten sind. Darüber hinaus umfasst der Begriff ‚Management-Beratung‘ auch die relevanten vier Beratungsfelder Organisation und Prozess, Strategie, IT sowie Human Resources. Die deutsche Management-Beratungsbranche hat sich im Jahr 2021 und 2022 erholt, nachdem die Umsätze durch die Covid-19-Pandemie beeinträchtigt wurden. Laut der Studie des Bundesverbands stieg der durchschnittliche Umsatz der 20 größten Beratungen mit Sitz in Deutschland im Jahr 2021 um 16,6 %, während er im Vorjahr um 6,8 % gesunken war. Die führenden internationalen Beratungsunternehmen verzeichneten im Durchschnitt ein Wachstum von 13,1 %. Der deutsche Management-Beratungsmarkt erreichte 2022 ein Volumen von 43,7 Milliarden Euro (vgl. BDU 2023) und könnte in den nächsten Jahren rund 50 Milliarden Euro erzielen (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2024).

Die vier großen Beratungsfelder erweisen sich also seit Jahren als größtenteils stabil. Die Organisations- und Prozessberatung stellt mit knapp 44 % Marktanteil weiterhin die Mehrheit dar, gefolgt von der Strategieberatung mit einem Anteil von 25 % und der IT-Beratung mit 22 %. Schlusslicht bildet der Bereich der Human-Resources-Beratung, der lediglich 9 % Marktanteil ausmacht. Die

Wachstumsraten bewegen sich zwischen 5,6 % und 6,1 %, sodass keine signifikante Verschiebung in den nächsten Jahren zu erwarten ist, auch wenn disruptive technologische oder regulatorische Entwicklungen gerade im IT-Consulting nicht ausgeschlossen werden können. (vgl. BDU 2021, S. 9) Neben den vier Beratungsfeldern beschreibt Lippold den erweiterten Beratungsmarkt der beratungsnahen Dienstleistungen, darunter Outsourcing (5,7 %), Personalberatung und Executive Search (4,9 %) sowie Softwareentwicklung und Systemintegration (19,1 %) (Stand: 2016, vgl. Lippold 2016, S. 50).

Das Geschäftsmodell der Beratungsbranche ist als Dienstleistung einzuordnen:

[Es] besteht aus dem Verkauf hochgradig individualisierter Dienstleistungen im Rahmen zeitlich begrenzter Projekte. Inhaltlich decken die Top-Managementberatungen eine große Bandbreite an branchen- und funktionspezifischen Themen ab, eines der wenigen allgemeinen Merkmale dieser Beratungsprojekte ist die Beauftragung durch das Top-Management. (Dornheim 2015, S. 17)

Individualisierte Dienstleistungen auf Projektbasis kennzeichnen also das Geschäft der Unternehmensberatungen, während die Inhalte je nach Beratungsfeld und Anforderungen variieren. Eine allgemein gültige Definition des Begriffs fehlt, da die Tätigkeit weder rechtlich noch begrifflich geschützt ist und keine Voraussetzungen an Fähigkeiten, Erfahrungen oder eine bestimmte Ausbildung bestehen (vgl. McKenna 2010, S. 5).

Die Projektarbeit ist ein wesentliches Merkmal der Beratungsbranche. Im Gegensatz zu Unternehmensstrukturen, in denen alltägliche Aufgaben entsprechend des Jahres- oder Saisonablaufs erledigt werden, sind Berater:innen in Projekten beschäftigt. Diese dauern zwischen eineinhalb und in Ausnahmefällen bis zu zwölf Monaten, wobei drei bis sechs Monate als Regel genannt werden können (vgl. Dornheim 2015, S. 18). Die Teamstruktur in Projekten entspricht nicht der organisationalen Ordnung in der Beratung: Die Zugehörigkeit zu einer internen Abteilung oder einem spezifischen Team ist unerheblich, Berater:innen werden entsprechend ihrer Fähigkeiten und Erfahrung einem Projekt zugeordnet und dort hierarchisch in eine neue Teamstruktur eingeordnet, die für die Dauer des Auftrags bestehen bleibt. Die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen ist also von ständigen Wechseln geprägt, die organisationale Zuordnung zu einer Abteilung im beruflichen Alltag zweitrangig.

Vor Beginn eines Projekts erfolgt der Aufbau der Kund:innenbeziehung und die Gewinnung des Auftrags, die gemeinsam von Berater:innen und Führungskräften umgesetzt wird. Maister et al. gehen davon aus, dass der Markterfolg

und die Abgrenzung zur Konkurrenz über die Tiefe des Vertrauens zu den Kund:innen definiert werden können (vgl. 2001, S. 7). Dabei tragen die Partner:innen in der Beratung die Verantwortung für den Erfolg der Maßnahmen und haben in der Regel im Laufe der Karriere persönliche, belastbare Beziehungen zu relevanten Unternehmen ihrer Branche aufgebaut (vgl. Niedereichholz 2010, S. 65). So arbeiten zahlreiche Kund:innen bereits seit Jahren oder Jahrzehnten mit den gleichen Beratungsfirmen zusammen. Diese Verbindungen werden nicht nur durch zufriedenstellende Arbeitsergebnisse aufrechterhalten, sondern auch durch gemeinsame Aktivitäten, wie beispielsweise Mittag- oder Abendessen, Sport- und Kulturveranstaltungen sowie fachliche Tagungen, zu denen die Kund:innen eingeladen werden, zusätzlich gestärkt (vgl. ebd., Dornheim 2015, S. 22).

Bezüglich der Vergabe neuer Projekte können Beratungsfirmen mit bestehenden Beziehungen Vorteile haben, da sie frühzeitig Details erfahren und ihre Angebote entsprechend vorbereiten können. Aufgrund interner Compliance-Vorgaben, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen oder bei der Vergabe von Aufträgen mit öffentlichen Geldern werden Projekte jedoch nicht mehr ohne Ausschreibungsverfahren oder gar unter der Hand vergeben (vgl. Maister et al. 2001, S. 8 f.).

Die Bezahlung der Beratungsunternehmen durch die Auftraggeber schwankt je nach Branche. Laut Bundesverband Deutscher Unternehmensberater erstreckt sich die Bandbreite der Tagessätze für den Einsatz einer Projektleitung (Hierarchiestufe Manager:in und Senior Manager:in) in der Strategieberatung über alle Unternehmensgrößen hinweg zwischen 1.200 und 2.500 Euro, während die vergleichbaren Tagessätze in der eher geringer bezahlten IT-Beratung bei 1.000 Euro beginnen (vgl. BDU 2022, S. 19 ff.). Die Mitarbeitenden stellen aufgrund des Geschäftsmodells auf Dienstleistungsbasis die größte Ressource der Beratungsfirmen dar und sind entscheidend für den Unternehmenserfolg.

Die Gewinnung von passendem Personal ist daher aufgrund der hohen Fluktuationsrate und des daraus entstehenden „War for talents“<sup>4</sup> am Arbeitsmarkt die größte Herausforderung der Branche (vgl. BDU 2021, S. 4):

In 2021 stieg die Fluktuationsrate um 2,6 Punkte auf im Mittel 13,3 Prozent über alle Teilnehmer hinweg. Das ist innerhalb der Lünendonk-Studien der höchste Wert seit der Erstabfrage dieses Items in 2014. (Lünendonk, Hossenfelder 2021, S. 4)

---

<sup>4</sup> Der „War for talents“ wurde erstmalig 1998 von McKinsey beschrieben und hat sich als Terminologie für den Wettbewerb um geeignete Talente etabliert, dem sich Unternehmen in einem von Bewerber:innen beherrschten Markt gegenübersehen (vgl. Chambers 1998, S. 46 und Lippold 2022, S. 12).

Um dieser Fluktuation entgegenzuwirken, unternehmen die Arbeitgeber verschiedenste Anstrengungen, da sie auf hochqualifizierte und motivierte Bewerber:innen angewiesen sind (vgl. Dornheim 2015, S. 25). Dazu zählt insbesondere eine Anhebung der Gehälter, die rund ein Drittel der Unternehmen regelmäßig durchführt (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2021, S. 4).

Im Gegenzug haben die Arbeitgeber hohe Ansprüche an Bewerber:innen. Einige Unternehmensberatungen zielen nur auf Absolvent:innen bestimmter renommierter Hochschulen oder privater Wirtschaftsuniversitäten ab. Darüber hinaus werden exzellente universitäre Leistungen, ein umfassendes, außeruniversitäres Engagement wie Auslandssemester, Erfahrungen in (studentischen) Unternehmensberatungen und hochklassige Praktika sowie ausgeprägte Soft Skills erwartet. (vgl. Dornheim 2015, S. 22 ff.) Aufgrund der hohen Anforderungen sind die Arbeitgeber kontinuierlich auf der Suche nach geeigneten Bewerber:innen, um sie frühzeitig für die eigene Marke zu gewinnen. Dies schlägt sich auch auf den Recruiting-Prozess und entsprechende Personalgewinnungsmaßnahmen nieder, denn

[...] der Fokus des Personalmarketings liegt [...] auf Veranstaltungen unterschiedlichster Form. Bei Vorträgen im Rahmen von regulären Vorlesungen positionieren erfahrene BeraterInnen das eigene Unternehmen nicht nur spezifisch zu einem Fachgebiet [sic] sondern auch als attraktiven Arbeitgeber. [...] Darüber hinaus veranstalten alle Top Managementberater [sic] eigene Recruiting-Events. [...] Ergänzt wird dieses Programm durch Freizeit- oder Abendveranstaltungen, die ein möglichst positives Bild vom Lifestyle der erfolgreichen Beraterinnen vermitteln soll. Nicht selten finden diese Events an (Urlaubs-)Orten im Ausland statt. (Dornheim 2015, S. 24)

Unabhängig von der Ausrichtung des Beratungsunternehmens stellen die Mitarbeitenden ein wichtiges Instrument für den Erfolg dar.

Der Beratungsmarkt in Deutschland, auf den sich die vorliegende Arbeit konzentriert, ist also hinsichtlich der Unternehmensgrößen und Beratungsfelder von Heterogenität geprägt. Gleichzeitig eint ihn die Dienstleitung auf Basis hoch individualisierter Beratungsleistungen, die große Relevanz des eigenen Personals und der „War for talents“, der im Kontext des Schwerpunkts auf Frauen in dieser Arbeit wieder aufgegriffen wird.

### 2.1.3 Auswirkungen der Covid-Pandemie auf die Beratungsbranche in Deutschland

Die Covid-Pandemie hatte in ihrer Akut-Phase von 2020 bis 2022 drastische Auswirkungen auf die Beratungsbranche, sowohl in Deutschland als auch weltweit. Zahlreiche Unternehmen mussten aufgrund der stagnierenden wirtschaftlichen Lage Kosten einsparen oder aufgrund einer Rezession gänzlich auf Beratungsunterstützung verzichten (vgl. Link, Beck 2021). Dies führte insbesondere zu Beginn der Pandemie zu einem Rückgang der extern eingekauften Leistungen und damit auch zu Umsatzeinbrüchen für das Consulting. Besonders in den USA wurden Entlassungen durchgeführt, um die eigenen Kosten kurzfristig zu senken. In Deutschland bestand die Möglichkeit, Kurzarbeit als Instrument der Überbrückung zu nutzen, was einige Beratungsfirmen in Anspruch nahmen (vgl. Veröffentlichung der Bundesregierung 2023). Größere Entlassungen sind nicht medial bekannt geworden.

Insgesamt erholte sich die Branche laut Wirtschaftsmedien hierzulande zügig vom wirtschaftlichen Rückgang. Obwohl es eine Verringerung der Nachfrage nach Beratungsleistungen gab, konnten viele Unternehmensberatungen die Umsätze aufrechterhalten. (vgl. Handelsblatt-Artikel vom 21.06.2021) Dies lässt sich hauptsächlich auf zwei Gründe zurückführen: Zum einen konnten aufgrund der verstärkten Nutzung von Remote-Arbeit die Kosten stark gesenkt werden. So wurden sowohl die Beratungen als auch die Auftraggeber entlastet, die dadurch mehr Budget für externe Leistungen zur Verfügung hatten. Zum anderen ergaben sich durch die Pandemie neue Möglichkeiten und Bedürfnisse auf Kund:innenseite. Der vorgeschriebene Wechsel von Büro- in Remote-Arbeit aufgrund der Ansteckungsgefahr durch physische Nähe erfolgte innerhalb kürzester Zeit und stellte viele Unternehmen vor Herausforderungen. Neben neuen technischen Lösungen für den heimischen Arbeitsplatz waren auch digitale Kollaborationstools und eine zeitgemäße Führung der Mitarbeitenden unter den neuen Gegebenheiten gefragt, wie eine Studie aus dieser Zeit belegt (vgl. Holdampf-Wendel, Paulsen 2020).

Beratungsfirmen passten ihre Aktivitäten an die neuen Kund:innenbedürfnisse an: Neben der Nachfrage nach *New Work*, modernen Leadership-Methoden und erfolgreicher digitaler Zusammenarbeit gewann auch die Bereiche Nachhaltigkeit und *Purpose* an Bedeutung, wie unter anderem Schmidt et al. (2021, S. 30 f.) und Fietze et al. (2021, S. 13 ff.) zeigen. Da mit Dauer der Pandemie das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden in der Remote-Arbeit abnahm und die Beratungsbranche wie andere Branchen auch eine steigende Fluktuation zu verzeichnen hatte, entstanden Beratungsleistungen, die darauf abzielten, durch

*Purpose* und Identifikation mit dem Arbeitgeber Talente ohne Präsenzarbeit zu halten (vgl. Fietze et al. 2021).

Insgesamt hatte die Covid-Pandemie einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitskultur in Deutschland. War zuvor die Präsenz in Büro- oder Kundenträumen die Regel und die Inanspruchnahme von Remote-Arbeit die Ausnahme, so stellten sich viele Unternehmen gezwungenermaßen während der Lockdown-Phasen<sup>5</sup> um. Deutschland hatte im Gegensatz zu anderen Ländern wie Großbritannien oder den Niederlanden keinen Anspruch der Beschäftigten auf Remote-Arbeit formuliert (vgl. Bonin et al. 2020, S. 64) und betrat somit größtenteils Neuland. Wie stark die Präsenzkultur in deutschen Unternehmen vor der Corona-Pandemie ausgeprägt war, zeigen Grunau et al. mit ihrer Langzeitstudie zu Arbeit in Deutschland für die Bundesagentur für Arbeit:

Es zeigt sich allerdings auch, dass eine gewisse Präsenzkultur in der deutschen Arbeitswelt herrscht. 2015 gaben 69 Prozent derjenigen ohne Homeoffice-Nutzung als Hindernis an, dass die Anwesenheit am Arbeitsplatz vom Vorgesetzten gewünscht sei, im Jahr 2017 waren es immerhin noch 67 Prozent. (2021, S. 26)

Die Entwicklung von der Anwesenheit im Büro zur Remote-Arbeit schritt also trotz bestehender technischer Möglichkeiten aufgrund der Vorbehalte und Gewohnheiten der Arbeitgeber:innen und Mitarbeiter:innen in Deutschland nur langsam voran.

Zu Beginn der Pandemie in 2020 erließ die deutsche Regierung dann strikte Maßnahmen bezüglich der physischen Nähe zu anderen Menschen am Arbeitsort, um die Ausbreitung des Corona-Virus zu verhindern. Da viele Unternehmen die Vorgaben und Abstände im Büro nicht einhalten konnten, wurde großflächig die Umstellung auf Remote-Arbeit angeordnet:

---

<sup>5</sup> Es gab mehrere Lockdown-Phasen in Deutschland im Zuge der Covid-Pandemie. Die erste Phase begann im März 2020 und dauerte bis Ende April 2020. Während dieser Zeit wurden Schulen und viele Geschäfte geschlossen und das öffentliche Leben stark eingeschränkt. Anfang November 2020 bis Anfang Dezember 2020 gab es einen sogenannten „Teil-Lockdown“, während dessen Restaurants und Freizeiteinrichtungen geschlossen wurden. Im Dezember 2020 wurden die Beschränkungen verschärft und ein harter Lockdown über Weihnachten und Neujahr verhängt. Die dritte Phase begann im Frühjahr 2021: Von Mitte April bis Anfang Mai 2021 gab es erneut einen kompletten Lockdown, bei dem viele Geschäfte und Schulen geschlossen wurden. Dabei variierten die genauen Zeiträume und Beschränkungen je nach Bundesland und lokaler Situation. (vgl. Bundesregierung 2022).

Die Covid-Pandemie hat aber nicht nur verändert, ob Beschäftigte im Homeoffice arbeiten, sondern vor allem auch, welchen Anteil ihrer Arbeitszeit sie zu Hause verbringen. Waren es 2019 noch etwa 6 Stunden und 30 Minuten pro Woche, was 18 Prozent der Wochenarbeitszeit entspricht, kletterte der Wert im April/Mai 2020 auf über 27 Stunden, was im Durchschnitt 82 Prozent der tatsächlichen Wochenarbeitszeit entspricht. Die Verhältnisse haben sich damit von rund einem Tag Arbeit von zu Hause zu durchschnittlich etwa 4 Homeoffice-Tagen verschoben. (Grunau et al. 2021, S. 29, 30)

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zahl derjenigen, die von zuhause aus arbeiten, nach einer langen Zeit des sehr geringen Wachstums (von 19 % 2013 auf nur 23 % vier Jahre später) zwischen 2019 und Frühsommer 2020 sprunghaft um 27 % anstieg, sodass jede zweite arbeitende Person mit Bürotätigkeit das Homeoffice nutzte (vgl. ebd., S. 10 f.).

Der Effekt der Covid-Pandemie auf die Beratung ist also neben einem erweiterten Beratungsspektrum vor allem in der Anwesenheitsquote sichtbar. Der Übergang von hauptsächlich Büro- zu mehrheitlich Remote-Arbeit resultiert in deutlich weniger Reisezeiten im Alltag der Berater:innen und erfordert seltener die Abwesenheit vom heimischen Standort. Welche Auswirkungen dies auf das Forschungsthema hat und inwiefern dieser Effekt anhält, wird später erneut aufgegriffen.

### **2.1.4 Organisationsstruktur und Karrierepfade in der Beratung**

Die Organisationsstruktur der Beratungsbranche kann nach wie vor als hierarchisch beschrieben werden. Die Karrierepfade sind klar definiert und die Erreichung der nächsthöheren Stufe unterliegt festgelegten Rahmenbedingungen (vgl. Dornheim 2015, S. 17). Dieser Umstand macht auch einen Teil der Attraktivität der Branche unter karriereorientierten Einsteiger:innen aus, da im Vergleich zu anderen Branchen Beförderungen in kurzer Zeit erreicht werden können. Die individuelle Leistung wird Beratungsunternehmen zufolge im Gegensatz zur Dauer der Unternehmenszugehörigkeit priorisiert:

Wir fördern Ihre persönliche und berufliche Entwicklung durch gezieltes Coaching und Training. Wir geben Ihnen frühzeitig Verantwortung und ermöglichen Ihnen, schnell Karriere zu machen. (vgl. McKinsey und Company 2023)

Wir sind davon überzeugt, dass exzellente Leistungen nur durch Engagement, Kreativität und harte Arbeit erreicht werden können. (vgl. Bain & Company 2023)

Gleichzeitig entsteht durch die stark hierarchisch geprägte und auf Aufstieg fokussierte Organisation ein gewisser Druck. Das sogenannte „*Up-or-Out*“-Prinzip (vgl. Dornheim 2015, S. 181) bezeichnet den Zwang zur ständigen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden hin zur nächsten Karrierestufe („*up*“) und die drohende Sanktionierung mit dem Ende der eigenen Laufbahn im entsprechenden Unternehmen, sollte diese Entwicklung nicht innerhalb einer vorgegebenen Zeit stattfinden („*out*“, vgl. Jensen 1998).

### **Organisationsstruktur**

Grundsätzlich ist die Beratungsbranche nicht nur hierarchisch, sondern auch pyramidal aufgebaut. Die breite Basis bilden die jüngeren<sup>6</sup> Positionen wie Business Analysts, Associates oder Junior Consultants. Diese wechseln in der Regel direkt von der Hochschule in die Branche und beginnen nach einem Bachelor- oder Masterabschluss und entsprechenden Praktika ihre Tätigkeit als Berater:in. Sie werden üblicherweise ab dem ersten Tag in Projekten beim Kunden eingesetzt und erwirtschaften dadurch Umsatz. (vgl. Dornheim 2015, S. 26 ff.) Aufgrund eines im Vergleich zu senioreren<sup>7</sup> Kolleg:innen niedrigeren Gehalts ist hier die Gewinnspanne am größten. Die in Deutschland profitstarken Beratungshäuser haben sich daher lange an einen pyramidalen Organisationsaufbau gehalten. Optimierte wird der Gewinn außerdem durch die Zusammenarbeit mit Ländern, in denen Consulting- oder Professional Service-Dienste noch günstiger angeboten werden. So substituieren internationale Unternehmensberatungen mittlerweile einen Teil der sehr jüngeren Mitarbeitenden auf der unteren Ebene der Pyramide durch Unterstützung aus beispielsweise Indien, Pakistan oder Rumänien. (vgl. Coronado, Stoler 2023)

Die Bezeichnung der einzelnen Karrierestufen von Berufseinsteiger:innen bis hin zur Geschäftsleitung variiert von Unternehmen zu Unternehmen, die grundsätzliche Aufteilung und die Verwendung englischsprachiger Begriffe ähneln sich jedoch (vgl. Dornheim 2015, S. 26, Tabelle 2.2). Die Einstiegspositionen, die mit Projekten betraut sind, teilen sich in der Regel auf drei Stufen auf: Der Beginn in der Beratung mit einer Festanstellung findet generell als Associate, Junior Consultant oder auch Business Analyst statt. Je nach einschlägiger Berufserfahrung

---

<sup>6</sup> Die Begriffe ‚junior‘ und ‚senior‘ als Adjektive beziehen sich im Beratungskontext auf die Berufserfahrung und insbesondere die unteren Karrierestufen (vgl. Dornheim 2015, S. 26). Sie leiten sich ab aus gängigen Bezeichnungen wie „Junior Consultant“ oder „Senior Manager:in“ und bestimmen damit in der Regel den Stundensatz, den die jeweilige Person auf einem Projekt erzielen kann, sowie die Menge an Verantwortung, die mit der Rolle einhergeht.

und Leistung ist eine Beförderung auf die Karrierestufe Consultant oder Associate nach einem oder zwei Jahren<sup>7</sup> realistisch. Nachdem die erste Karrierestufe hauptsächlich mit Aufgaben wie Zuarbeit, Analysen oder Präsentationserstellung betraut ist, übernehmen Consultants erste Verantwortung für Aufgaben im Projekt und werden mit immer größeren, eigenen Arbeitspaketen auf ihre berufliche Weiterentwicklung vorbereitet. Die dritte Beratungsstufe wird je nach Organisation als Senior Consultant, Senior Analyst oder Assistant Manager:in bezeichnet. Sie ist mit (Teil-)Projektverantwortung und teilweise auch fachlicher Führung im Projektkontext verbunden und wird circa zwei bis drei Jahre nach der vorherigen Beförderung erreicht (vgl. Dornheim 2015, S. 27 f.).

Nach den Consultant-Stufen folgt der Schritt auf die Managementebene. Häufig ist dieser mit der Vorbereitung und Vorstellung eines Business-Case<sup>8</sup> oder dem Durchlaufen von Assessment-Centern verbunden, in denen geprüft wird, ob der angestrebte Grad und die damit verbundenen Anforderungen an Sales, Projekt- und Teamleitung auch erreicht werden können. Der Stufe als Manager:in ist teilweise ein Probejahr als Associate Manager:in oder Junior Manager:in zur Entwicklung des genannten Business-Case und zum Absolvieren von Fortbildungen vorgeschaltet. Wird dieses bestanden, setzt sich die Arbeit sowohl aus Projekten als auch internen Aufgaben wie Teamführung, Umsatzverantwortung und der Beteiligung an Veröffentlichungen zusammen. (vgl. Robinson, Sturdy 2006, S. 890 ff.) Die Erreichung dieses Grades stellt die erste große Herausforderung auf dem vorgezeichneten Karrierepfad in der Beratungsbranche dar. Zusätzlich zur bisher erbrachten Leistung muss vor allem der Business Case die Vorgesetzten davon überzeugen, dass neben dem eigenen Beitrag im Projektkontext selbst Geschäfte für die Beratungsfirma akquiriert werden können (vgl. Dornheim 2015, S. 26). Zahlreiche fachlich orientierte oder weniger karriereinteressierte (Senior) Consultants beenden an diesem Punkt ihre Karriere in der Beratung oder verbleiben auf ihrer Stufe, was sich in dem pyramidalen Aufbau der Organisationen widerspiegelt, in dem in der Regel zwei Drittel der Angestellten auf den unteren Hierarchieebenen arbeiten (vgl. Lippold 2022, S. 18).

Nach der Stufe der Manager:in folgt nach einigen Jahren die Beförderung zum oder zur Senior Manager:in, die mit mehr Umsatzanforderungen, Teamführung und weniger Projektarbeit verbunden ist. Sie ist die letzte Stufe, in der noch direkt für Kunden gearbeitet wird, auch wenn sich dies in der Regel auf ein oder zwei

---

<sup>7</sup> Die genauen Beförderungszeiten variieren nicht nur zwischen den Organisationen, sondern hängen auch stark von der individuellen Leistung und Vorerfahrung ab. Die angegebenen Zeiten beschreiben den Durchschnitt. (vgl. Dornheim 2015, S. 26).

<sup>8</sup> Der Business-Case umfasst das Leistungsportfolio und den geplanten Umsatz der Person, die die Beförderung anstrebt.

Tage pro Woche beschränkt. Einige Beratungen verzichten auf diese Stufe, wie Dornheim in ihrer Darstellung der verschiedenen Top-Managementberatungen und dortigen Karrierepfade aufzeigt (vgl. 2015, S. 27 ff.).

Die nächsthöheren Stufen umfassen Aufgaben innerhalb der Organisation, wie etwa die Leitung ganzer (Fach-)Bereiche oder Branchen, den Kontakt mit den Kund:innen auf höchster Ebene oder die Präsentation von Angeboten. Dieses Karrierelevel wird unterschiedlich bezeichnet, beispielweise als Direktor:in, Principal<sup>9</sup> oder Junior Partner:in. Es konstituiert die höchste und letzte Stufe vor dem Eintritt in die Geschäftsführung, die in vielen Beratungen mit dem Kauf von Anteilen und einem Votum der Leitung verbunden ist. Hauptaufgabe hier ist die Verwaltung der Organisation, die strategische Weiterentwicklung des Beratungsangebotes sowie die Akquise von Neu- und Bestandskunden. Aufgrund des pyramidalen Aufbaus arbeitet naturgemäß nur eine einstellige Prozentzahl von Mitarbeitenden auf diesen Ebenen, während mehr als zwei Drittel im Consultant-Bereich tätig sind. (vgl. Dornheim 2015, S. 27 ff.)

Eine Herabstufung ist unüblich, die Beförderungen trotz *Up-or-Out* jedoch keine Selbstverständlichkeit. Die Anforderungen auf allen Hierarchieebenen sind hoch und umfassen Leistungen wie Projektarbeit, die Mitarbeit an internen Themen, Beiträge zu Studien und anderen Veröffentlichungen, Auftritte auf Netzwerk- oder Branchenveranstaltungen, die Gewinnung von Neukunden sowie die Weitergabe von Wissen. Aus den genannten Gründen ergibt sich eine potenzielle Wochenarbeitszeit von mehr als 40 Stunden, beispielsweise bis zu 60 oder selten sogar 80 Stunden (Kaiser et al. 2010, S. 66, 67). Zusammen mit der Belastung durch häufige Reisetätigkeit wirkt sich dies verkürzend auf die durchschnittliche Dauer einer Beratungskarriere aus. Inwiefern hier eine Diskrepanz zwischen den Geschlechtern und damit ein Einfluss auf die Karrierewege von Frauen in der Consultingbranche zu verzeichnen ist, wird im Abschnitt [2.2.3 Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick](#) erörtert.

---

## 2.2 Frauen in der Wirtschaft

Sowohl die Wirtschaft in Deutschland als auch die Organisations- und Managementforschung verstehen sich gerne als geschlechtsneutrale oder geschlechtslose Räume (vgl. Rodriguez, Guenther 2022, S. 1; Dornheim 2015, S. 50). Ganz im Gegenteil jedoch spielt das Geschlecht im beruflichen Kontext eine bedeutsame

---

<sup>9</sup> Aufgrund der englischen Schreibweise und Aussprache der Position wird keine Geschlechtsanpassung vorgenommen.

Rolle und beeinflusst die Wahrnehmung anderer Menschen ebenso wie Interaktionen im professionellen Kontext (vgl. West, Zimmerman 1987, Acker 1990). In dieser Arbeit wird die Kategorie ‚Geschlecht‘ nicht als unveränderliches biologisches Geschlecht verstanden, sondern im Sinne von ‚Gender‘. Gender grenzt sich vom englischen Begriff *Sex* für biologisches Geschlecht dadurch ab, dass es als soziale Konstruktion interpretiert wird, die durch kulturelle und soziale Normen und Erwartungen geprägt ist (vgl. Hördt 2002, S. 30, Butler 1990, S. 6). Die Kategorie ‚Frau‘ im gegenwärtigen, feministischen Verständnis bezieht sich daher über das biologische Geschlecht hinaus auf die gesellschaftlichen und kulturellen Konstruktionen von Weiblichkeit und Femininität. Feministische Theorien wie der Sozialkonstruktivismus (vgl. Berger, Luckmann 1987, S. 70 ff., West, Zimmerman 1987, S. 125 ff.) und die Queer-Theorie (vgl. Halberstam 1998, Butler 1990) betonen das Gewicht der Erfahrungen von Frauen im gesellschaftlichen Kontext. Diese fließen in die Konstruktion von Geschlecht und, im Falle dieser Arbeit, des weiblichen Geschlechts mit ein. Die Untersuchung von Frauen und ihren Karrierewegen umfasst also zum einen alle Personen, die sich biologisch und persönlich als weiblich betrachten (cisgender), darüber hinaus aber auch alle Personen, die in der Gesellschaft als weiblich gelesen werden, also Erfahrungen einer Frau im gesellschaftlichen und beruflichen Kontext machen (vgl. Hördt 2002). Ein tieferer Exkurs in die Genderforschung und Intersektionalität wird in Abschnitt 3.2.1 *Verständnis von Geschlecht und Intersektionalität* unternommen.

Dieses Kapitel nähert sich dem Thema Frauen in der Wirtschaft mittels eines historischen Überblicks an, um die beruflichen Herausforderungen zu beleuchten, denen Frauen aufgrund von genderspezifischen Diskriminierungen und Ungleichheiten begegnen. Anschließend wird die aktuelle Situation von Frauen in Führungspositionen in Deutschland analysiert und in das Thema Frauen in der Beratungsbranche eingeleitet.

### **2.2.1 Frauen im Beruf: Eine historische Perspektive**

Die Öffnung des Arbeitsmarktes für Menschen weiblichen Geschlechts in Deutschland erfolgte in Wellen. Während Frauen jahrhundertlang mit der Familie und den ihnen zugeteilten heimischen Pflichten beschäftigt wurden, kann der Beginn ihres Eintritts in die Arbeitswelt, wie wir sie heute verstehen, auf die Industrielle Revolution (1760–1840) zurückgeführt werden. In dieser Zeit war der Bedarf an Arbeitskräften so hoch, dass sowohl Frauen als auch Minderjährige entgegen der damals üblichen Norm angestellt wurden. Sie arbeiteten unter mangelhaften, teils gefährlichen und ausbeuterischen Bedingungen und zu Niedriglöhnen in Fabriken. Dabei war häufig der vorgezeichnete Weg, dass die Frauen

ihre Beschäftigung aufgaben, sobald sie heirateten, wie die Zahlen von 1882 belegen: Damals waren mit 45 % fast die Hälfte der 15- bis 20-Jährigen, jedoch nur noch 18 % der 30- bis 40-Jährigen angestellt. (vgl. Schildt 1993, S. 106, 126)

Im 19. und frühen 20. Jahrhundert begannen Frauen, in Fabriken und Büros zu arbeiten, vor allem in den USA und Europa. Obgleich die formelle Öffnung des Arbeitsmarktes für Frauen es diesen erstmalig ermöglichte, sich selbst und eine kleine Familie finanziell zu unterhalten, waren die Löhne trotz gleicher Arbeit im Vergleich zu denen männlicher Kolleg:innen niedriger und die allgemeinen Umstände schwierig. Diese Entwicklung war somit von vielen Barrieren begleitet. Insbesondere diskriminierende Gesetze hinderten Frauen daran, bestimmte Berufe auszuüben; niedrige Löhne erschwerten ihre finanzielle und soziale Unabhängigkeit. (vgl. Zachmann 1993, S. 71 ff.) Die sozialpolitisch engagierte Rosa Kempf formulierte in ihrer Veröffentlichung über „Das Leben der jungen Fabrikmädchen in München“ im Jahr 1911: „Frauenarbeit ist ungelernete Arbeit und ist schlecht bezahlt“ (S. 81).

Relativ zeitgleich begannen um 1900 Frauen für das Wahlrecht und andere Rechte öffentlich zu demonstrieren. In Deutschland wurde 1904 die International Women Suffrage Alliance (IWSA; später International Alliance of Women) gegründet, die international agierte und die Einbindung der Bürgerinnen in den demokratischen Willensprozess erheblich vorantrieb. So erhielten Frauen in Deutschland 1919 offiziell eine Wahlberechtigung, was den Weg zu mehr Sichtbarkeit, Partizipation und Gleichheit in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz ebnete. Deutschland gehörte damals zu den ersten Staaten in Europa, die dieses Recht für Frauen umsetzten. (vgl. Schaser 2009, S. 107) Während des darauffolgenden Zweiten Weltkriegs war die Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt aus wirtschaftlicher Sicht alternativlos. Viele bis dato Männern vorbehaltene Berufe wurden geöffnet und relevante Positionen in Ermangelung männlicher Alternativen mit Frauen besetzt. Nach Kriegsende etablierte sich jedoch rasch wieder das tradierte Rollenverständnis und Frauen gaben ihre Erwerbsarbeit zugunsten ihrer Rolle im Haushalt und an der Seite eines Mannes auf. Diese Entwicklung gilt als großer Rückschlag für die Integration von Frauen in die Arbeitswelt. (vgl. Hinz-Wessels 2014)

Neben dem Civil Rights Act 1964 in den USA, der Diskriminierung aufgrund von *Race*<sup>10</sup>, Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder Herkunft untersagt, wurden auch in Deutschland durch die anhaltende Frauenbewegung neue Gesetze

---

<sup>10</sup> Der Begriff ‚Rasse‘ wird in dieser Arbeit aufgrund des Hintergrunds der deutschen Geschichte des Nationalsozialismus mit dem englischen Begriff *Race* substituiert, „um die biologischen und besonders die faschistischen Konnotationen des Begriffs zu vermeiden“ (Dietze 2001, S. 31).

verabschiedet. In den 1960er und 1970er Jahren setzte eine demokratische Mobilisierung ein, die für gleiche Rechte und Chancen für Frauen kämpfte. Infolgedessen wurden diskriminierende Gesetze abgeschafft und Frauen erhielten Zugang zu einer größeren Vielfalt an Berufen. Seit den 1990er Jahren wurden weitere Gesetze eingeführt, um die Gleichberechtigung von Frauen zu fördern, einschließlich eines gesetzlichen Rechts auf Teilzeitarbeit und Elternzeit. (vgl. Hinz-Wessels 2014)

Heute sind Frauen in Deutschland rechtlich gleichgestellt, wie folgende Gesetze zeigen<sup>11</sup>:

- Gleichberechtigungsgesetz (1957): Das Gleichberechtigungsgesetz verbietet Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in Bereichen wie Bildung, Arbeit und Politik. Es stellt einen der ersten Schritte zur Förderung der Gleichberechtigung von Frauen in Deutschland dar.
- Teilzeit- und Befristungsgesetz (2002): Dieses Gesetz stellt das Recht auf Teilzeitbeschäftigung für alle Geschlechter sicher und schützt vor Diskriminierung, wenn dieses angewendet wird.
- Elternzeitgesetz (2007): Das Elternzeitgesetz fördert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, indem es Eltern das Recht auf bezahlte Elternzeit zugesteht.
- Frauenförderungsgesetz (2015): Das geschaffene Führungspositionen-Gesetz verpflichtet Unternehmen und öffentliche Stellen, Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen zu ergreifen. Es umfasst auch Regelungen zur Bekämpfung der Lohnlücke (*Gender Pay Gap*<sup>12</sup>) zwischen Männern und Frauen.
- Frauenförderungsgesetz II (2021): Das bereits beschlossene erste Frauenförderungsgesetz wird hier durch einen höheren vorgeschriebenen Mindestanteil von Frauen in den Vorständen großer privatwirtschaftlicher Unternehmen sowie in deren Aufsichtsräten ausgeweitet.

---

<sup>11</sup> Die entsprechenden Gesetze sind im Bundesgesetzblatt, dem Verkündungsorgan der Bundesrepublik Deutschland, unter <https://www.recht.bund.de/> in Gänze nachzulesen.

<sup>12</sup> Der Begriff *Gender Pay Gap* beschreibt, wie der englische Ausdruck nahelegt, die Lücke in der unterschiedlichen Bezahlung zwischen den Geschlechtern. Der Terminus kam erstmal in 1970er Jahren im feministischen Kampf um Lohngerechtigkeit zwischen Mann und Frau auf und wurde seitdem vielfach wissenschaftlich betrachtet (vgl. u. a. Blau, Kahn 2017, Rose, Hartmann 2004).

Diese rechtlichen Verbesserungen und die dadurch gestiegene Anzahl von Frauen in formellen Beschäftigungsverhältnissen sollten dennoch nicht über die anhaltenden Herausforderungen und die Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern im Berufskontext hinwegtäuschen. Diese zeigen sich besonders in ungleicher Bezahlung, Diskriminierung, Sexismus am Arbeitsplatz und mangelnder Repräsentation in Führungspositionen.

### **Frauen im Beruf in West- und Ostdeutschland**

Während der Teilung der Bundesrepublik in Ost- und Westdeutschland von 1961 bis 1989 gestaltete sich das (Arbeits-)Leben von Frauen sehr unterschiedlich. Im Osten, der Deutschen Demokratischen Republik (DDR), wurde die weibliche Bevölkerung motiviert, sich in die Arbeitswelt einzubringen und einer Erwerbstätigkeit nachzugehen. Gleichzeitig wurden dafür Rahmenbedingungen wie Sozialleistungen und kostenfreie Kinderbetreuung geschaffen, die es ermöglichen sollten, Arbeit und Haushalt sowie Familie zu vereinbaren. Von Vorteil waren die festgelegten Löhne für viele Tätigkeiten, die gleiche Bezahlung bei gleicher Tätigkeit vorsahen. In der Realität übernahmen Frauen jedoch häufig ungelernete Hilfstätigkeiten oder typische Frauenberufe z. B. in der Pflege, die entsprechend niedrig entlohnt wurden. Zugleich wurde von ihnen die Übernahme der Haus- und Sorgearbeit erwartet, wodurch sie einer Mehrbelastung gegenüberstanden, die sich auch auf ihre Leistung und eventuelle Aufstiegschancen am Arbeitsplatz auswirkte. (vgl. Würz 2016)

Die Gesellschaft in Westdeutschland lebte im Vergleich dazu ein sehr traditionelles Rollenverständnis, das die Frau hauptsächlich in ihrer Bedeutung als Hausfrau und Mutter berücksichtigte. Insbesondere nach einer frühen Heirat, dem damaligen Standard, wurde erwartet, dass die Frau ihren Beruf aufgab und sich dem Haushalt widmete. In einigen Berufen war dies sogar rechtlich vorgesehen, beispielsweise bei Lehrerinnen bis in die 1950er Jahre. Gleichzeitig wurden weibliche Arbeitskräfte für gleiche Arbeit schlechter bezahlt, was aus der gesellschaftlichen Annahme resultierte, dass Frauen keine finanzielle Verantwortung tragen müssten, da sie entweder bereits verheiratet waren oder bald heiraten würden. (vgl. Hinz-Wessels 2014)

Dieses Bild änderte sich erst durch die Frauenbewegung der späten 1960er und frühen 1970er Jahre. Diese zweite Welle des Feminismus erstreckte sich über die gesamte westliche Welt und trat für gleiche Rechte und Behandlung der Geschlechter sowie politische, wirtschaftliche und soziale Gleichstellung ein. Ein zentrales Anliegen der Frauenbewegung in Deutschland war, das traditionelle Rollenbild von Mann und Frau zu hinterfragen und zu verändern. Frauen forderten mehr Chancengleichheit am Arbeitsplatz, bessere Bildungsmöglichkeiten und

größere Autonomie in Beziehungen und Familie. Durch die enge Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Strömungen wie der Anti-Kriegs-Bewegung und den allgemeinen Bürger:innenrechten konnte insbesondere in Westdeutschland eine tatsächliche Verbesserung der Geschlechtergleichstellung erreicht werden. Am Arbeitsplatz zeigte sich dies in einer höheren Bezahlung und der zunehmenden Ächtung des zuvor offen zur Schau gestellten Sexismus. (vgl. Wagner, Wenzel 2009)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Geschichte der Frauen in der Arbeitswelt durch zahlreiche Herausforderungen geprägt war, von denen einige bis heute andauern. So waren Frauen auch in unterschiedlichen politischen Systemen wie West- und Ostdeutschland häufig von gut bezahlten Positionen ausgeschlossen und mussten sich um bessere Konditionen bemühen. Dass sie dabei gleichzeitig gegen gesellschaftliche Abwertung ankämpften, lässt sich am Beispiel der *Pejorisation* des Frauenbegriffs im deutschsprachigen Raum belegen. Pejorisation beschreibt die Bedeutungsver schlechterung eines vormals neutralen Begriffs aufgrund abwertender Eigenschaften, die ihm mit der Zeit zugeschrieben werden (vgl. Nübling 2011, S. 345). In einer männlich geprägten Gesellschaft lässt sich dies beispielsweise an den Begriffen ‚Magd‘, ‚Weib‘ und ‚Dirne‘ nachvollziehen. Das althochdeutsche Wort ‚Magd‘, ursprünglich allgemein für junge Frauen verwendet, wurde durch eine soziale Degradierung im Mittelalter zu einer Beleidigung, die auf niederen Stand und damit verbundene Tätigkeiten hinwies. Mit dem Begriff ‚Weib‘ passierte im 19. Jahrhundert dasselbe: War damit zunächst allgemein eine Frau gemeint, wurde der Begriff zu einem Schimpfwort degradiert. Die Pejorisation des Wortes ‚Dirne‘ umfasst zusätzlich zur Abwertung noch eine Sexualisierung, da die ursprüngliche Bezeichnung einer jungen Frau schließlich eine Prostituierte beschrieb. (vgl. ebd.)

Die Pejorisation des Frauenbegriffs verdeutlicht den gesellschaftlichen Status der Frauen und demonstriert die Dynamik der Sexualisierung. Diese Abwertung lässt sich auch auf den beruflichen Kontext und die dortigen Maßstäbe für Erfolg übertragen. Weitere Ursachen beziehen Müller et al. (2013) in Bezug auf Deters (1995) aus der vermeintlich eingeschränkten Vertrauenswürdigkeit der Frau aus Sicht der Gesellschaft:

In der sozialen Konstruktion der Geschlechtercharaktere sind also jene Elemente angelegt, die die Vertrauenswürdigkeit der Frau in Frage stellen. Die im aristotelischen Denken angelegte Unfreiheit der Frau (abhängig von Naturprozessen), der im Übrigen eine bis in das 20. Jahrhundert wirksame Gesetzgebung korrespondiert (z. B. das Eheverbot für Beamtinnen) heißt, dass die Frau den Voraussetzungen für Vertrauensbildung nicht gerecht wird. Die Unfreiheit korrespondiert zudem ihre Bewertung

als sozial ungleich und als Objekt statt Subjekt – angelegt in der nicht entwicklungs-fähigen Ganzheitlichkeit der Frau. (vgl. Müller et al. 2013, S. 236)

Dieser Annahme folgend wird die Frau also nicht als vollwertiger oder dem Mann gleichwertiger Mensch wahrgenommen, sondern objektifiziert und als hilfsbedürftig betrachtet. Die damit einhergehende jahrhundertelange Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt in verschiedenster Form hat somit zu einer männlich geprägten Definition von Erfolgsattributen im Berufskontext geführt:

A “masculine ethic” of rationality and reason on can be identified in the early image of managers. This “masculine ethic” elevates the traits assumed to belong to men with educational advantages to necessities for effective organizations: a tough-minded approach to problems, analytic abilities to abstract and plan; a capacity to set aside personal, emotional consideration in the interest of task accomplishments; a cognitive superiority in problem-solving and decision making. (Kanter 1977, S. 43)

Auch aus diesem Grund sind Frauen bis heute mit Vorurteilen und Diskriminierung konfrontiert, die ihre Karrieremöglichkeiten einschränken. Obwohl in vielen Branchen mehr Frauen arbeiten als je zuvor, sind Führungspositionen immer noch überwiegend von Männern besetzt und Bewertungskategorien an männlichen Schemata orientiert. Im folgenden Kapitel wird der Status Quo von Frauen in Führungspositionen ermittelt, bevor in das Forschungsfeld Frauen in der Beratungsbranche übergeleitet wird.

### **2.2.2 Frauen in Führungspositionen und ihre Karrierewege**

In Deutschland bekleideten auch im Jahr 2022 nur wenige Frauen in der Wirtschaft hohe Führungspositionen, beispielweise auf der oberen Management-Ebene, in der Geschäftsführung oder im Vorstand. Nach Zahlen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung e. V. waren lediglich 15,6 % der Vorstands- und Geschäftsführungspositionen der 200 größten Unternehmen in Deutschland mit Frauen besetzt. In den Aufsichts- und Verwaltungsräten lag der Frauenanteil 2023 bei immerhin 30,9 %, wobei nur 1,1 % einen Vorsitz innehatten. (vgl. DIW 2023, Daten ohne Finanzsektor) Gleichzeitig sind jedoch ein gesteigertes Bewusstsein und ein aktiver öffentlicher Diskurs über diesen Sachverhalt zu verzeichnen (vgl. AllBright 2023). Zusätzlich etablieren sich Gender- und Diversitybezogene Maßnahmen insbesondere hinsichtlich Frauen in Führungspositionen zunehmend (vgl. ebd.).

An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass diese Arbeit größtenteils eine binäre Geschlechterkonstruktion beschreibt, die beispielsweise Frauen und Männer in leitenden Positionen vergleicht. Diese Perspektive ist vor allem dem Status Quo der Beratungsbranche und Beratungsforschung geschuldet und bildet den aktuellen theoretischen Diskurs rund um Diversität und Geschlechtervielfalt (noch) nicht ab.<sup>13</sup>

Damit Frauen Führungspositionen erreichen können, sind neben der fachlichen Eignung und Motivation weitere Aspekte relevant. Diese unterliegen den Einflüssen von Gesellschaft, Organisation und Individuum, wodurch eine ungleiche Chancenverteilung im Beruf entstehen kann. Zu diesen Herausforderungen zählen beispielsweise höhere Ansprüche an die Arbeit von weiblichen Führungskräften (vgl. Dornheim 2015, S. 167) sowie geringere Chancen auf relevante Führungspositionen (vgl. Eagly, Karau 2002, S. 573 ff.). Auch *Unconscious Bias*<sup>14</sup> und Mikroaggressionen in Form von Verniedlichungen oder Sexualisierungen können zusätzliche Hürden darstellen (vgl. ebd., S. 574). Darüber hinaus entstehen durch Stereotype und gesellschaftliche Erwartungen an Frauen hinsichtlich der Übernahme von Care-Arbeit<sup>15</sup> weitere Belastungen (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2019, Bem 1974, S. 155 ff.). Unabhängig von der tatsächlichen Absicht eines Unternehmens können so Mutterschaft oder Familiengründung für Frauen in Führungspositionen zu „Statusverlust und Entzug von Anerkennung und geringer Wertschätzung“ führen (Mronga 2013, S. 240). Bedingt durch die geringe Anzahl an Frauen in entsprechenden Positionen fehlt es an Vorbildern, die demonstrieren, wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann und beweisen, dass Frauen diese Rollen erfolgreich ausfüllen können (vgl. Eagly, Karau 2002, S. 573 ff.). All diese Einflüsse beeinträchtigen die Karriereentwicklung von Frauen und führen insgesamt zu einer geringeren Zahl an weiblichen Führungskräften im Vergleich zu ihren männlichen Pendanten.

---

<sup>13</sup> Weiterführende Literatur zum Spektrum der Geschlechterdiversität findet sich von Autorinnen wie Winker und Degele (2009) sowie in Veröffentlichungen wie dem „Handbuch Diversity-Kompetenz“ (Genkova, Ringeisen 2016) und „Transidentität und drittes Geschlecht im Arbeitsumfeld“ (Scholz 2022).

<sup>14</sup> Der Begriff stammt aus dem Englischen und bedeutet „unbewusste Vorurteile“. Er beschreibt also vorurteilsbehaftetes Denken, das unbewusst stattfindet und somit mit diskriminierendem Verhalten einhergehen kann, ohne dass dies der Person bewusst wäre.

<sup>15</sup> Care-Arbeit umfasst die Betreuung von Kindern, zu pflegenden Angehörigen oder andere Tätigkeiten, die damit in Zusammenhang stehen. Der Begriff stammt vom englischen *to care* (kümmern) und bezeichnet in Deutschland in der Regel unbezahlte Tätigkeiten, die nach wie vor überwiegend von Frauen ausgeführt werden (vgl. Schrammel 2022, Bundeszentrale für politische Bildung 2019).

Zahlreiche der genannten Herausforderungen wurden bereits wissenschaftlich untersucht. Aus einigen von ihnen konnten theoretische Konzepte abgeleitet werden, darunter das *Doing Gender* und die *Gendered Organization* (vgl. West, Zimmerman 1987) sowie das *Lack-of-Fit-Model* (vgl. Heilman 1983) und die *Role-Congruity-Theory* (vgl. Eagly, Karau 2002). In Kapitel 3. *Theoretischer Bezugsrahmen* werden diese näher beschrieben und in den Forschungskontext eingeordnet.

Wie bereits angedeutet beeinflusst auch die Rollenverteilung in der Gesellschaft die Karrierewege von Frauen: Der Druck, Care-Arbeit zu übernehmen, eine Familie zu gründen oder Kinder zu betreuen, lastet weiterhin vor allem auf ihnen (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2019). Dies führt zu einer Mehrbelastung und zu Herausforderungen in der *Work-Life-Balance*, denen Männer weniger begegnen. Der *Gender Pay Gap* (vgl. Abschnitt 4.2.4 *Gender Pay Gap und Motherhood Wage Penalty unter Beraterinnen*) zwischen den Geschlechtern verschärft diese Problematik zusätzlich, da Frauen weiterhin für gleiche Arbeit weniger Gehalt zugestanden wird (vgl. Bonaccolto-Töpfer et al. 2023). Auch diese Faktoren werden in den folgenden Kapiteln aufgegriffen und in den Kontext der Karrierewege von Beraterinnen in Führungspositionen eingeordnet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Karrierewege von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft von Herausforderungen geprägt sein können, die geschlechtsspezifisch wirken. Inwiefern dies auch auf die Beratungsbranche zutrifft und welche Faktoren hier relevant sind, wird im empirischen Teil dieser Arbeit näher untersucht.

### 2.2.3 Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick

Auch die Beratungsbranche in Deutschland kann nur einen geringen Anteil an weiblichen Führungskräften vorweisen: Die Zahl der Beraterinnen insgesamt liegt bei circa 28 %, wie die jährliche Erhebung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) aus dem Jahr 2022 ermittelte. Die Studie zeigt zudem, dass der Frauenanteil in den höheren Hierarchieebenen von Consultingfirmen, wie etwa der Geschäftsleitung, noch geringer ist. So sind in den Führungsriegen der befragten Unternehmen nur etwa 12 % Frauen vertreten (vgl. BDU 2022, S. 8). Eine Umfrage aus dem Vorjahr belegt die Bemühungen der Beratungsbranche: „Rund 86 Prozent unterstreichen die wachsende Bedeutung, für noch größere Diversität im eigenen Unternehmen zu sorgen“ (BDU 2021, S. 2). Gleichzeitig gaben im Bereich des Finanzconsultings nur etwa 27 % der befragten Beraterinnen an, dass ihr Arbeitgeber eine aktive Diversitätsstrategie

verfolgt, um den Frauenanteil in der Branche zu erhöhen (vgl. Butcher 2021). Die möglichen Maßnahmen umfassen unter anderem Karriereveranstaltungen speziell für Frauen, *Mentoring*-Programme, Fortbildungen und Netzwerke innerhalb der Firma (vgl. u. a. Deloitte 2019, Sopra Steria 2019, S. 2, 5). Inwiefern diese Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden oder Wirkung zeigen, wird nicht veröffentlicht (vgl. Dornheim 2015, S. 34). Die niedrigen Zahlen deuten jedoch daraufhin, dass Parität zwischen den zwei untersuchten Geschlechtern noch lange nicht erreicht ist.

Obwohl die Anzahl der Frauen in der deutschen Beratungsbranche gering ist, bestehen Anhaltspunkte dafür, dass ein erheblicher Anteil von Frauen die nötigen Qualifikationen für eine Tätigkeit in dieser Branche aufweist. Laut einer Erhebung der *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) schließen in Deutschland mehr Frauen als Männer ein Hochschulstudium ab (31 % im Vergleich zu 24 %; alle Hochschulabschlüsse) und zeigen dabei im Schnitt bessere Leistungen (vgl. OECD 2021, S. 59). Da Beratungsfirmen in der Regel Berufseinsteiger:innen direkt nach dem Hochschulabschluss einstellen, wäre grundsätzlich ein höherer Anteil von Frauen möglich. Laut BDU sind derzeit jedoch nur 38 % der Einsteiger:innen weiblich (vgl. 2022, S. 8). Gleichzeitig sinkt diese Zahl mit jeder weiteren Karrierestufe, bis sie einen Anteil von 12 % Frauen auf Geschäftsleitungsebene erreicht (vgl. BDU 2022).

Der Effekt, dass deutlich weniger Frauen höhere Positionen erreichen, als es rein quantitativ möglich wäre, wurde bereits 1983 in einer Untersuchung von Berryman als *Leaky Pipeline* bezeichnet. Berryman beschrieb die abnehmende Repräsentanz von Frauen im akademischen Bildungsweg vom Bachelor-Abschluss bis zur Promotion und fasste diese in einem Modell zusammen, das 1993 von Alper aufgegriffen wurde. Alper konnte in einer quantitativen Erhebung zeigen, dass Frauen trotz ähnlicher Qualifikation den Weg von der Grundschule bis zu höchsten akademischen Positionen wie einer Professur deutlich seltener gänzlich beschritten. (vgl. Alper 1993, Berryman 1983) Das Modell der *Leaky Pipeline* wird heute unter anderem dafür kritisiert, dass es diejenigen Faktoren unberücksichtigt lässt, die dazu führen, dass weibliche Kandidat:innen den vorgezeichneten Weg freiwillig verlassen. Außerdem übernimmt es das Ziel einer Professur oder höheren Managementposition als universelles Karriereziel, unabhängig davon, ob alle qualifizierten Personen dies anstreben (vgl. Svinth 2008, S. 3 ff.). Ungeachtet dieser Kritik zeigt die *Leaky Pipeline* jedoch auf, dass der Verlust von Frauen auf dem Weg in höchste Führungsetagen ein universelles Phänomen darstellt. Weitere für diese Arbeit relevante Modelle werden in Abschnitt 3.2 *Geschlecht im beruflichen Kontext* vorgestellt.

Eine mögliche Erklärung für den geringen Frauenanteil in der Beratungsbranche sowie dessen Abnahme im Laufe der Zeit liegt in der mangelhaften Vereinbarkeit von Beratungsberuf und Familie. Wie bereits erläutert, übernehmen Frauen statistisch weiterhin den Großteil dieser Aufgaben. Durch die Reisetätigkeit und die in der Regel hohe Zahl an Wochenstunden ist Care-Arbeit schwerer zu integrieren als in anderen Berufen (vgl. Dornheim 2015, S 181). In dieser Arbeit sollen dieser und andere komplexe Einflüsse auf die Karrierewege tiefgehend untersucht werden.

Eine große Veränderung ergab sich durch die Covid-Pandemie. Waren die Berater:innen zuvor in der Regel vier bis fünf Nächte pro Woche vor Ort bei ihren Kunden, so veränderte sich dies während des ersten Lockdowns stark, wie im ersten Kapitel bereits beschrieben wurde. Die meisten Berater:innen übten ihre Tätigkeit nun aus dem Homeoffice aus, was insbesondere für Frauen mit Care-Aufgaben langfristig eine Verbesserung der Vereinbarkeit darstellte (vgl. Grunau et al. 2021, S. 29, 30). Inwiefern diese anhält und wie genau sich die verringerte Reisetätigkeit auf den Berufsalltag von Beraterinnen auswirkt, ist bisher noch nicht erforscht worden und wird in der empirischen Erhebung aufgegriffen.

Eine zusammenfassende Betrachtung ergibt, dass die aktuelle Situation von Frauen in der Beratungsbranche, insbesondere aufgrund des geringen weiblichen Anteils an Führungspositionen, auf bestimmte, einschränkende Faktoren hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten hinweist. Welche das sind und wie sie Einfluss nehmen, wird in dieser Arbeit weitergehend untersucht.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Diese Arbeit ist interdisziplinär angelegt und beleuchtet das Forschungsfeld rund um Frauenkarrieren in der Unternehmensberatung aus einer sozialwissenschaftlichen und gendertheoretischen Perspektive mit wirtschaftswissenschaftlichem Bezug. Nach dem Einstieg in die Teilbereiche Unternehmensberatung und Frauen in der Wirtschaft wird das folgende Kapitel das theoretische Fundament für die Bereiche Beratung und Beratungsforschung sowie Karrierewege von Frauen legen. Nach den theoretischen Konzepten werden relevante Studien beschrieben, die die Grundlage für die folgende empirische Forschung bilden.

## 3.1 Die Beratungsbranche aus wissenschaftlicher Perspektive

Herausforderungen in der Forschung zur Beratungsbranche stellen die Komplexität des Sektors und die mangelhafte Abgrenzung zu anderen Bereichen wie *Professional Service Firms* oder Wirtschaftsprüfungen dar (vgl. Nikolova 2019, S. 14 ff., Hördt 2002, S. 36). Zudem beziehen sich zahlreiche wissenschaftliche Veröffentlichungen lediglich auf Teilaspekte der Branche wie etwa die Strategie- oder Organisationsberatung (vgl. Szabla et al. 2019). Zuweilen werden Theorie, Forschung und Praxis auch kombiniert:

Auch beeinflusst die Beratungspraxis derzeit mehr die Lehre als die Forschung in der Unternehmensberatung. [...] Und auch die klassischen Universitätslehrstühle nähern sich dem Thema Consulting eher von angrenzenden Funktions- und Themenbereichen wie Unternehmensführung, Marketing, Controlling, Human Resources oder Supply Chain Management als aus dem Beratungskern heraus. (Lippold 2022, S. 29)

Trotz dieser heterogenen Forschungslage kann in Summe ein Bild des Forschungsbereichs gezeichnet werden. Im Folgenden wird eine Begriffsdefinition vorgenommen und das Forschungsfeld abgegrenzt. Darüber hinaus werden verschiedene wissenschaftliche Perspektiven auf die Beratungsbranche vorgestellt und in den Kontext der Arbeit eingeordnet.

### 3.1.1 Definition des Beratungsbegriffs und Abgrenzung des Forschungsfeldes

Eine einheitliche, wissenschaftlich anerkannte Definition des Begriffs ‚Unternehmensberatung‘ oder generell ‚Beratung‘ erweist sich aufgrund der Komplexität des Feldes und der unklaren Abgrenzung in der Praxis als schwierig. International wird ‚Consulting‘ als Begriff häufig mit der Definition einer *Professional Service Firm* gleichgesetzt. Diese beschreibt

Dienstleistungen, die in hohem Maße auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind und in meist enger Zusammenarbeit mit dem Kunden unter Einbringung ausgeprägten Fachwissens und Erfahrung hochqualifizierter Mitarbeiter [erfolgen]. (vgl. Müller-Stewens, Lechner 2001, S. 23)

Die Begriffe ‚Consulting‘, ‚Beratung‘ und ‚Unternehmensberatung‘ werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet (vgl. Hördt 2002, S. 36) und als ein Teilbereich der *Professional Services* eingeordnet (vgl. Nikolova 2019, S. IV, Lippold 2018, S. 8).

Nikolova vergleicht vier verschiedene Ansätze aus mehr als 20 wissenschaftlichen Veröffentlichungen: den *norm-oriented*, *pragmatic*, *structure-oriented* und *work-oriented Approach* (vgl. 2019, S. 13). Während die ersten beiden Definitionsansätze eher deskriptiv und eindimensional sind, lassen der *structure-* und der *work-oriented Approach* Raum für Komplexität und verschiedene wissenschaftliche Perspektiven. So fasst Nikolova den *structure-oriented Approach* für *Professional Service Firms* wie folgt zusammen:

The existence of a profession is what makes professional services distinctive. Professional institutions are responsible for deciding upon and granting qualifying credentials; development of professional standards and formal training programs [...]. (ebd.)

Obwohl dieser Ansatz die Institutionalisierung von Beratungsdienstleistungen betont und damit einen bedeutenden Beitrag zur Abgrenzung des Forschungsfelds leistet, fehlen substanzielle Bestandteile wie die Art der Durchführung der

Dienstleistung und ihre Voraussetzungen (vgl. ebd., S. 16). *Der work-oriented Approach* in Anlehnung unter anderem an Abbott (1988) und Freidson (1994) stellt dagegen besonders die (akademischen) Voraussetzungen in den Mittelpunkt:

The defining characteristic of professional services is their abstract, academic knowledge base, which has three functions: (1) legitimating of professional work and creating the basis for the authority of professionals; (2) defining the body of knowledge and skills new students need to learn in order to become a competent practitioner as well as developing of new methods for solving problems within the competence area of the profession; (3) defining the borders of professional jurisdiction. (Nikolova 2019, S. 13)

Aufgrund der starken Fokussierung auf die Voraussetzungen kann der Definitionsansatz auch als *knowledge-oriented* betrachtet werden. Gemeinsam ergeben beide Definitionsansätze eine Perspektive auf *Professional Service Firms* im Sinne von Beratungsleistung als institutionalisierte, akademisch fundierte Dienstleistung mit eigener Autorität qua Professionalität. Diese Betrachtung lässt allerdings weitere relevante Aspekte außer Acht, die Hodgson als die Rolle der Berater:innen in der Konstruktion sozialer Realität bezeichnet: die Interaktion mit Kund:innen und das erzeugte Ergebnis einer Beratungsleistung im Kontext einer Kund:innen-Berater:innen-Beziehung. (vgl. 2002, S. 803 ff.)

Hier setzen weitere Veröffentlichungen aus dem Feld der Beratungsforschung an. Lippold betrachtet das Ziel einer Beratungsleistung im Kontext von sozialen Beziehungen als die Veränderung, die durch diese selbst hervorgerufen werden kann. Er bezeichnet Consulting entsprechend als „die externe Unterstützung zur erfolgreichen Bewältigung des Wandels“ (2018, S. 6). Aufgrund der Diversität an Einflussmöglichkeiten auf eben diesen Wandel und die damit einhergehende Vernachlässigung anderer Wege (vgl. Hofmann 1991, S. 39) ist eine kompakte oder gar umfassende Definition des Begriffs jedoch auch hier kaum möglich. Lippold, der sich als Autor zahlreicher Standardwerke intensiv mit den Perspektiven auf die Beratungsbranche und die Beratungsforschung auseinandergesetzt hat, definiert den Beratungsbegriff in Anlehnung an Diskussionen von Fink (vgl. 2009, S. 3) und Nissen (vgl. 2007, S. 3) wie folgt:

Unternehmensberatung ist eine eigenverantwortlich, zeitlich befristet, auftragsindividuell und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle Dienstleistung, die sich an Unternehmen/Organisationen mit dem Ziel richtet, Problemstellungen zu identifizieren und zu analysieren und/oder Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, um den Kunden bei der Planung, Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen zu unterstützen bzw. dessen Fähigkeiten zur Bewältigung des zugrunde liegenden Problems zu verbessern. (Lippold 2018, S. 7)

Die Definition von Unternehmensberatung basiert demnach auf spezifischen Merkmalen, die die Aktivitäten auf bestimmte Bereiche begrenzen. Es handelt sich um eine maßgeschneiderte Dienstleistung, die von qualifizierten Personen gegen eine finanzielle Vergütung erbracht wird. Die Leistung zielt darauf ab, Kunden bei der Lösung von Problemen zu unterstützen und kann von der Erkennung von Schwierigkeiten bis hin zur Umsetzung von Lösungen reichen. Canback listete die Aufgaben von Berater:innen bereits 1998 umfassend auf:

1. Providing information to a client
2. Solving a client's problem
3. Making a diagnosis, which may necessitate redefinition of the problem
4. Making recommendations based on the diagnosis
5. Assisting with implementation of recommended actions
6. Building a consensus and commitment around corrective action
7. Facilitating client learning
8. Permanently improving organizational effectiveness. (S. 6 f.)

Die primäre Zielsetzung der Beratung besteht also darin, durch inhaltliche Expertise einen vom Auftragsunternehmen gewünschten Wandel zu erreichen (vgl. Lippold 2016, S. 5 ff.). Hier ergibt sich eine Bestätigung der Definition des *work-oriented* beziehungsweise *knowledge-oriented Approach*, der die Fachlichkeit besonders hervorhebt (vgl. Nikolova 2019, S. 19).

Aufgrund des breit gefassten Beratungsbegriffs erweist sich eine Absteckung des Forschungsfelds als herausfordernd. Größe und Ausrichtung der Unternehmensberatung können hier nicht als Kriterien herangezogen werden, da eine Einzelperson im IT-Consulting ebenso die definierte Dienstleistung erbringt wie eine internationale Strategieberatung mit tausenden Mitarbeitenden und einem Fokus auf Management Consulting. Auch als Teil eines anderweitig ausgerichteten Portfolios wie etwa der Wirtschaftsprüfung kann die Beratungsleistung als eigenständiger Bereich existieren; ebenso als interne Abteilung eines größeren Unternehmens. Für die vorliegende Arbeit wird eine Abgrenzung des Forschungsgebietes in Anlehnung an Lippold herangezogen und präzisiert. Dieser versteht als Kernberatungsgebiet die Bereiche Strategie- und Managementberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT- und Technologieberatung sowie ferner die individuelle Softwareentwicklung, IT-Systemintegration und das IT-Outsourcing (vgl. 2022, S. 8 f.).

Die drei letzten Bereiche werden in dieser Arbeit aus zwei Gründen nicht berücksichtigt. Erstens sind sie innerhalb der Literatur nur in der Aufzählung von Lippold aufzufinden (vgl. Dornheim 2015, Nissen 2019) und zweitens lassen sich ihre praktischen Arbeitsmethoden in der Regel nicht mit den Reisegewohnheiten

und Praktiken der Kernberatungsgebiete anderer Unternehmensberatungsrichtungen vergleichen (vgl. Dornheim 2015, S. 36, 37). Aus diesem Grund erfolgt die Abgrenzung des Forschungsfeldes für diese Arbeit entlang der genannten Bereiche und konzentriert sich somit auf Frauen in Strategie- und Managementberatungen, Organisations- und Prozessberatungen sowie in der allgemeinen IT- und Technologieberatung in deutschen und internationalen Beratungsunternehmen mit einem Firmensitz und Tätigkeit in Deutschland. Entsprechende Listen mit Fokus auf Management- und Strategieconsulting finden sich zur Veranschaulichung möglicher untersuchter Objekte in Tabelle 1. Die 10 größten Management-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland 2023 (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2024, Quelle: eigene Darstellung) und Tabelle 2. Die 20 größten 2023 in Deutschland tätigen internationalen Management-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz im Ausland (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2024, Quelle: eigene Darstellung) im ersten Kapitel.

### **3.1.2 Perspektiven der Beratungsforschung**

In den letzten Jahrzehnten hat die Unternehmensberatungsbranche an wirtschaftlicher Bedeutung gewonnen, wie im Kapitel zur Geschichte der Branche dargelegt wurde. Dennoch sind auf dieses Feld spezialisierte Veröffentlichungsmedien oder Journals rar (vgl. Nissen 2019, S. vii). Obwohl die Beratung offensichtlich von der Praxis geformt wird, gibt es viele produktive Schnittstellen zu wissenschaftlichen Forschungsdisziplinen wie etwa der Organisationsforschung, der Managementforschung oder der Arbeitssoziologie (vgl. Nikolova 2019, S. III, Dornheim 2015, S. 39). Diese sind an einigen deutschen Lehrstühlen vertreten, die sich vorrangig (aber nicht ausschließlich) mit der Beratungsforschung als Querschnittsthema, etwa zur Arbeitssoziologie oder Psychologie, befassen. Zu nennen sind hier insbesondere die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg mit dem Masterstudiengang Management Consulting und die Universität Witten/Herdecke mit eigenen Professuren für das Thema (vgl. Dornheim 2018, S. 38). Da sich diese Arbeit auf den deutschsprachigen Beratungsmarkt fokussiert, werden im Folgenden vorrangig deutsche Quellen behandelt.

Als eigenständiges Forschungsfeld mit regelmäßigen Publikationen etablierte sich die Beratungsforschung erst in den späten 1990er-Jahren (vgl. Mohe 2003, S. 17). Auch Deelmann und Nissen konstatieren, dass es vor 2000 mindestens zehn Jahre lang keine institutionalisierte Beratungsforschung in Deutschland gab

(vgl. 2019, S. 53). Es lässt sich feststellen, dass die existierenden Werke häufig thematisch solitär aufgestellt und empirische Erhebungen oft nur von kurzer Dauer waren (vgl. u. a. Dornheim 2015, Kieser 2002, Kaas, Schade 1995).

Als Standardwerk über die Beratungsbranche unternimmt „Die Unternehmensberatung“ (Lippold 2022, 4. Auflage) eine Verbindung von Theorie und Praxis aus wissenschaftlicher Sicht. Es beruht auf der Einordnung der Beratungsbranche als Teil der Neuen Institutionenökonomik (vgl. u. a. Schade 2000). Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie erkennt die Neue Institutionenökonomie an, dass reale Märkte unvollkommen sind und Institutionen erfordern, um diesen Unvollkommenheiten entgegenzuwirken. Diese Institutionen, wie beispielsweise Unternehmen, Gesetze oder Verträge, fungieren als wesentliche Basis der Infrastruktur einer spezialisierten Wirtschaft (vgl. Kaas 1992, S. 3).

Die Unterscheidung der Neuen Institutionenökonomik zwischen Austauschgütern und Kontraktgütern ist auf Beratungsdienstleistungen anwendbar: Diese gelten als Kontraktgüter, da die gewünschten Ergebnisse in der Regel zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht existieren. Dies bedeutet, dass die Qualität von Unternehmensberatungsdienstleistungen aufgrund ihrer hohen Spezialisierung und Komplexität potenziell schwierig zu bewerten ist. (vgl. Lippold 2022, S. 58)

Darüber hinaus spielen in Unternehmensberatungsdienstleistungen auch soziale und kulturelle Institutionen eine entscheidende Rolle, einschließlich des Vertrauens zwischen Kund:innen und Berater:innen und des Rufs der Consultingfirma (vgl. ebd., S. 59). Des Weiteren bietet der mikroökonomische Ansatz der Neuen Institutionenökonomik bei der Analyse institutioneller Arrangements im spezifischen Kontext zusätzliche Erkenntnisse darüber, warum Akteure ihre wirtschaftlichen Aktivitäten auf eine bestimmte Weise strukturieren und organisieren. Ein Beispiel hierfür ist die Entscheidung, Firmen, Märkte oder Verträge für den Austausch und die Koordination zu nutzen (vgl. ebd., S. 57). Zudem kritisiert die Neue Institutionenökonomik konventionelle wirtschaftliche Theorien, die die nicht-wirtschaftliche Umgebung, in der Entscheidungen getroffen werden, vernachlässigen (vgl. Todosijević-Lazović et al. 2020). Dies kann unter anderem soziale und politische Strukturen umfassen, innerhalb derer eine Wirtschaft operiert und die daher eine politikwissenschaftliche und sozialwissenschaftliche Betrachtung erfordern (vgl. Lippold 2022, S. 58). Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist eine Analyse aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik für das Forschungsfeld mit Fokus auf die Unternehmensberatungsbranche also interessant, insbesondere mit dem besonderen Schwerpunkt auf Frauen und Karrieren in diesem System.

Lippold arbeitet überdies unterschiedliche Perspektiven auf die Unternehmensberatung heraus, die einen strukturierten Überblick erlauben und im Folgenden als Übersicht dargestellt werden (vgl. 2022, S. 29 ff.):

1. Dienstleistungsperspektive, die zwischen institutioneller Dienstleistung, funktioneller Dienstleistung und Sachleistung unterscheidet (vgl. ebd., S. 30–35);
2. Institutionelle Perspektive rund um den Dreiklang der Qualität der Beratungsträger, dem Interesse oder Wunsch der Kunden und dem Beratungsobjekt, also dem Zielgegenstand der Beratungsleistung (vgl. ebd., S. 35–38);
3. Funktionale Perspektive, die die Existenzberechtigung der Beratungsbranche und ihre Aufgaben in den Mittelpunkt stellt (vgl. ebd., S. 38–42);
4. Systembezogene Perspektive rund um die Interaktion, Kommunikation, Rollen und Erwartungen zwischen Beratungsadressat:in und Beratungsträger:in (vgl. ebd., S. 42–46);
5. Prozessbezogene Perspektive, die die Prozessberatung selbst in den Mittelpunkt stellt und den Ablauf der Beratungsphasen aus prozessbezogener Sicht beleuchtet (vgl. ebd., S. 46–51);
6. Instrumentell-methodische Perspektive mit der Unterscheidung zwischen Beratungsprodukten, -methoden und -konzepten als Ergebnis der Dienstleistung Beratung (vgl. ebd., S. 51–53);
7. Technologische Perspektive in Anlehnung an die instrumentell-methodische Perspektive zur Einordnung des Standardisierungsgrads der eingesetzten Technologien (vgl. ebd., S. 53–57);
8. Theoretische Perspektive, die sich mit den Theorien der Neuen Institutionenökonomik und deren Beschreibung bestimmter Gesetzmäßigkeiten der Dienstleistung Unternehmensberatung befasst (vgl. ebd., S. 57–62).

Als Grundlage für diese Arbeit sind die letztgenannte Theoretische Perspektive und die Systembezogene Perspektive hervorzuheben. Die Theoretische Perspektive beleuchtet die Beratungsbranche als Teil der Neuen Institutionenökonomik, da „Beratungsleistungen [...] in geradezu idealtypischer Weise zu solchen Kontraktgütern [zählen]“ (Lippold 2022, S. 58). Sie belegt, dass mehr als nur eine wirtschaftliche Betrachtung des Forschungsbereichs notwendig ist, um das Thema in seiner Komplexität zu erfassen. Darüber hinaus demonstriert die Systembezogene Perspektive die Erwartungen an die Berater:innen und ihre unterschiedlichen Rollen wie beispielsweise *Change Agent*, *Coach* oder *Spiegel* (vgl. Eichen, Stahl 2004, S. 3 ff.). Die mit diesen Rollen einhergehenden Annahmen können durch Geschlechterstereotype und andere *Unconscious Bias* beeinflusst werden und somit unterschiedliche Auswirkungen auf Berater:innen sowie die Beurteilung

ihrer Beratungsleistung haben. Der Aspekt ‚Geschlecht‘ im Beratungskontext ist also aus theoretischer Sicht ein relevantes Forschungsfeld.

---

### 3.2 Geschlecht im beruflichen Kontext

Sowohl das biologische Geschlecht als auch dessen Wahrnehmung als soziales Konstrukt im Sinne von Gender sind im beruflichen Kontext von Relevanz. Wie bereits aus dem historischen Abriss von Frauen im Beruf im ersten Kapitel hervorgeht, hat das Thema Geschlecht<sup>1</sup> im Arbeitsumfeld eine lange Chronik mit verschiedenen Etappen und wachsender Bedeutung. Einen umfassenden Überblick über wissenschaftliche Veröffentlichungen zu Gender oder Frauen im beruflichen Kontext bieten einschlägige Standardwerke wie das internationale „*Handbook on Women in Business and Management*“ (Bilimoria 2007) oder das „*Handbook of Gender Work and Organization*“ (Jeanes et al. 2011), sowie das deutschsprachige „Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung“ (Kortendiek, Becker 2019). Auch historisch bedeutsame Werke wie „Das andere Geschlecht“ (de Beauvoir 1949) und aktuellere Publikationen wie „Führung und Frauen“ (Rybnikova 2014) oder „Die Konstruktion von Männlichkeit im Management“ (Mronga 2013) demonstrieren die wissenschaftliche Tiefe des Forschungsstandes.

Neben der Untersuchung des Anteils weiblicher Führungskräfte wird auch eruiert, inwiefern sich Frauen im beruflichen Kontext von anderen Geschlechtern unterscheiden. Darunter finden sich Themen wie ein vermeintlich anderer Führungsstil (vgl. Eagly, Karau 2002), bessere Ergebnisse in der Unternehmensleitung oder der Geldanlage durch gemischte Führungsteams (vgl. Noland et al. 2016). In den folgenden Kapiteln werden die Quellen und theoretischen Ansätze beschrieben, die in dieser Arbeit hinsichtlich des Geschlechts berücksichtigt werden. Im Anschluss werden Konzepte diskutiert, die die Grundlage für die empirische Erhebung bilden. Um diese später systematisch auszuwerten, werden die Erkenntnisse in ein dreiteiliges Analyseschema aus Makro-, Meso- und Mikroebene eingeordnet. Diese in der Soziologie gängigen Untersuchungsebenen sind geeignet, um zu beschreiben, wo genderbezogene Phänomene entstehen und wirken. Die Einordnung ist nicht immer trennscharf möglich, wird jedoch im Einzelfall nachvollziehbar beschrieben.

---

<sup>1</sup> Aufgrund der uneinheitlichen Nutzung der Begriffe ‚Gender‘ und ‚Geschlecht‘ in den verwendeten Quellen, können diese sprachlich nicht vollständig getrennt werden. Im Folgenden wird Geschlecht vor allem für „weiblich gelesene“ Menschen verwendet, unabhängig von deren eigener Identifikation, die anders ausfallen kann.

Ogbleich die vorliegende Arbeit nicht explizit das Ziel verfolgt, geschlechtertheoretische Perspektiven weiterzuentwickeln, ordnet sie verschiedene Analyseperspektiven differenziert ein und deutet diese vor dem Hintergrund der empirisch erhobenen Daten in organisationssoziologischer, wirtschaftswissenschaftlicher und genderbezogener Hinsicht. Diese Differenzierung impliziert eine kritische Auseinandersetzung mit den Geltungsbereichen und Limitationen der unterschiedlichen geschlechtertheoretischen Ansätze.

Die Makro-Ebene stellt die oberste Analyseebene dar und erlaubt es, soziale Phänomene wie beispielsweise Gesellschaften oder ganze Volkswirtschaften auf einer breit angelegten Skala zu betrachten, um somit gesellschaftliche Strukturen, Institutionen und gesamtwirtschaftliche Prozesse zu untersuchen. Sie ist relevant für das Verständnis von sozialen Strukturen und gesellschaftlichen Mustern (vgl. Giddens 1984), darunter Geschlechterstereotype und der Umgang mit dem Thema Gender im beruflichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext.

Die Meso-Ebene liegt zwischen der Makro- und Mikro-Ebene und fokussiert sich auf mittelgroße Einheiten oder Organisationen wie Unternehmen. Auf dieser Ebene werden beispielsweise Organisationsstrukturen, Netzwerke und Interaktionen zwischen verschiedenen Gruppen analysiert (vgl. ebd.). Sie fördert das Verständnis sozialer Bewegungen und politischer Prozesse und beleuchtet diese unter anderem aus einer systemischen Perspektive (vgl. Tilly 2004). Damit eignet sich die Meso-Ebene insbesondere für die Betrachtung interpersonaler Gruppenbeziehungen und organisationaler Effekte in Unternehmen.

Die Mikro-Ebene ist die kleinste Analyseebene und konzentriert sich auf das Verhalten und die Interaktionen von Individuen oder kleinen Gruppen. Hier werden zum Beispiel individuelle Entscheidungsprozesse, soziale Beziehungen und Verhaltensmuster untersucht (vgl. Blumer 1969, Garfinkel 1967). Da sich diese Ebene besonders für die Analyse sozialen Handelns anbietet, können hier geschlechtsbezogene, zwischenmenschliche Phänomene wie die Folgen von Vorurteilen oder Leistungsbewertungen untersucht werden.

Im Folgenden werden die theoretischen Konzepte vorgestellt und eingeordnet. Es handelt sich um etablierte Ansätze gendertheoretischer Forschung, die aufgrund ihres Bezugs zu Soziologie und Organisationswissenschaften geeignet sind, für diese Arbeit herangezogen zu werden. Davor erfolgt noch ein Exkurs zum Standpunkt dieser Arbeit hinsichtlich des Verständnisses von Gender und Intersektionalität.

### 3.2.1 Verständnis von Geschlecht und Intersektionalität

„Das grundsätzliche Problem ist, dass man für Natur hält, was Gesellschaft ist“ (Treibel 1997, S. 146): Das lange geltende, binäre Verständnis von Geschlecht als biologische Kategorie steht bereits seit mehreren Jahrzehnten in der Kritik (vgl. Wetterer 2003, Hördt 2002, Treibel 1997, West, Zimmerman 1991). Ein maßgeblicher Kritikpunkt besteht darin, dass das biologische Geschlechterprinzip die Vielfalt und Komplexität menschlicher Erfahrungen und Identitäten vernachlässigt (vgl. Butler 1990), denn kulturelle Normen und Erwartungen sowie die menschliche Wahrnehmung und Interaktion werden bei einem biologischen Ansatz nicht berücksichtigt. Eine gesellschaftliche Konstruktion von Geschlecht ergibt sich hingegen erst aus der Summe an prägenden Erfahrungen, der Entwicklung der eigenen Identität und deren Spiegelung im Umgang mit Mitmenschen. Die „Geschlechtszugehörigkeit von Personen [wird] in Alltagsinteraktionen fortlaufend hergestellt“ (Wetterer 2003, S. 123). De Beauvoir folgend heißt das: „Man wird nicht als Frau geboren, man wird zu einer gemacht“ (1949, S. 15). Auch Butler argumentiert, dass Geschlecht durch soziale, kulturelle und individuelle Faktoren geformt würde und performativ sei, da Geschlechtsidentitäten und -ausdrücke aufgrund sozialer Konstruktionen variieren können (vgl. 1990, S. 18 f.). Niemand wird folglich mit den ‚Gender-Eigenschaften‘ eines bestimmten Geschlechts geboren:

We act as if that being of a man or that being of a women [sic] is actually an internal reality or something that is simply true about us, a fact about us, but actually it’s a phenomenon that is being produced all the time and reproduced all the time, so to say gender is performative is to say that nobody really is a gender from the start. (Butler 2011, Absatz 3)

Somit etabliert Butler die These, dass „eine Frau zu sein“ keineswegs die Realität ist, für die wir sie halten. Stattdessen wird Geschlecht als Kategorie durch das eigene Selbst und dessen Interaktionen mit der Umwelt stetig reproduziert. Butlers Annahme ist folglich, dass es qua Geburt kein Geschlecht gibt, sondern dieses mit der Zeit erst entsteht.<sup>2</sup> Die Entstehung erfolgt im Alltagshandeln, wo „die Konstrukteure des Geschlechts auf frischer Tat“ ertappt werden können (vgl. Hagemann-White 1993).

---

<sup>2</sup> Diese Arbeit fokussiert sich auf den Aspekt ‚Gender‘ in einem praxisorientierten Kontext. Butler hat in späteren Veröffentlichungen auch die Kategorie des biologischen ‚Sex‘ angezweifelt. Diese sei ebenfalls eine Konstruktion (vgl. u. a. Butler 2004).

Dieser soziologischen Perspektive auf das Thema Geschlecht folgt auch die vorliegende Arbeit. Die Perspektive umfasst ein Verständnis von Geschlecht als soziales Konstrukt (englisch: gender) statt auf biologischer Grundlage (englisch: sex; vgl. ebd., Hördt 2002, S. 30). Das beinhaltet Menschen, die biologisch als Frauen eingeordnet werden können (Sex) und sich als solche verstehen (Cis-Frauen). Ebenso werden diejenigen berücksichtigt, die gesellschaftlich unter diese Kategorie fallen, weil sie weiblich gelesen werden und ähnliche Erfahrungen machen wie Cis-Frauen, unabhängig von ihrer Selbstidentifikation oder ihrem biologischen Geschlecht.

Wenn in dieser Arbeit der Begriff ‚Geschlecht‘ verwendet wird, so ist dieser synonym mit Gender und der oben definierten Gruppe zu verstehen. Wie bereits erwähnt ist eine analytische Trennung der Begriffe durch die gesamte Arbeit hinweg nicht möglich, da zahlreiche Quellen die Begriffe unterschiedlich verwenden (Tabelle 3.1). Es gilt jedoch die Annahme der oben beschriebenen Perspektive.

**Tabelle 3.1** Definition und Dimensionen von Gender. (vgl. Bates et al. 2022, S. 5, Quelle: Eigene Darstellung)

Dimensionen von Gender	Ausdruck
Identity	Core element of a person’s individual sense of self
Expression	How an individual signals their gender to others through behavior and appearance
Social and cultural expectations	Related to social status, characteristics, and behavior that are associated with sex traits
Characteristics	Often conceptualized as binary (male/female or man/woman) in Western cultures, but also includes categories outside this binary <ul style="list-style-type: none"> <li>• Often used interchangeably with sex, though it is conceptually distinct</li> <li>• Often assumed to be determined based on sex assigned at birth but may differ</li> <li>• Gender identity, expression, and social and cultural expectations may not all correspond to the same gender</li> <li>• May be temporally and contextually fluid</li> </ul>

Gender besteht aus verschiedenen Dimensionen, wie in Tabelle 3.1 von Bates et al. dargestellt wird: Identität, Ausdruck, soziale und kulturelle Erwartungen sowie Charakteristiken. Die Dimension *Identität* beruht auf der Selbstwahrnehmung und ist für das Verständnis von Gender in dieser Arbeit von Bedeutung.

Wie bereits beschrieben, werden neben Cis-Frauen auch Menschen als Frauen berücksichtigt, die sich selbst als solche verstehen (*Identität*), ebenso diejenigen, die als solche gelesen werden (*Ausdruck*) und damit ähnliche Erfahrungen im Umgang mit anderen machen wie Cis-Frauen. Auch Menschen mit wechselnden Charakteristiken, also beispielsweise genderfluide Menschen, können in Gesellschaft und Beruf weiblich gelesen und damit den gleichen Erfahrungen ausgesetzt sein.

Neben der Betrachtung von Gender nimmt die vorliegende Arbeit außerdem eine intersektionale Perspektive ein, die die Existenz von multiplen Diskriminierungskategorien anerkennt. Diese Kategorien können individuell und additiv wirken. Begründet wurde die Intersektionalität von Crenshaw 1989 mit ihrem Artikel „*Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*“, der erstmalig die Frage aufwarf, inwiefern das Geschlecht und feministische Anliegen mit anderen soziologischen und kulturellen Kategorien interagieren.

Nachdem Geschlecht und Gender lange im Fokus der (Queer-)Forschung standen, wurde letztendlich das theoretische Konzept multipler Ungleichheitsdimensionen integriert:

Geschlecht, Klasse und Rasse gelten in der Geschlechter-, Ungleichheits-, und Migrationsforschung als zentrale Kategorien der Unterdrückung. Die Kategorie Sexualität findet vor allem über die Queer Studies Berücksichtigung. Seit den 1990er Jahren interessieren allerdings zunehmend die Wechselwirkungen zwischen solchen ungleichheitsgenerierenden Dimensionen. Dafür hat sich der Begriff Intersektionalität durchgesetzt: Statt die Wirkungen von zwei, drei oder mehr Unterdrückungen lediglich zu addieren (was schon schwer genug ist), betonen die ProtagonistInnen des Konzepts, dass sie in verwobener Weise auftreten und sich wechselseitig verstärken, abschwächen oder auch verändern können.

(Degele, Winker 2007, S. 1)

Die intersektionale Perspektive erkennt also nicht nur an, dass es mehrere Dimensionen der Unterdrückung gibt, sondern auch, dass diese singular oder additiv wirken und sich wechselwirkend verstärken oder abschwächen können. Die von Degele und Winker (ebd.) oben genannten Kategorien umfassen Geschlecht, Klasse und *Race* als zentrale Kategorien der Intersektionalität. Während in den USA der Fokus stark auf den drei genannten Kategorien liegt, werden in der europäischen Wissenschaft noch weitaus mehr Wirkungsbereiche betrachtet (vgl. Winker, Degele 2009, S. 14). So werden in diesem Zusammenhang unter anderem Sexualität (vgl. Degele, Winker 2007, Verloo 2006), Religion oder Attraktivität (vgl.

Winker, Degele 2009, S. 16) genannt. Einen umfassenderen Index der intersektionalen Kategorien bieten die 13 Linien der Differenz von Lutz und Wenning (2001, S. 20):

• Geschlecht:	Männlich – Weiblich
• Sexualität:	Hetero – Anders
• Race:	Weiß – BiPoC <sup>3</sup>
• Ethnizität:	Dominant – Minderheit
• Nation/Staat:	Angehörig – Nicht angehörig
• Klasse:	Etabliert – Nicht etabliert
• Kultur:	„Zivilisiert“ – „Nicht zivilisiert“
• Gesundheit:	Keine Behinderung – Behinderung
• Alter:	Erwachsene – Kinder
• Herkunft:	Angestammt – Zugewandert
• Besitz:	Wohlhabend – Arm
• Nord-Süd / Ost-West:	Westlich – Andere
• Gesellschaftlicher Entwicklungsstand:	Modern – Nicht entwickelt

Auf der linken Seite ist die jeweilige Kategorie aufgeführt, gefolgt von deren zwei Ausprägungen. Dabei wird links die Norm gelistet, also die privilegierte Partei, rechts jeweils die Abweichung mit der möglicherweise diskriminierten Gruppe. Die Differenzlinien beziehen sich auf westlich geprägte Kulturen und entstanden durch Kleingruppen-Analysen. Es handelt sich um soziale Konstrukte, die sich wechselwirkend beeinflussen und nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen sind (vgl. Lutz, Wenning 2001, S. 21). Auch ist es möglich, dass sich einzelne Kategorien im Kontext verändern und die Norm sowie ihre Abweichung vertauscht werden, wie beispielsweise bei der Kategorie Alter, in der ein hohes Alter kontextabhängig gegenüber dem jüngeren Alter Nachteile erfahren könnte und umgekehrt. Einige Diskriminierungskategorien können übergreifend zusammengefasst oder aber Überschneidungen zwischen ihnen herausgearbeitet werden (vgl. Winker, Degele 2009, S. 14), darunter die Bereiche Ethnizität, Kultur, Staat, Herkunft oder Nord-Süd / Ost-West. Sie sind also weder erschöpfend noch exklusiv. Der Auswahl der betrachteten Kategorien in verschiedenen Veröffentlichungen kann daher Beliebigkeit unterstellt werden. Es ist bislang kein

---

<sup>3</sup> *BiPoC* ist ein Akronym für *Black, Indigenous and People of Colour* und wird als Selbstbezeichnung diskriminierter Gruppen verwendet, welche „ungleich erlebte Erfahrung [teilen und] aufgrund körperlicher und kultureller Fremdzuschreibungen der weißen Mehrheitsgesellschaft“ Rassismus ausgesetzt sind (Brodin, Mecheril 2014, S. 144).

Konsens für den Umgang mit additiven Faktoren, Inter- und Intraabhängigkeiten oder Überschneidungen etabliert worden (vgl. u. a. Biele Mefebue et al. 2022, S. 5, 6). Es kann jedoch angenommen werden, dass unabhängig von den gewählten Kategorien eine additive, interdependente Wirkung existiert.

Für die Forschungsfrage dieser Arbeit steht das Geschlecht als soziales Konstrukt im Vordergrund. Es wird folglich intersektional in der Wechselwirkung mit anderen Kategorien betrachtet. Diese Interdependenzen können durch die Darstellung spitzer Klammern visualisiert werden, um zu verdeutlichen, „dass jeder Verweis auf die Kategorie ‚geschlecht/gender‘ auf weitere Kategorien sozialer Ordnung verweist, und somit die Kategorie <geschlecht/gender> erst mittels Interdependenzen als solche in Erscheinung tritt“ (Lucht 2014, S. 37). Für diese Arbeit wird dieser Gedanke aufgegriffen, jedoch nicht mittels Klammern umgesetzt. Stattdessen wird er um eine integrale Perspektive auf die Ebenen erweitert:

Dabei geht eine ‚integrale Perspektive‘ noch über eine ‚integrierende Perspektive‘ hinaus: „Während der integrierenden Perspektive die Vorstellung zugrunde liegt, dass sich etwas in ein übergeordnetes Ganzes einfügt, lässt sich die integrale Perspektive übersetzen mit ein Ganzes ausmachen (Walgenbach 2007, S. 24 in Anlehnung; Hornscheidt 2012).“ (Walgenbach 2022, S. 7)

Die interdependenten Kategorien der Intersektionalität können also als integral beschrieben werden. Erst die Betrachtung ihrer Gesamtheit ergibt das vollständige Bild ihrer selbst und ihrer Interdependenzen. Gleichzeitig wird anerkannt, dass aufgrund der Praktikabilität der Forschung und je nach Fragestellung nur eine Auswahl an Kategorien berücksichtigt werden kann (vgl. Winker, Degele 2009, S. 15, 16).

Für die vorliegende Arbeit wurde der Fokus auf folgende ausgewählte Untersuchungskategorien gelegt, die sich aus der Kombination des Themas mit dem Schwerpunkt der Arbeit ergeben:

- Geschlecht im Sinne von Gender
- Beziehungsstatus und sexuelle Orientierung
- Herkunft im Sinne von Land, Region oder Ethnie
- Soziale Herkunft
- Aufgrund der Relevanz für die Forschung wie später in Abschnitt 4.2.2 *Verarbeitbarkeit von Care-Arbeit und Beruf in der Beratungsbranche* beschrieben: Care-Arbeit

Die Untersuchungskategorien und ihre Auswahl werden im Methodenkapitel *5.1 Forschungsdesign des qualitativen Teils* nachvollziehbar in das Leitfadenterview eingearbeitet und in Abschnitt *6.1 Vorstellung der Interviewpartnerinnen und Überblick über die Ergebnisse*, soweit es die erhobenen Daten erlauben, evaluiert.

### **Berufliche Segregation**

Der Begriff der ‚beruflichen Segregation‘<sup>4</sup> bezieht sich auf die Aufteilung von Berufen entlang geschlechtsspezifischer Linien nach dem binären Geschlechterverständnis. Segregation beschreibt die Tendenz, dass spezifische Berufe überwiegend von Menschen eines bestimmten Geschlechts ausgeübt werden und basiert auf gesellschaftlichen Normen und Geschlechterstereotypen (vgl. Hördt 2002, Heintz, Nadai 1998). Beispiele sind die Arbeit im Gesundheits- und Sozialwesen in der Krankenpflege oder Kindergärtner:in, die verstärkt mit Frauen in Verbindung gebracht werden, während technische Berufe im Ingenieurwesen oder der Informationstechnologie stereotypisch mit Männern assoziiert werden (vgl. England 1992). Wie die Quellen vermuten lassen, reicht die Herkunft der beruflichen Segregation in Bezug auf das Geschlecht weit zurück und ist in historischen Geschlechterrollen und sozialen Strukturen verwurzelt. In vielen Gesellschaften wurde Frauen aufgrund von Vorurteilen und Diskriminierung der Zugang zu bestimmten Berufen verwehrt oder erschwert (vgl. Guinea-Martin et al. 2018, S. 984 ff.). Die negativen Auswirkungen erstrecken sich von Lohnunterschieden über ungleiche Karrieremöglichkeiten bis zu einer Verstärkung von Geschlechterstereotypen (vgl. Puffer 2004, S. 92, 93).

In Bezug auf den Einfluss von Kontext und Geschlecht resümiert Hördt die berufliche Segregation und deren Implikationen wie folgt:

Während sich die klassische Segregationsforschung auf das Geschlecht als Erklärungsfaktor konzentriert, nimmt Heintz systematisch Bezug auf die Kontextabhängigkeit des Geschlechts als Erklärungsfaktor. Sie geht davon aus, dass Geschlecht eine omnirelevante Hintergrunderwartung darstellt, aber nicht in allen Interaktionen zum Tragen kommt, sondern von den zugrundeliegenden Bedingungen abhängt. (Heintz, Nadai 1998; zitiert nach Hördt 2002, S. 31)

Der Kontext erweist sich also als maßgeblicher Einflussfaktor für die Segregation und damit auch für die Erwartungen an Geschlechter im Beruf. In der Beratung als männlich geprägte und hierarchisch gewachsene Branche kann dies folglich zu

---

<sup>4</sup> Der Begriff ‚Segregation‘ kann im historischen Kontext als problematisch wahrgenommen werden. Er wird hier dennoch genutzt, da sich die zitierten Forscher:innen selbst kritisch damit auseinandersetzen und eine direkte Übersetzung in ‚Trennung‘ dem Forschungszweig und der Bedeutung nicht gerecht wird.

besonders stereotypischen Erwartungshaltungen führen, die es Frauen erschweren, in der männlich interpretierten Rolle als Berater:in erfolgreich zu sein.

In den folgenden Unterkapiteln werden gendertheoretische, im Kontext der Beratungsbranche besonders relevante Einflüsse theoretisch fundiert vorgestellt und in die Makro-, Meso- und Mikro-Ebene eingeordnet.

### 3.2.2 Einflüsse auf struktureller Ebene

Im Folgenden werden die umfangreichen Auswirkungen von Geschlechterstereotypen beschrieben, die einen Einfluss auf der Makro-Ebene ausüben. Wie bereits in Abschnitt 3.2 *Geschlecht im beruflichen Kontext* dargestellt, beleuchtet diese Ebene soziale Phänomene und gesellschaftliche Strukturen, Organisationen oder Branchen aus gesamtgesellschaftlicher oder volkswirtschaftlicher Perspektive (vgl. Giddens 1984).

#### Geschlechterstereotype

Geschlechterstereotype spielen eine signifikante Rolle in der unterschiedlichen Wahrnehmung von Männern und Frauen im beruflichen Kontext. Diese können als „*a set of attributes ascribed to a group and imputed to its individual members simply because they belong to that group*“ (Heilman 1983, S. 271) beschrieben werden. Die zugeschriebenen Attribute beruhen auf den Annahmen über die Gruppe, der eine Person zugeordnet wird. Diese Stereotype „basieren auf sozialen Kategorisierungen, d. h. auf der Einteilung von Individuen in Gruppen [...] unter der Vernachlässigung der interindividuellen Unterschiede“ (Hannover, Wolter 2019, S. 201). Geschlechterstereotype beziehen sich dieser Annahme folgend auf Kategorisierungen und Zuschreibungen von bestimmten Eigenschaften, die Männer beziehungsweise Frauen aufgrund des Geschlechts haben oder haben sollten. Erstere werden von Eagly (1987) als deskriptiv, letztere als präskriptiv bezeichnet.

Geschlechterstereotype sind die am häufigsten untersuchten Stereotypen, wie Dovidio et al. in einer Meta-Analyse aufzeigen (vgl. 2010, S. 3 ff.). Frauen werden vornehmlich „weiche“ Eigenschaften wie Emotionalität, Kooperationsbereitschaft und Empathie zugeschrieben, Männern hingegen Ehrgeiz, dominantes Auftreten und Zielstrebigkeit (vgl. ebd., Spence 1974, S. 44). Im beruflichen wie sozialen Kontext leitet sich daraus der Stereotyp ab, dass Männer eher auf Zielerreichung und Frauen eher auf Zusammenarbeit fokussiert seien (vgl. Thiele 2023, S. 143 ff.,

Bales, Parsons 1956, S. 320 ff.). Wie die Daten der hier aufgeführten Quellen zeigen, sind die Geschlechterstereotype über die Zeit hinweg konstant geblieben.<sup>5</sup>

Die Erkenntnis, dass sich Geschlechterstereotype transkulturell ähnlich manifestieren, wurde erstmalig von Williams und Best 1990 nach einer Befragung von Teilnehmenden aus fast 30 Ländern gewonnen; dadurch konnte eine gesellschaftliche Abhängigkeit zu lokalen Faktoren ausgeschlossen werden. Außerdem wurde deutlich, dass kulturell besonders relevante Eigenschaften eher Männern als Frauen attestiert werden (vgl. Cuddy et al 2015, S. 622 ff.). Hieraus konnte ein „Ausdruck des höheren Status, den männliche relativ zu weiblichen Personen in sämtlichen Kulturen genießen“ (Hannover, Wolter 2019, S. 203) abgeleitet werden, der sich auch heute noch im beruflichen Kontext zeigt. Auch Fiske et al. folgen dieser Auffassung und fassen ihre Erkenntnisse im *Stereotype Content Model* zusammen (2002). Sie gehen davon aus, dass Frauen aufgrund ihres geringeren Status in der Gesellschaft „weniger Kompetenzen zugeschrieben werden [...]“ (ebd., S. 878).

Darüber hinaus existieren mehrere weibliche Substereotypen. Werden Frauen als weniger konkurrenzfähig oder -orientiert wahrgenommen, so werden ihnen gleichzeitig präskriptiv weibliche Eigenschaften wie Wärme und Empathie und weniger Kompetenz und Zielorientierung beigemessen. Umgekehrt wird Männern bei einer (vermuteten) Konkurrenz emotionale Kälte und mehr Kompetenz attestiert. (vgl. Cuddy et al. 2015, S. 635) Diese Erkenntnis ist insbesondere für die Geschlechterstereotype im Wirtschaftskontext der Unternehmensberatung relevant, in dem Kompetenz und deren Zuschreibung ein entscheidender Einflussfaktor auf den Verlauf von Karrierewegen sein kann.

Eine mögliche Erklärung für den Ursprung der Geschlechterstereotype bietet die Soziale Rollentheorie (vgl. Koenig, Eagly 2014, Eagly, Karau 2002). In der Soziologie beschreibt diese die jeweiligen Anforderungen an soziale Akteur:innen gemäß der ihnen zugeschriebenen Rolle.

Geschlechterrollen beziehen sich somit auf die geschlechtsspezifische Rollenverteilung innerhalb der Gesellschaft:

---

<sup>5</sup> Die Untersuchung der Wahrnehmung anderer Geschlechter und der mit ihnen verbundenen Stereotypen würde angesichts des Fokus dieser Arbeit zu weit führen. Von einer Reproduktion von Binarität soll jedoch Abstand genommen werden, daher sei an dieser Stelle an einschlägige Veröffentlichungen wie den Sammelband „Geschlechter in Un-Ordnung: Zur Irritation von Zweigeschlechtlichkeit im Wissenschaftsdiskurs“ (Hackmann et al. 2023) oder „Redoing Gender“ (Darwin 2022) verwiesen.

Mit Geschlechterrollen sind bestimmte normative Erwartungen verbunden, die ihrerseits durch geschlechterstereotype Zuschreibungen entstanden sind, bspw. Erwartungen an eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung oder ein ‚rollenkonformes‘ Verhalten. (Thiele 2023, S. 143)

Während Frauen im Vergleich zur Gesamtbevölkerung überdurchschnittlich häufig Care-Arbeit verrichten, besetzen Männer außergewöhnlich oft Führungspositionen (vgl. Abschnitt 2.2.1 *Frauen im Beruf: Eine historische Perspektive*). Die mit diesen Tätigkeiten verbundenen Attribute bilden die stereotypen Annahmen über die entsprechenden Personengruppen (Frauen: warmherzig, empathisch; Männer: zielorientiert, ehrgeizig). Koenig und Eagly konnten nachweisen, dass die zugeschriebenen Rollen statistisch tatsächlich am häufigsten von der jeweiligen Personengruppe belegt werden und die zugeschriebenen Stereotype damit auf die gesamte Gruppe übertragen werden, unabhängig davon, in welchen Bereichen Individuen tatsächlich arbeiten (vgl. 2014, S. 371 ff.). Befinden sich nun Gruppen in Bereichen, die ihnen stereotypisch nicht zugeschrieben werden, wie beispielsweise Frauen in Führungspositionen, so kann ein Rollenkonflikt entstehen. Die Frauen selbst ebenso wie ihre Umwelt führen einen Vergleich mit dem Stereotyp einer Führungskraft durch und stellen dabei eine Dissonanz fest (vgl. Barthel, Büngeler 2023, S. 3 ff.), bei der das wahrgenommene Geschlecht und die impliziten Erwartungen im Widerspruch zur Rolle als Führungskraft stehen. Es zeigt sich somit, dass Geschlechterstereotype auch im beruflichen Kontext wirken.

Die Zuordnung zu den Kategorien ‚männlich‘ und ‚weiblich‘ wird auch Geschlechtsidentität genannt und bezeichnet „[...] die Qualität und Stärke der mentalen Verbindungen [...], die das Individuum zwischen sich selbst und der Geschlechtskategorie männlich bzw. weiblich ausbildet“ (Tobin et al. 2010, S. 601 f.). Daraus resultiert auch die gesellschaftlich verbreitete, soziologisch und biologisch überholte Annahme von Geschlechterbinarität (vgl. Darwin 2022). Kinder erlernen diese im frühen Alter von gut zwei Jahren, indem sie ihre soziale Umwelt hinsichtlich ‚Geschlecht‘ erfassen und sich somit der Kategorie ‚Junge‘ oder ‚Mädchen‘ zuordnen (vgl. Serbin et al. 2001, S. 7 ff.):

During the exploratory stage of children’s socialization [...] they learn that only two social identities are routinely available to them, the identity of „baby“, or, depending on the configuration of their external genitalia, either „big boy“ or „big girl.“ Moreover, others subtly inform them that the identity of „baby“ is a discrediting one. When, for example, children engage in disapproved behavior, they are often told „You’re a baby“ or „Be a big boy.“ In effect, these typical verbal responses to young children’s behavior convey to them that they must behaviorally choose between the discrediting identity of „baby“ and their anatomically determined sex identity. (Cahill 1986, S. 175)

Kleinkinder haben also keine andere Wahl, als sich dem zugeschriebenen Geschlecht entsprechend zu verhalten, um nicht als „Baby“ getadelt zu werden. Bis zum Schulalter erlernen Kinder dann sowohl die vermeintliche Zuordnung von Gegenständen und Aktivitäten zum Geschlecht – etwa, dass Jungen blau tragen und toben, während Mädchen rosa tragen und mit Puppen spielen – als auch später die Zuschreibung von Geschlechterstereotypen im Sinne von Fähigkeiten und Eigenschaften, wie eine Metaanalyse von 1993 verdeutlicht (vgl. Signorella et al., S. 147 ff.). Sie bemühen sich also um genderkonformes Verhalten. Erst in der Schule verstehen Kinder langsam, dass die erlernten Stereotypen flexibel gehandhabt werden können und keineswegs zu jeder Zeit erfüllt werden müssen (vgl. Trautner et al. 2005, S. 365 ff.). Sie begreifen auch, dass sich ihr eigenes Geschlecht nicht ändert, wenn sie sich gendernonkonform verhalten.

Ogleich Kinder also die zunächst starke Fokussierung auf das Geschlecht bei der Einordnung ihrer Umwelt in gewissem Maße wieder verlernen, kann die frühe Prägung und Wahrnehmung dieser Stereotype nicht vollständig zurückgesetzt werden. Das spielt auch bei der Betrachtung von Geschlechterstereotypen im Beruf eine Rolle. Problematisch wird eine solche Prägung dadurch, dass bestimmte Leistungen lebenslang den Geschlechtern zugeordnet werden:

Geschlechtsstereotype können auch darüber ursächlich zur Entstehung von Geschlechtsunterschieden beitragen, dass sie die Geschlechtsidentität oder das Ausmaß beeinflussen, in dem eine Person sich selbst geschlechtstypisierte Attribute zuschreibt. Einhergehend mit dem Erwerb von Geschlechtsstereotypen integrieren bereits Kinder Teile des Wissens, das in diesen Stereotypen enthalten ist, in ihr Selbstkonzept. (Hannover, Wolter 2019, S. 207)

Die sich selbst erfüllende Prophezeiung eines Verhaltens gilt also sowohl für die Umwelt als auch für die Person selbst und beeinflusst deren Leistung unabhängig davon, ob sie an diese Stereotype glaubt oder nicht. Insbesondere in Feldern, die stereotyp nicht dem eigenen Geschlecht zugeordnet werden,

leidet die Person unter der Vorstellung, das negative Stereotyp – an das sie selbst nicht glauben muss – möglicherweise zu bestätigen. Insbesondere dann, wenn eine Person mit der jeweiligen fachlichen Domäne stark identifiziert ist, bleibt sie in ihren Leistungen hinter ihrem Potenzial zurück – und verifiziert damit wiederum das zugrunde liegende Geschlechtsstereotyp (Steele 1997). Zahlreiche Studien belegen den beeinträchtigenden Effekt, den die Aktivierung von Geschlechtsstereotypen auf Motivation und Leistung von Mädchen und Frauen in männlich konnotierten fachlichen Domänen hat (Nguyen, Ryan 2008). (Hannover, Wolter 2019, S. 208)

Geschlechterstereotypen haben also Einfluss auf die (berufliche) Leistung, unabhängig davon, ob das Individuum an sie glaubt oder nicht. Die damit verbundenen Herausforderungen für Frauen in vermeintlich männlichen Rollen wie der einer Führungskraft werden auch als *Backlash Effect* beschrieben:

Women are ignored by the organization when their behaviors and styles are not associated with masculinity. In order to overcome that barrier and to be seen as fit for managerial positions, they behave in an agentic way (i.e., not communal but domineering). However, since agentic women are viewed as socially deficient, they become the subject of another discrimination and face another barrier. (Aktepe 2020, o. S.)

Das Konzept der Geschlechterstereotype begleitet Menschen ein Leben lang, sowohl im Selbstbild als auch in der Interaktion mit und Einschätzung durch die Umwelt. Die Wahrnehmung von Frauen in männlich konnotierten Bereichen wie der Beratungsbranche wird folglich auch von solchen Geschlechterstereotypen beeinflusst. Die Bewertung ihrer individuellen Leistungen kann durch einen Filter erfolgen, was Auswirkungen auf die Organisation, die Individuen und deren Interaktionen hat. Geschlechterstereotype entstehen also auf der Makro-Ebene und wurden aus diesem Grund hier zuvorderst aufgeführt; ihre Wirkung erstreckt sich jedoch auch auf die Meso- und Mikro-Ebene.

### 3.2.3 Einflüsse auf organisationaler Ebene

Im Folgenden werden Einflüsse auf der Meso-Ebene beschrieben, die Zusammenhänge auf Ebene von Institutionen, interpersonalen Beziehungen in Unternehmen und organisationalen Effekten beleuchtet (vgl. Abschnitt 3.2 *Geschlecht im beruflichen Kontext*). Sie ist zwischen den Bereichen der Makro- und Mikro-Ebene situiert und bietet mehreren Konzepten Platz.

#### Tokenism

Das Konzept des *Tokenism*<sup>6</sup> wurde 1977 von Kanter eingeführt. Es basiert auf den Erfahrungen von Frauen in Führungsrollen in Großkonzernen und ihrer damaligen Situation als „Vorzeigefrauen“ von Organisationen. Obgleich die weiblichen Führungskräfte eine kleine Minderheit darstellten, wurden sie an repräsentativer Stelle übermäßig in den Vordergrund gerückt, um Geschlechterdiversität zu suggerieren.

---

<sup>6</sup> Der englische Begriff *Token* für Symbol oder Zeichen ist die Grundlage der Wortschöpfung *Tokenism*.

Gleichzeitig erwartete das Umfeld von ihnen ein typisch weibliches, geschlechterkonformes Verhalten und schloss sie von weiterer beruflicher Entwicklung aus. (vgl. Kanter 1977, S. 298 ff.)

Die Frauen selbst wurden sich des *Tokenism* und dessen negativer Folgen oft erst nach längerer Zeit bewusst. Männliche Kolleg:innen und Führungskräfte bewerteten die repräsentative öffentliche Darstellung dagegen sogar als Kompliment und Chance und negierten negative Erfahrungen in diesem Zusammenhang. (vgl. ebd.)

In seiner wissenschaftlichen Verwendung bezeichnet *Tokenism* heute das Phänomen, dass eine Person oder Gruppe in einer Organisation in sehr geringer Zahl vertreten ist und verschiedene, mit ihrer sozialen Minderheit verbundene Nachteile erfährt (vgl. King et al. 2010, S. 483). Die Forschenden beschreiben drei Folgen dieser Minorität: einerseits eine erhöhte Sichtbarkeit, andererseits das Gefühl von Isolation und schließlich den Druck, nicht als Individuum, sondern als Vertreter:innen einer ganzen Gruppe wahrgenommen zu werden. *Tokenism* kann hinsichtlich jeder Diskriminierungskategorie stattfinden, darunter das Geschlecht.

Während eine verstärkte Sichtbarkeit positiv konnotiert sein kann, ist sie im Falle von *Tokenism* mit dem erschwerten Zugang zu beruflichen Netzwerken und informellen dienstlichen Aktivitäten verbunden. Die Person, der *Token*, erfährt sowohl unbewusste Nichtberücksichtigung als auch aktive Ausgrenzung. Hierdurch kann ein Gefühl der Isolation entstehen, verbunden mit dem Druck, trotzdem eine gute Performance liefern zu müssen. (vgl. Yoder 1991, S. 50) Darüber hinaus manifestiert sich eine übertriebene Betonung der Andersartigkeit des Individuums im Vergleich zur Gruppe. So wird beispielsweise einer Frau in einer männlich geführten Abteilung vermittelt, dass sie aufgrund ihres Geschlechts anders sei als die Mitarbeiter. Die Unterschiede werden hervorgehoben, die Gemeinsamkeiten hingegen wenig berücksichtigt. Die einzelne Person vertritt aus Sicht der Gruppe die gesamte Minderheit und sollte sich adäquat verhalten (vgl. Kanter 1977). Dies führt dazu, dass Frauen, die vom Phänomen des *Tokenism* betroffen sind, unter dem Druck leiden, stets Repräsentantin aller Frauen zu sein und sich genderkonform verhalten zu müssen.

Auch individuelle Kosten für die betroffene Person oder den betroffenen Personenkreis resultieren aus dem Phänomen des *Tokenism*. Durch die Stereotypisierung werden individuelle Leistungen und Fähigkeiten häufig nicht anerkannt. Die Menschen werden nach den Maßstäben der ihnen zugeschriebenen Gruppe bewertet und aufgrund dieser vermeintlichen Andersartigkeit wahlweise ausgegrenzt oder als Repräsentant:in für Diversität in den Vordergrund gestellt. Dies kann sowohl aufgrund des Geschlechts als auch intersektional betrachtet (zusätzlich) aufgrund

der Hautfarbe, einer Behinderung oder eines anderen Diversitätsmerkmals geschehen, solange der Anteil an Personen dieser Minderheit in der Organisation weniger als 15 % beträgt. (vgl. Yoder 1991, S. 51)

Kanter konnte in ihrer Veröffentlichung zeigen, dass zu den individuellen Kosten für Frauen in männlich besetzten Organisationen negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, das Selbstbewusstsein und die Karrierechancen zählen. Sie betont, dass es nicht ausreicht, Frauen in Führungspositionen nur symbolisch zu repräsentieren, sondern dass es entscheidend ist, die tatsächliche Integration, zahlenmäßige Repräsentanz und Gleichstellung von Frauen in allen Bereichen des Unternehmens zu fördern (vgl. 1977, S. 206 ff.).

### **Gendered Organization**

Die Theorie der *Gendered Organization* stammt aus der Organisationssoziologie und beleuchtet die Konstruktion von Gender in Organisationen. Sie wurde von Acker erstmals 1990 in einem Artikel erwähnt und ausführlich dann 1992 in „*Gendering Organizational Theory*“ beschrieben. Die Theorie belegt, dass Unternehmen nicht die geschlechtsneutralen oder geschlechtsfreien Räume darstellen, als die sie im wirtschaftswissenschaftlichen und organisationssoziologischen Diskurs zum Teil betrachtet werden (vgl. Rodriguez, Guenther 2022, S. 1 in Anlehnung an Acker 1990). Vielmehr spielt Gender eine zentrale Rolle in Organisationen und wird durch Hierarchie (vgl. Cockburn 1991), Mitarbeitende (vgl. Acker 1990) und (berufliche) Interaktion (vgl. West, Zimmerman 1987) reproduziert. Gleichzeitig nehmen auch andere sozial konstruierte Kategorien wie beispielsweise Religion, soziale Herkunft und *Race* eine relevante Rolle im beruflichen Kontext ein und interagieren mit Gender, bedingen oder verstärken sich gegenseitig (vgl. Rodrigues, Guenther 2022, S. 3). Die intersektionale Perspektive wurde bereits in Abschnitt 3.2.1 *Verständnis von Geschlecht und Intersektionalität* beschrieben. Privilegien und Machtverhältnisse können nicht allein auf eine Ursache zurückgeführt werden. Für den Fokus dieser Arbeit ist es jedoch notwendig, Gender als zentrale Kategorie näher zu beleuchten und deren Wirken in Organisationen zu untersuchen – insbesondere vor dem Hintergrund einer Normalisierung von *Gender Blindness* (vgl. Rodrigues, Guenther 2022, S. 5) in der Forschung, die auch Bishu et al. beschreiben (vgl. 2019). Die Annahme, dass Geschlecht im wirtschaftlichen Kontext vernachlässigt wird, wurde auch in der Beratungsforschung beobachtet (vgl. Dornheim 2015, S. 57).

Acker identifiziert mehrere Gründe für die Theorie einer *gendered*, also geschlechtlich geprägten, Organisation, darunter die Geschlechtersegregation im Arbeitskontext, die mit geringeren Gehältern und schlechteren Arbeitsbedingungen für Frauen einhergeht und die Ungleichheit der Geschlechter im gesellschaftlichen Kontext, die sie (auch) im organisationalen Raum begründet sieht (vgl. 1990, S. 141).

Ihrer Auffassung zufolge kann eine Organisation kein geschlechtsneutraler Raum sein. Acker bezieht sich dabei unter anderem auf Kanter, die herausgearbeitet hat, dass die Herausforderungen von weiblichen Angestellten in großen Unternehmen auf die Strukturen und nicht auf individuelles Verhalten von Männern und Frauen zurückzuführen sind (vgl. Kanter 1977, S. 291). Dadurch schlussfolgerte Acker, dass diese Strukturen *gendered* sein müssen. Um dies zu verdeutlichen, beschreibt sie verschiedene Dimensionen, in denen sich die *Gendered Organization* manifestiert und untersucht werden kann:

- **Symbolische Strukturen:** Dies bezieht sich auf die Konstruktion von Geschlecht in Organisationsdiskursen, Symbolen und Kategorisierungen. Es umfasst die Art und Weise, wie Geschlecht in der Organisationskultur repräsentiert und wahrgenommen wird (vgl. 1990, S. 146).
- **Geschlechtsbezogene Interaktionen:** Diese Dimension bezieht sich auf die Geschlechterdynamik auf der individuellen Ebene, wie zum Beispiel Kommunikationsmuster, Rollenerwartungen und Stereotype. Acker argumentiert, dass soziale Interaktionen innerhalb der Organisation dazu beitragen, Geschlechterungleichheiten aufrechtzuerhalten (vgl. 1992, S. 181).
- **Organisationsstrukturen:** Diese beschreiben die formale Struktur der Organisation, einschließlich der Hierarchie, der Arbeitsaufteilung und der Machtverteilung. Acker betont, dass diese Strukturen geschlechtsspezifische Dimensionen haben und dazu beitragen können, Geschlechterungleichheiten zu reproduzieren (vgl. 1990, S. 140).
- **Institutionelle Kontexte:** Diese Dimension bezieht sich auf die breiteren sozialen und kulturellen Kontexte, in denen Organisationen existieren. Acker argumentiert, dass geschlechtsspezifische Normen, Werte und Ideologien aus der Gesellschaft in Organisationen übertragen werden und die Geschlechterungleichheiten beeinflussen (vgl. ebd., S. 154, 155).
- **Konstruktion geschlechtsbezogener Identitäten:** Hier geht es um die Sichtbarmachung der inneren Konstruktion von Gender, die sich im Äußeren zeigt, beispielsweise durch beabsichtigte oder unbeabsichtigte Handlungen wie Kleidung, Sprache oder Arbeitsweisen (vgl. ebd., S. 147).

Diese Dimensionen werden in Abschnitt [6.3.2 Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche](#) zur Auswertung der empirisch erhobenen Ergebnisse herangezogen.

Die Folgen einer *Gendered Organization* sind vielfältig und wirken sich nachteilig auf dasjenige Geschlecht aus, das sich nicht in der Organisationsidentität wiederfindet. So beeinflussen Geschlechterstereotype im beruflichen Kontext die

Wahrnehmung und Bewertung von Mitarbeiter:innen in Organisationen (vgl. Eagly 1987). Sie legen fest, welches Verhalten belohnt wird und ob gleiches Verhalten bei verschiedenen Geschlechtern unterschiedlich bewertet wird. Die Organisationskultur beeinflusst außerdem, welche Werte in Organisationen gefördert und belohnt werden.

Eine männlich geprägte Organisationskultur kann zur Benachteiligung von Frauen beitragen (vgl. Acker 1990, S. 141). Sichtbarer als Stereotype ist die Arbeitsteilung, die zwischen Frauen und Männern in solchen Organisationen nach Geschlecht differenziert sein kann: Frauen sind häufiger in unterstützenden und administrativen Tätigkeiten tätig, während Männer eher in Führungspositionen und technischen Bereichen arbeiten (vgl. Hördt 2002, S. 31). Auch die Karriereverläufe in *male gendered* Organisationen offenbaren Unterschiede, da Frauen dort schlechtere Aufstiegschancen vorfinden und im Durchschnitt weniger verdienen als Männer (vgl. Bonaccollo-Töpfer et al. 2023). Während die Anzahl der Frauen auf den unteren Karrierestufen oft noch dem männlichen Anteil ähnelt, nimmt sie nach oben hin ab. *Doing Gender* (vgl. Abschnitt 3.2.4 *Einflüsse auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene*) spielt in Organisationen ebenfalls eine Rolle, da es die Interaktion zwischen Mitarbeiter:innen beeinflusst (vgl. West, Zimmerman 1987). Diese Komponente kann entweder kaum sichtbar ablaufen oder aber bewusst genutzt werden, um Macht zu konsolidieren (vgl. Cockburn 1991, S. 261). Zum Beispiel können sexistische Bemerkungen oder Verhaltensweisen als Teil der Unternehmenskultur dazu führen, dass Frauen sich in der Organisation unwohl fühlen und sich weniger engagieren (vgl. West, Zimmerman 1987). Die Theorie der *Gendered Organization* beleuchtet also neben der Konstruktion und Anwesenheit von Geschlecht auch das Machtgefälle zwischen einer vorherrschenden Gruppe und den in einer Organisation vertretenen Minderheiten.

Geschlecht ist demnach mit Macht und Hierarchie verbunden (vgl. Hannover, Wolter 2019, S. 203), die im kapitalistisch geprägten, westlichen Wirtschaftssystem beim männlichen Geschlecht allokiert sind. Bates formuliert sogar, dass alle einer Organisation und ihren Arbeitsplätzen zugrundeliegenden Substrukturen männlich konnotiert sind:

Acker (1990, pp. 139–155) argues that organizations and jobs are inherently gendered masculine through an under-lying [sic!] substructure of gender difference, which reflects the interests of men. This is evident in her discussion of the “ideal worker”: “men’s bodies, sexuality, and relationships to procreation and paid work are subsumed in the image of the worker. [This worker] in actual social reality is a man.” (Bates 2021, S. 1045)

Die der Organisation inhärente Struktur dient vor allem den Interessen der Männer, die sie kreiert haben. Für weiblich gelesene Menschen in männlich gegenderten Organisationen wie der Beratungsbranche kann dies zu Nachteilen führen, die ihre Karrierechancen beeinflussen (vgl. Jeanes et al. 2011). Gleichzeitig entsteht ein Vorteil für Männer, die ihre Wahrnehmung und ihr Verhalten als Maßstab heranziehen und damit die männlich geprägte Organisation als neutral wahrnehmen (vgl. Dornheim 2015, S. 5). So wird ein männlicher Habitus positiv konnotiert, ohne dass die Gründe hierfür offensichtlich sind. Die *Gendered Organization* bietet hierfür Erklärungsansätze und macht hierarchische Wirkprinzipien sichtbar.

Aus heutiger Sicht ergeben sich einige Einschränkungen: Bates äußert sich 2021 in einem Artikel kritisch über die weite Verbreitung und Nutzung von Ackers Theorie der *Gendered Organization*. Während sie anerkennt, dass die Veröffentlichung zu ihrer Zeit (1990) bahnbrechend war, kritisiert sie die Verwendung der *Gendered Organization* als Theorie. Aus ihrer Perspektive wird diese stets eingesetzt, um zu belegen, dass Organisationen *gendered* sind, nicht um zu prüfen, ob sie es sind (vgl. Bates 2021, S. 1047). Dabei kritisiert Bates die mangelhafte Anwendung aller fünf Dimensionen einer *Gendered Organization* (vgl. Acker 1990, S. 146 ff.) und den Einsatz des gesamten Frameworks nach Acker. Es fehle an empirischer Evidenz, die sich jedoch in der Sozialforschung aufgrund der widersprüchlichen Erkenntnisse bei der Untersuchung von Menschen und ihrem Verhalten schwer herstellen ließe:

Caught between “mess” on the one hand and a felt need to publish a “tidy” account of my findings on the other, I was sorely tempted to overlook aspects of the data during analysis that did not “fit” neatly within Acker’s theory. (Bates 2021, S. 1043)

Bates kritisiert, dass Daten aus der empirischen Sozialforschung unter dem Druck stünden, klare Ergebnisse zu produzieren. Diese seien jedoch bei qualitativer Forschung nicht immer eindeutig. Um das zu kaschieren, würden einzelne Aspekte absichtlich übersehen, sodass die Daten zur Theorie der *Gendered Organization* passen.

Eine widersprüchliche Datenlage muss laut Bates jedoch keinen Gegenbeweis zu den *Gendered Organizations* darstellen. Sie belege lediglich, dass weitere Forschung notwendig ist. Gleichzeitig erkennt Bates an, dass die Arbeit mit einem kompletten Framework von der vorliegenden Komplexität „*incredibly challenging*“ (S. 1047) sein kann. Dieser Annahme folgend wird die *Gendered Organization* in dieser Arbeit als eines von mehreren Konzepten herangezogen und hinsichtlich aller fünf Dimensionen überprüft (vgl. Acker 1990, 1992).

Jüngere Veröffentlichungen eröffnen weitere Perspektiven auf die Theorie der *Gendered Organization*. Rodriguez und Guenther fordern sogar, den Aspekt

Geschlecht zugunsten einer intersektionalen Perspektive auf die *Gendered Organization* nicht länger in den Vordergrund zu stellen:

More specifically, in order to advance discussions about gendered organization theory, the centrality of gender needs to be challenged because it largely overlooks and ignores inequalities, promoting binary thinking and positions inequalities within a simplistic analytical axis. (2022, S. 3)

In der Tat kann die Theorie eine binäre Perspektive auf Organisationen forcieren, wenn dem nicht aktiv entgegengewirkt wird. Darüber hinaus vernachlässigt sie die Interdependenzen intersektionaler Kategorien und überhöht möglicherweise die Relevanz von Gender. Aufgrund des Fokus auf Frauen in der Beratungsbranche und der fehlenden Forschung zu Non-Binarität in diesem Bereich, wird die Theorie der *Gendered Organization* dennoch im Ergebnisteil herangezogen, um Erkenntnisse einzuordnen.

Gleichzeitig wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Kritik als gerechtfertigt betrachtet wird und in zukünftigen Betrachtungen im Bereich der Organisationsforschung berücksichtigt werden sollte. Dies unterstreicht auch die Autorin der Theorie, Joan Acker, rund 20 Jahre nach Veröffentlichung: „*I realize that I am one of those who has not used it a great deal to inform empirical work*“ (2012, S. 211).

### **Role-Congruity-Theory**

Die *Role-Congruity-Theory* wurde von Eagly und Karau (2002) auf Basis von Forschungsergebnissen aus der Sozialpsychologie, der Soziologie und der Verhaltenslehre im Berufskontext entwickelt, um Mechanismen der Ungleichheit in der Behandlung der Geschlechter aufzuzeigen. Die Theorie basiert auf Geschlechterstereotypen und der damit verknüpften Stereotypkonformität und -inkongruenz von Individuen sowie auf einer Statusdifferenzierung zwischen Männern und Frauen aufgrund sozialer Kategorisierung. So werden Attribute wie Emotionalität, soziales Verhalten und Kooperationsbereitschaft als typisch weibliche Eigenschaften, Durchsetzungsfähigkeit, Rationalität und Unabhängigkeit hingegen als männliche Eigenschaften eingeordnet. Verhalten sich Menschen stereotypkonform, wird dies mit einer positiven Beurteilung durch die Umwelt belohnt.

Dies ist sowohl im *Doing Gender*, also in der Interaktion zwischen Individuen, als auch in *Gendered Organizations* auf struktureller Ebene zu beobachten. Die Autor:innen fassen ihre Theorie in zwei Aspekten zusammen:

A distinctive feature of our theory is the proposition that prejudice toward female leaders and potential leaders takes two forms: (a) less favorable evaluation of women's (than men's) potential for leadership because leadership ability is more stereotypical

of men than women and (b) less favorable evaluation of the actual leadership behavior of women than men because such behavior is perceived as less desirable in women than men. (Eagly, Karau 2002, S. 576)

Die Geschlechterrolle und die Führungsrolle ergeben bei Frauen also eine Inkongruenz, da diese nicht gleichzeitig in beiden Rollen stereotypkonform agieren können. Die Erwartungen an eine Frau in einer Führungsposition stimmen somit nicht mit den stereotypischen Vorstellungen über weibliches Verhalten überein. Im Vergleich zu Männern in Führungspositionen führt dies potenziell zu einer negativeren Bewertung durch die Umwelt.

Die Bewertung in der Rolle als Frau kann dadurch verbessert werden, dass trotz der Führungsposition typisch weibliches Verhalten gezeigt wird; dies hat jedoch wiederum eine negative Bewertung als Führungskraft zur Folge. Es ergibt sich ein Dilemma, das sich sowohl bei der Potenzialbewertung als auch bei der Leistungsevaluation manifestiert. (vgl. Eagly, Karau 2002, S. 575 ff.)

Gleichzeitig umfasst die *Role-Congruity-Theory* auch eine Statusdifferenzierung zwischen den Geschlechtern aufgrund sozialer Kategorisierung. Ihr zufolge haben Männer in der westlich geprägten Gesellschaft oft einen höheren Status als Frauen, der durch die traditionelle Rollenverteilung und die noch bestehende Ungleichheit in Führungspositionen in Wirtschaft und Gesellschaft bedingt und reproduziert wird (vgl. Bates 2021, Kanter 1977). Diese Statusdifferenzierung kann dazu führen, dass Frauen in Führungspositionen weniger Akzeptanz erfahren als Männer und in ihrer Kompetenz und Autorität angezweifelt werden (vgl. Gregory-Mina 2012, Eagly, Carli 2007). Viele in der Forschung beschriebene Phänomene wie etwa die Unterrepräsentation von Frauen im Management, die Gläserne Decke (vgl. Abschnitt 4.1.1 *Das Phänomen der Gläsernen Decke*) oder der *Gender Pay Gap* (vgl. 4.2.4 *Gender Pay Gap und Motherhood Wage Penalty unter Beraterinnen*) können auf die *Role-Congruity-Theory* zurückgeführt werden (vgl. Eagly, Karau 2002). Auch Barrieren, denen Frauen in männlich dominierten Bereichen gegenüberstehen und die unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Frauen im Vergleich zu Männern können hierdurch erklärt werden.

Weitere Veröffentlichungen zum Thema stammen unter anderen von Glick und Fiske, die 1996 mit der „*Ambivalent Sexism Theory*“ die *Role-Congruity-Theory* untermauerten. Auch Kanter hat seit den 1980er Jahren zur Rolle von Stereotypen und Vorurteilen bei der Karriereentwicklung von Frauen geforscht und die Theorie dabei mit dem auf der Meso-Ebene eingeführten Begriff *Tokenism* für Frauen als Aushängeschilder männlich geprägter Unternehmen assoziiert (1977).

Einen weiteren Zusammenhang zur *Role-Congruity-Theory* ermittelten Ryan und Haslam 2005 in ihrer Studie zur *Glass-Cliff-Theory*. Diese beschreibt das Phänomen, dass Frauen häufig zum Zeitpunkt einer Unternehmenskrise oder in einer anderen schwierigen Situation in Führungspositionen berufen werden. Die Theorie besagt, dass Frauen oft genau dann ausgewählt werden, wenn es herausfordernd ist, das Unternehmen zu führen und das Risiko eines Scheiterns hoch ist, sie also an einer unsichtbaren Klippe (*Glass Cliff*) stehen. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass weibliche Führungskräfte aufgrund ihrer stereotypen Eigenschaften als einfühlsamer und sozialer betrachtet werden und daher eher als Männer eingestellt werden, um eine Krise zu bewältigen. Die Autor:innen gehen davon aus, dass Frauen in solchen Lagen dazu gezwungen werden, schwierige Entscheidungen zu treffen, ohne die notwendigen Ressourcen und Unterstützung zur Verfügung zu haben. Die *Glass-Cliff-Theory* soll das Bewusstsein für die Schwierigkeiten schärfen, denen Frauen gegenüberstehen, wenn sie – insbesondere in Krisenzeiten – in Führungspositionen befördert werden. Damit untermauert sie die *Role-Congruity-Theory* und die ihr zugrundeliegenden Geschlechterstereotypen und Risiken für Frauen. (vgl. ebd., S. 81 ff.)

Kritik an der *Role-Congruity-Theory* ist sowohl von den Autor:innen selbst als auch von anderen Wissenschaftler:innen geäußert worden. Die Einwände umfassen unter anderem Bedenken, dass zu wenig Rücksicht auf kulturelle und individuelle Unterschiede genommen werde. So sei die Wahrnehmung insbesondere der Geschlechter interkulturell unterschiedlich. Aus praktischer Sicht wird außerdem die starke Fokussierung auf stereotype Geschlechterrollen kritisiert, die nur geringe Möglichkeiten für eine langfristige Transformation der Vorurteile zulässt. Zwei weitere Kritikpunkte betreffen die mangelnde Berücksichtigung von Beziehungsgeflechten im Arbeitskontext sowie die fehlende Intersektionalität. (vgl. Morgan 2008, Eagly, Carli 2007) Wissenschaftlich betrachtet kann die *Role-Congruity-Theory* dennoch als komplexe, gut erforschte und mit Studien belegte Theorie eingeordnet werden, um Mechanismen in Bezug auf eine Forschungsfrage aus dem Bereich Frauen und Führung auf der Meso-Ebene zu untersuchen.

### **Lack-of-Fit-Model**

Das *Lack-of-Fit-Model* weist einige Parallelen zur *Role-Congruity-Theory* auf und ist ein Konzept aus der Organisationspsychologie, das sich mit der Passung zwischen einer Person und einer Organisation befasst. Die Theorie wurde erstmal 1983 von Heilman erwähnt und belegt, dass die Kongruenz zwischen den Eigenschaften einer Person und den Anforderungen einer Organisation einen relevanten Faktor für deren Erfolg und auch Zufriedenheit in der Organisation darstellt. Betrachtet werden dabei mehrere Aspekte: erstens die Eigenschaften, Fähigkeiten, Einstellungen

und Werte einer Person, die sie absichtlich oder unbewusst mit in den Arbeitskontext trägt, und zweitens die Anforderungen und Erwartungen der Organisation an ihre Mitarbeiter:innen, wie Kompetenzen, Arbeitsaufgaben, Kultur und allgemeine Wertvorstellungen (vgl. ebd., S. 269). Aus den Eigenschaften des Individuums und den Anforderungen der Organisation ergibt sich sodann eine entsprechende Passung oder Diskrepanz.

Ist die Passung sehr hoch, kann dies ein bedeutender Faktor für den Erfolg einer Person in einem Unternehmen sein, der mit einer hohen Zufriedenheit, höheren Leistungen und einer längeren Verweildauer in der Organisation einhergeht (vgl. Schneider 2001, S. 150 f.). Eine Diskrepanz zwischen Eigenschaften und Anforderungen hingegen verringert diese positiven Einflüsse und kann zu Dissonanzen im Arbeitsalltag und in der Leistungsbewertung führen. Die Theorie spricht hier vom *Lack of fit*, woher auch der Name der Theorie stammt. (vgl. Heilman 1983, S. 270 ff.)

Die Grundlagen für die vorliegende Theorie wurden in den vorangegangenen Jahrzehnten entwickelt, in denen Schein bereits ähnliche Aspekte im Kontext der Organisationssoziologie erwähnte (vgl. 1968). Er unterscheidet zwischen drei verschiedenen Arten von Person-Organisation-Fit: erstens, dem Person-Job-Fit, der die Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten, Interessen und Werten einer Person und den Anforderungen des Rollenprofils betrachtet; zweitens, dem Person-Organisation-Fit, der die Ähnlichkeiten zwischen den Werten, Zielen und Normen einer Person und denen der Organisation analysiert; und drittens, dem Person-Gruppe-Fit. Dieser berücksichtigt die Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten, Interessen und Werten einer Person und den Anforderungen sowie der Kultur ihrer Arbeitsgruppe. (vgl. Schein 1985, 1968, Schein, Hall 1978) Scheins Erkenntnisse haben bis heute großen Einfluss sowohl auf die Personalentwicklung als auch auf das Personalmanagement von Organisationen und haben auf wissenschaftlicher Ebene den Weg für das *Lack-of-Fit-Model* geebnet.

In verschiedenen Studien zur Bedeutung des *Lack-of-Fit-Models* haben Kristof-Brown et al. aufgezeigt, dass eine hohe Passung zwischen den Werten und Interessen der einzelnen Mitarbeiter:innen und denen eines Unternehmens in höherer Arbeitszufriedenheit und Leistung resultiert (vgl. 2005, S. 281). Sie untersuchten mehr als 172 existierende Veröffentlichungen zum Person-Gruppe-, Person-Organisation- und Person-Job-Fit und belegten eine Evidenz für das *Lack-of-Fit-Model*, insbesondere hinsichtlich der Verhaltensweisen und Einstellungen des Individuums und der Organisation (vgl. Kristof-Brown et al. 2005, S. 281, 327). Bezogen auf Gender im Berufskontext und den *Lack of fit* von Frauen in Führungspositionen ergeben sich mögliche negative Auswirkungen auf den beigemessenen Erfolg der weiblichen Führungskräfte, ihre Verweildauer in der Organisation und ihre Zufriedenheit

(vgl. Schneider 2001, S. 150 f.). Das Modell wird deshalb im Ergebnisteil für die Einordnung der empirisch erhobenen Daten verwendet.

### 3.2.4 Einflüsse auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene

Die Mikro-Ebene umfasst Interaktionen von Individuen oder Kleingruppen auf individueller Ebene und macht soziales Handeln und Beziehungen, Bewertungen und Entscheidungen sowie Verhaltensmuster sichtbar (vgl. Garfinkel 1967). Im Folgenden werden zwei relevante theoretische Konzepte vorgestellt, die einen starken Einfluss auf der Mikro-Ebene ausüben.

#### Doing Gender

Basierend auf der in der Einleitung zu diesem Kapitel beschriebenen konstruktivistischen Sicht auf Gender in Abgrenzung zu Geschlecht im Sinne des biologischen *Sex* (vgl. Butler 1990) entwickelten West und Zimmermann 1987 mit *Doing Gender* ein einflussreiches Konzept. Auch sie verstehen Gender als ein soziales Konstrukt, das unweigerlich aktiv „getan“ und damit reproduziert wird:

In the beginning, there was sex and there was gender. Those of us who taught courses in the area in the late 1960s and early 1970s were careful to distinguish one from the other. Sex, we told students, was what was ascribed by biology: anatomy, hormones, and physiology. Gender, we said, was an achieved status: that which is constructed through psychological, cultural, and social means. (West, Zimmerman 1987, S. 125)

Die Autorinnen folgen der Annahme von Gender als ein Status, der im Laufe des Lebens erreicht und verinnerlicht wird. *Doing Gender* umfasst die komplexe Kombination aus sozialem Verhalten, Wahrnehmung und Interaktion auf der Mikro-Ebene, die von Mitgliedern der Gesellschaft ausgeführt wird, welche mit den entsprechenden Regeln und Normen sozialisiert wurden. West und Zimmerman folgend ist das Geschlecht als Kategorie in allen Situationen omnirelevant und *Doing Gender* damit potenziell zu jeder Zeit gegeben. (vgl. ebd., S. 140) Ihre Theorie hat bis heute ihre Gültigkeit behalten und wird als Grundlage zahlreicher Forschungsarbeiten verwendet (vgl. u. a. Dornheim 2015).

Diesem Ansatz folgend ist Gender das Ergebnis sozialer Interaktionen und ständiger Reproduktion im Alltag. Diese geschieht durch geschlechter- (un)stereotypisches Verhalten eines Individuums und dessen gesellschaftlicher

Bewertung (vgl. West, Zimmerman 1987, S. 134). *Doing Gender* wird täglich neu vollzogen:

Wenn Frauen Stöckelschuhe, Röcke oder Kopftücher tragen, werden sie zu ‚weiblichen‘ Objekten, woraufhin die Personen, die sich in dieser Weise kleiden, zu Frauen gemacht werden. (in Anlehnung an: Villa 2000, S. 76, zitiert nach: Winker, Degele 2009, S. 20)

Es ist dabei eher unerheblich, warum eine Person sich so kleidet, verhält und was sie selbst damit ausdrücken möchte; vielmehr ergibt sich ein ständiger, interaktiver und zirkulärer Prozess, der zu keinem Zeitpunkt aufgehoben werden könne (vgl. ebd.).

Dieser Prozess kann in Alltagsszenen beobachtet werden, beispielsweise in der Interaktion zwischen einer weiblich und einer männlich gelesenen Person, die zeitgleich einen Raum durch eine Tür betreten wollen. Der Mann wird der Frau entsprechend seiner kulturellen Prägung und aufgrund von gesellschaftlichen Erwartungen möglicherweise den Vortritt lassen, ihr vielleicht sogar die Tür öffnen. Alternativ wird er entgegen den Erwartungen nicht einfach annehmen, der Frau den Vortritt lassen zu müssen, sondern sie vielleicht fragen, ob sie sich dies wünscht. Die Frau wird das Angebot entweder annehmen, sich vielleicht bedanken, oder entgegen der gesellschaftlichen Erwartung dem Mann bedeuten, er solle bitte vorgehen oder ihr nicht die Tür aufhalten. In allen Fällen findet *Doing Gender* statt: Die Individuen verhalten sich entsprechend ihrer gesellschaftlich geprägten Geschlechterrollen – der Mann als charmant, schützend, zuvorkommend, die Frau als schützenswert, dankbar, lenkbar – oder konträr zu diesen (vgl. Eagly, Karau 2002). Auch die aktive oder unbeabsichtigte Entscheidung, sich nicht entsprechend der Erwartungen zu verhalten, stellt also *Doing Gender* dar. Der gesamte Prozess basiert zudem auf dem gelesenen Geschlecht und ist häufig mit der Einordnung in eine binäre Geschlechterkategorie verbunden.

Wie stark Menschen darauf abzielen, andere als ‚männlich‘ oder ‚weiblich‘ zu lesen, wird sichtbar, wenn eine Person aufgrund ihres äußeren Erscheinungsbilds und Verhaltens nicht offensichtlich einem Geschlecht zuzuordnen ist. Dies kann Irritation, Ablehnung und sogar Aggressivität auslösen (vgl. West, Zimmerman 1987, S. 135 ff.). Diese Beobachtung verdeutlicht die Anschlussfähigkeit von Genderforschung an Alltagswissen und -handeln. Sie zeigt auch, dass es sich bei der Wahrnehmung von Gender nicht um eine binäre Skala, sondern vielmehr um ein performatives Spektrum handelt, das entsprechend der gesellschaftlichen Stereotype voll oder auch nur teilweise ausgeschöpft werden kann. Diese Beobachtung folgt der Perspektive auf Gender als soziale Konstruktion aus Abschnitt 3.2.1 *Verständnis von*

*Geschlecht und Intersektionalität.* Die sich daraus ergebende Bedeutung für diese Arbeit zeigt sich durch *Doing Gender* im Berufskontext, das eine ständige Wirkung auf den professionellen Umgang von Menschen hat und Gender reproduziert.

### **Schönheitshandeln**

Schönheit im Sinne der besonderen Aufbereitung und Präsentation des Äußeren ist auch am Arbeitsplatz von Bedeutung (vgl. Koppetsch 2000). Die Bezeichnung des Schönheitshandelns als Sammelbegriff für alle Unternehmungen zur Optimierung, Veränderung und Aufbereitung des eigenen Äußeren zugunsten eines gesellschaftlichen Schönheitsideals wurde 2004 von Degele geprägt:

Schönheitshandeln – dazu verwende ich auch den Begriff *beautification* – ist ein Medium der Kommunikation und dient der Inszenierung der eigenen Außenwirkung zum Zweck der Erlangung von Aufmerksamkeit und Sicherung der eigenen Identität. Schönheitshandeln ist ein sozialer Prozess, in dem Menschen versuchen, soziale (Anerkennungs-)Effekte zu erzielen. (S. 10)

Ihrer Untersuchung folgend ist Schönheitshandeln also eine Form der Inszenierung im Außen und weist eine soziale Funktion auf. Die Suggestion, Schönheitshandeln fände ausschließlich für das eigene Wohlgefühl statt, beschreibt Degele als inkorrekt (vgl. ebd., S. 9). Make-Up, Kleiderwahl, Frisur oder Muskeln sind ihr zufolge kein privates Handeln, sondern vielmehr ein Akt der Kommunikation (vgl. ebd., S. 17), ein Interaktionsangebot (Posch 1999) und damit „instrumentelles Handeln“ (Degele 2004, S. 17), das sich auch im Berufskontext manifestiert. Dieser Annahme folgt auch diese Arbeit. Es liegt nahe, dass ein möglicher Vorteil von Schönheit im geschäftlichen Kontext in Form von besseren Karrierechancen oder höherem Gehalt in der Anziehungskraft und Sympathie von Normschönheit, entsprechend der gesellschaftlichen Auffassung, begründet liegt (vgl. Burkart 2000, S. 68, Posch 1999, S. 181 ff.).

Attraktivität kann unter Umständen auch in der Beratungsbranche als Verstärkung der eigenen Kompetenz wirken (vgl. Degele 2004, S. 144, Burkart 2000, S. 68), was weiblich gelesene Personen vor eine Herausforderung stellt: In einer männlich geprägten Umgebung wie der Unternehmensberatung wird berufliche Kompetenz über ein männliches Erscheinungsbild und Auftreten inkorporiert (vgl. Degele 2004, S. 148). Das bedeutet für Männer, dass sie Anforderungen leichter erfüllen können, indem sie sich an Dresscodes halten und damit dem Idealbild der Branche entsprechen. Für Frauen jedoch kann es problematisch sein, die fast unausweichliche Präsentation von Weiblichkeit in Einklang mit Professionalität zu bringen:

Weibliches Schönheitshandeln in professionellen Zusammenhängen ist also mit mehr Aufwand verbunden als das von Männern, weil die Botschaft der beruflichen Kompetenz nicht automatisch über die äußere Erscheinung hergestellt und vermittelt wird. Eher im Gegenteil müssen Frauen im Beruf Geschlecht aktiv zum Verschwinden bringen – was nur eingeschränkt gelingen kann. (ebd., S. 149)

Frauen können Versuche unternehmen, das eigene Geschlecht zu verbergen, was durch *Undoing Gender*<sup>7</sup> angestrebt wird (vgl. Dornheim 2015, S. 108, 120). Alternativ können sie begehrenswert und normschön auftreten. In beiden Fällen müssen sie im Vergleich zu Männern mehr Energie in ihr Schönheitshandeln investieren, um den Anforderungen der Branche und den gleichzeitigen gesellschaftlichen Erwartungen an Frauen gerecht zu werden. Hier wird das Schönheitshandeln noch um eine macht-theoretische Komponente ergänzt: Die Vergeschlechtlichung von Berufen geht mit einer Aufwertung männlicher Attribute und einer gleichzeitigen Abwertung von weiblichen Eigenschaften einher (vgl. Degele 2004, S. 145, in Bezug auf Bourdieu 2001, S. 16 f.). Mronga beschreibt die sich daraus ergebenden Regeln für das Verhalten in leitenden Positionen:

Bemerkenswerterweise gelten für Frauen in Führungsebenen andere Regeln der Sexualität. Frauen in hoher Führungsverantwortung sind „sexuell“ absolut zurückhaltend in der Gruppe – sowohl verbal als auch faktisch –, sie sind „sympathisch“, aber nicht sexuell und trennen beruflich und privat strikt voneinander. (2013, S. 236)

Dieser Mechanismus stellt eine zusätzliche Herausforderung für Beraterinnen dar, der ihre männlichen Pendanten nur eingeschränkt gegenüberstehen. Die mit dieser Herausforderung verbundene hierarchische Differenz verfestigt sich dadurch stetig weiter. (vgl. Degele 2004, S. 145 f.) Inwiefern Schönheitshandeln die Karrierewege von Beraterinnen beeinflusst, wird in Abschnitt 6.4.2 *Zusatzaufwand durch Schönheitshandeln* diskutiert.

Die ausgewählten gendertheoretischen Ansätze, die bezogen auf die drei Ebenen vorgestellt wurden, werden später in der Arbeit zur Deutung der empirisch erhobenen Daten wieder herangezogen (vgl. ab Abschnitt 6.2 *Ergebnisse aus den Interviews*

---

<sup>7</sup> *Undoing Gender* beschreibt die theoretische „Möglichkeit [der] Verwischung oder sogar Auslöschung der Zuschreibung eines sozialen Geschlechts“ (in Anlehnung an West, Zimmerman 1987, zitiert nach Dornheim 2015, S. 54), also den Versuch, sich entgegen den Normen des sozialen Konstrukts der Geschlechter zu verhalten. Ob es sich um eine eigene Geschlechtskategorie oder gegengeschlechtliches Verhalten handelt, ist strittig (vgl. u. a. Hermann 2004, S. 180). Um *Undoing Gender* später für die Feldforschung zu verwenden, wird es als der Versuch aufgefasst, Geschlecht verschwinden zu lassen („*not to gender*“, vgl. Gildemeister 2004, S. 138).

*auf der Makro-Ebene*). Das ermöglicht unterschiedliche Analyseperspektiven der Vergeschlechtlichungen auf Makro-, Meso- und Mikro-Ebene. Bedingt durch die gewonnenen Erkenntnisse werden zudem einzelne neue Ansätze hinzugefügt und in den Kontext eingeordnet.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Einordnung von Forschungsstand und Implikationen für diese Arbeit

# 4

Nachdem im vorherigen Kapitel der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit abgesteckt wurde, folgen hier relevante Studien und Forschungsergebnisse aus den Bereichen Frauen und Karriere und speziell zu Frauen in der Beratungsbranche. Dabei werden Forschungsstand und Theorie zusammengeführt und im Kontext dieser Arbeit eingeordnet. Ziel des Kapitels ist ein abschließender Überblick über das Forschungsdesiderat, bevor der empirische Part beschrieben wird.

## 4.1 Studienlage zu Frauenkarrieren und Frauen in Führungspositionen

Der folgende Abschnitt widmet sich den bisherigen Forschungsergebnissen zu den Themen ‚Frauen in Führungspositionen‘, ‚Karriereverläufe von Frauen‘ und ‚Frauen in der Beratungsbranche‘. Aufgrund der Fülle der existierenden Studien aus diesen drei Bereichen wird ein Ausschnitt von für diese Arbeit bedeutsamen Veröffentlichungen beschrieben. Diese wurden aufgrund ihrer Relevanz für das Kernthema ‚Frauenkarrieren in der Beratungsbranche‘ ausgewählt. Dabei werden zuerst Erkenntnisse zu Geschlechterstereotypen allgemein sowie zu Frauen in Führungspositionen erörtert. Danach erfolgt eine inhaltliche Fokussierung auf Beraterinnen; diese ermöglicht Einblicke in die *Work-Life-Balance*, die Vereinbarkeit von Care-Arbeit und Karriere und die Tätigkeit als Beraterin in einer *Male Gendered Organization* sowie die Identifizierung von weiteren Herausforderungen für die Untersuchungsgruppe. Es folgen der Bezug zu den Forschungsfragen und ein Zwischenfazit.

### 4.1.1 Das Phänomen der Gläsernen Decke

Der Begriff der ‚Gläsernen Decke‘ wurde bereits im Jahr 1984 von Bryant (vgl. Barreto et al. 2009) und 1986 in dem Artikel des Wall Street Journals „*The glass ceiling: Why women can’t break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*“ von Hymowitz und Schellhardt verwendet (vgl. Benschop, Brouns 2009) und seitdem kontinuierlich verbreitet (vgl. Stadler 2012, S. 16). Im medialen Diskurs etabliert und auch im wissenschaftlichen Kontext verwendet, zeigt dieses Konzept auf, dass Frauen trotz ihrer Qualifikationen und Leistungen einen gewissen Senioritätsgrad häufig nicht überschreiten können.

Stadler definiert den Begriff aus wissenschaftlicher Perspektive in Anlehnung an die Diskussion von Cotter et al. (2001) wie folgt:

Summa Summarum beschreibt der Begriff der Gläserne[n] Decke das Phänomen der institutionalisierten [sic] unterschiedlichen Verteilung der Karrierechancen zwischen den Geschlechtern, die bei steigender Hierarchieebene noch zunimmt, und die Gründe, die zu diesem Ungleichgewicht führen – und nicht, wie der Begriff zuerst vermuten lässt, lediglich die Barriere selbst. (Stadler 2012, S. 17)

Bezogen auf die Forschung im Feld der Unternehmensberatung, die wie in Abschnitt 2.2.3 *Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick* beschrieben, signifikante Diskrepanzen bei der Geschlechterverteilung auf höheren Hierarchiestufen aufweist, beschreibt die Gläserne Decke also die Gründe, die hierzu beitragen. Cotter et al. führen diese auf geschlechtsspezifische Unterschiede bei beruflichem Aufstieg und Beförderungen zurück (vgl. 2001, S. 655 ff.), Weyer identifiziert außerdem biologische, soziale, kulturelle und strukturelle Gründe (vgl. 2007, S. 482 ff.) und Gregory-Mina nennt insbesondere die Geschlechterstereotypen in Gesellschaft und Wirtschaft als Ursache (vgl. 2012, S. 65 f.). Speziell für die Managementberatung untersuchte Dornheim (2015) die Hürden für Beraterinnen in hohen Führungspositionen und identifizierte mittels 21 Expertinneninterviews drei Herausforderungen in Bezug auf *Doing Gender* in *Male Gendered Organizations*. Die erste ist *Doing Femininity*, also der „Habitus, der alle diejenigen Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensschemata umfasst, die im jeweiligen Feld als weiblich gelten“ (Dornheim 2015, S. 96), da Feminität konträr zu den männlich geprägten Erfolgsfaktoren für Berater:innen steht. Die zweite Hürde stellt *Doing Masculinity* dar, also die Assimilation an Männlichkeit. Diese Imitation von männlichen Attributen kann eine dauerhafte Belastung für Frauen darstellen. Drittens nennt Dornheim das *Undoing Gender*, also den Versuch, das eigene Geschlecht unsichtbar zu machen. (vgl. ebd., S. 108, 120) Alle drei Hürden

zusammen umfassen *Managing Gender*. Für Frauen manifestiert sich daraus das eigene Geschlecht als Zusatzaufgabe in einer männlich geprägten Umgebung und als Hindernis auf dem Weg in Führungspositionen. Dies kann in der Beratungsbranche als ein Indiz für die Existenz einer Gläsernen Decke in Erwägung gezogen werden.

Das Modell der Gläsernen Decke ist jedoch nicht unumstritten, da es die geringeren Karrierechancen von Frauen auf äußere Faktoren zurückführt, was in weniger Motivation, reduziertem Selbstbewusstsein und geringeren Ambitionen resultieren kann.

Auch das Konzept der Intersektionalität findet nicht ausreichend Berücksichtigung, was letztlich dazu führt, dass dieses Modell zwar einen erforschten Erklärungsansatz, jedoch kein endgültiges Instrument zur Durchdringung der Materie darstellt.

### 4.1.2 Karrierewege als Labyrinth

„If one has misdiagnosed a problem, then one is unlikely to prescribe an effective cure“ (Eagly, Carli 2007, S. 1). Unter anderem aufgrund der Kritik an der Eindimensionalität der Gläsernen Decke erarbeiteten Eagly und Carli ein umfassenderes Konzept zur Erklärung der Barrieren von Frauen in Führungspositionen: das Labyrinth. Dies besagt, dass der Weg zum Ziel – im Falle der Unternehmensberatung meist eine gut dotierte, einflussreiche Führungsposition – viele Wendungen und Umwege bereithält, letztendlich aber mit ausreichend Ausdauer und Geschick realisierbar ist. Nach Auffassung der Autorinnen ist es somit weniger entmutigend als die Gläserne Decke (vgl. ebd.). Als Faktoren, die die Karrieren negativ beeinflussen, werden unbewusste Vorurteile gegenüber den Geschlechtern und ein Widerstand gegen Frauen in Führungspositionen genannt, was sich beides mit der *Role-Congruity-Theory* erklären lässt (vgl. ebd., S. 2 f.). Dieser Widerstand ist sowohl bei weiblichen Führungskräften zu verzeichnen, die sich vermeintlich männlich verhalten, als auch bei denjenigen, die vermeintlich weibliche Attribute erfüllen:

For example, Catalyst’s study of Fortune 1000 female executives found that 96 % of [female leaders] rated critical or fairly important that they develop ‘a style with which male managers are comfortable.’ (Eagly, Carli 2007, S. 4)

Weitere Faktoren, die zum Labyrinth beitragen, sind die soziale Rolle der Frau als Zuständige für Kinderbetreuung und Care-Arbeit im Allgemeinen und das im Vergleich zu Männern weniger ausgeprägte berufliche Netzwerk (vgl. ebd., S. 5 f.).

Das Labyrinth lässt sich als Metapher besonders passgenau auf die Beratungsbranche anwenden: Sind der Eingang – der Karriereestieg – und das verbreitete Ziel – eine hohe Führungsposition als Partner:in – noch relativ gut sichtbar, so ergibt sich schon nach den ersten Metern kein klares Bild mehr, welche Abzweigung genommen beziehungsweise welche strategische Entscheidung getroffen werden sollte. Der arbeitsintensive Alltag mit Projekten, internen Aufgaben und zusätzlichen geschlechtsspezifischen Herausforderungen verhindert einen Blick aus der Vogelperspektive, der zeigen könnte, wohin der Weg als nächstes führt. Trotz des eingangs beschriebenen klaren Karrierepfades kann somit der Aufstieg in dieser männlich geprägten Branche insbesondere für Beraterinnen zum Labyrinth werden.

---

## 4.2 Studienlage zu Frauen in der Beratungsbranche

Die bisherige Forschung zu Frauen in der deutschen Unternehmensberatungsbranche beschränkt sich auf Einzelwerke. Vorhandene Untersuchungen zeigen jedoch übereinstimmend, dass die Branche männlich dominiert ist und Frauen spezifischen Herausforderungen gegenüberstehen, die mit ihrem Geschlecht zusammenhängen (vgl. u. a. Dornheim 2015). Da die Veröffentlichungen größtenteils aus vergangenen Jahren stammen, teilweise ein Jahrzehnt zurückliegend, ist eine aktuelle Untersuchung der derzeitigen Lage in Deutschland und der Herausforderungen für Beraterinnen erforderlich.

Als Vorreiter:innen in der Erforschung speziell von Unternehmensberaterinnen können Hördt (2002), Rudolph (2004), Grass (2006) und Dornheim (2015) genannt werden. Weitere Erkenntnisse über die Karrieren von Frauen in der Beratung stammen außerdem aus Studien zu Frauen in Führungspositionen in anderen Branchen (vgl. Bilimoria 2007) oder der Beratungsforschung allgemein (vgl. Rudolph 2004). Die genannten Veröffentlichungen bieten einen aktuellen Überblick über den Kenntnisstand zu diesem Thema, beginnend mit Hördt im Jahr 2002, die den geringen Frauenanteil in der Unternehmensberatung und die zugrundeliegenden Gründe untersucht. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass frühere

formale Faktoren, die zu einer geschlechtsspezifischen Segregation in der Branche geführt hatten, durch subtile strukturelle und kulturelle Mechanismen substituiert wurden. Als diese identifiziert sie

- die Leistungsorientierung und -inszenierung der Beratungsbranche;
- informelle Netzwerke, die über Aufstieg und Karriere entscheiden;
- eine Ideologie der permanenten beruflichen Verfügbarkeit;
- eine von Männern geprägte Kleiderordnung;
- vermeintliche Kundenakzeptanzprobleme für Beraterinnen (vgl. ebd.).

Diese strukturellen und kulturellen Mechanismen werden laut Hördt durch das Dilemma der Familienplanung verstärkt (vgl. ebd., S. 71 ff.), das biologisch bedingt in einer für die Karriereentwicklung und Übernahme von beruflicher Verantwortung relevanten Zeitspanne im Leben von Frauen liegt. Wie bereits in Abschnitt 2.1.2 *Unternehmensberatung heute: Daten und Arbeitsweise* beschrieben, sind Beförderungen ein wesentlicher Grundsatz in der Branche (*Up-or-Out-Prinzip*). Stagnieren diese, beispielsweise durch Familienplanung, können die betroffenen Personen geneigt sein, die Branche zu verlassen oder seitens der Organisation dazu motiviert werden (vgl. Tomenendal, Boyoglu 2014). Frauen erreichen dadurch seltener Führungspositionen als ihre Kollegen.

Ein Problembewusstsein hinsichtlich der geringen Anzahl an Beraterinnen und weiblichen Führungskräften innerhalb der Branche konnte vor zwanzig Jahren noch nicht festgestellt werden (vgl. Rudolph, Okech 2004). Die Ursachen wurden stattdessen in der generell nachteiligen Situation von Frauen in der Wirtschaft gesehen; zusätzlich wurde eine potenzielle Imageschädigung der Branche durch die Einstellung von mehr Frauen gefürchtet (vgl. ebd., S. 119). Die damals vorgeschlagene Strategie bestand darin, abzuwarten, damit sich die Geschlechterdifferenz mit der Zeit von allein auflösen könne (vgl. ebd., S. 128). Grass stellte 2006 ebenfalls fest, dass ein mangelndes Problembewusstsein zur anhaltenden Geschlechtersegregation in der Branche beiträgt. Sie identifizierte die für Frauen schwierig mit Care-Arbeit zu verbindenden Reisetätigkeiten und Arbeitszeiten sowie die männliche Dominanz in der Beratung als Herausforderungen für den Karriereweg von Beraterinnen. (vgl. S. 12 f.)

Dornheim griff 2015 die Forschung zu Unternehmensberaterinnen in Deutschland wieder auf. Ihre Untersuchung mittels 21 Expertinneninterviews zeigt, „dass [...] Beratungsunternehmen *Gendered Organizations* sind [und] Beraterinnen sehr bewusste Strategien für ihr *Doing Gender* entwickelt haben“ (S. 171). Dornheim weist somit nach, dass diese Firmen stark von Männern geprägt sind (*Gendered Organization*‘, vgl. Abschnitt 3.2.3 *Einflüsse auf organisationaler Ebene*) und dass sich das weibliche Geschlecht und damit verbundene Verhaltensweisen negativ

auf die Karriere auswirken können. Die Branche verfolgt demzufolge ein „Ideal des männlichen Beraters [...] [welches] durch unterschiedliche Symbole be- und verstärkt“ (Dornheim 2015, S. 172) wird.

Die Beraterinnen stehen vor widersprüchlichen Herausforderungen: Sie erhalten diametrale Signale bezüglich des erwarteten Verhaltens als Berater:in, wie beispielsweise Durchsetzungsfähigkeit und Teamführung, während sie den Anforderungen von Gesellschaft und Organisation an Frauen gegenüberstehen, die eine empathische Kommunikation und Nachsicht vorsehen. Dies führt zu Stress und Mehrbelastung, insbesondere in den ersten Jahren der Karriere:

Zu Beginn ihrer Beratungskarriere scheint eine weitgehende Anpassung an das männliche Beraterideal die einzige erfolgreiche Strategie zu sein, während erfahrene Partnerinnen ihr Frausein als Alleinstellungsmerkmal betonen können. (ebd., S. 188)

Die Rahmenbedingungen kosten Frauen durch bewusstes *Doing Gender* (vgl. Abschnitt 3.2.4 *Einflüsse auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene*) zusätzliche Energie und zwingen sie, sich für einen bewussten Umgang damit zu entscheiden (vgl. ebd., S. 176).

Neuere Veröffentlichungen in diesem Bereich befassen sich vorwiegend mit der Beratungsbranche allgemein oder mit Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. Im Folgenden werden daher weitere Erhebungen konkret zu Beraterinnen, ihren Herausforderungen und deren Implikationen für diese Arbeit vorgestellt.

### 4.2.1 Work-Life-Balance von Beraterinnen

Die *Work-Life-Balance*, also das ausgewogene Verhältnis von Arbeit und freier Zeit, stellt in der Beratungsbranche eine besondere Herausforderung dar. Unter den *Life*-Aspekt fallen dabei die privaten Beziehungen wie etwa eine Partnerschaft, die Familie, möglicherweise Kinder und Aktivitäten zur Gesunderhaltung wie Sport oder Erholung (vgl. Nissen 2019, S. 175). Die Balance dieses Bereichs neben der Arbeit erweist sich als schwierig:

Den offensichtlichen Vorzügen dieser Profession stehen außerordentlich hohe Anforderungen an Mobilität und Flexibilität als Nachteil gegenüber. Besonders im Fokus steht dabei eine *Work-Life-Balance*, die vor allem die weiblichen Berater [sic] vor hohe Herausforderungen stellt. Überdies ist es eine Tatsache, dass nahezu jedes Beratungsprojekt überall angesiedelt ist, nur nicht am eigenen Standort. (Lippold 2022, S. 6)

Die Annahme, dass insbesondere Frauen dadurch vor Herausforderungen gestellt werden, wird nicht näher begründet. Es ist zu vermuten, dass sich der Autor dabei auf die gesellschaftlich bedingt häufiger von Frauen ausgeführte Care-Arbeit bezieht. Auch wenn das Zitat aus einer Veröffentlichung von 2022 stammt, so wird die postpandemisch überwiegend im Homeoffice stattfindende Arbeitsweise nicht thematisiert. Vor der Covid-Pandemie, als Berater:innen noch nach dem beschriebenen Modell vier Tage in der Woche vor Ort in ihren Projekten arbeiteten, schränkte die Reisetätigkeit die *Work-Life-Balance*, also den Ausgleich von Arbeits- und Freizeit, stark ein. Größere Erhebungen, welche Folgen die Pandemie und die damit verbundene Zunahme von Homeoffice für die *Work-Life-Balance* von Berater:innen hat, fehlen bislang.

Doch auch über die verminderte Reisetätigkeit hinaus ist die *Work-Life-Balance* eine Herausforderung in der Beratungsbranche: Die Wochenarbeitszeit wird nicht selten mit mehr als 60 Stunden (vgl. Kaiser et al. 2010, S. 67) oder sogar bis zu 80 Stunden (vgl. Dornheim 2015, S. 30) angegeben. Darüber hinaus spielen der eigene Anspruch an die Arbeit, eine vermeintlich erforderliche Omni-Verfügbarkeit und das firmeninterne Engagement über den aktuellen Projekteinsatz hinaus eine Rolle. Eine Befragung, die sich speziell auf die *Work-Life-Balance* von IT-Beraterinnen konzentriert, wurde 2011 von Nissen und Termer durchgeführt. Sie untersuchten die Relevanz von Ausgleichsmöglichkeiten und identifizierten eine flexible Organisation und flexible Arbeitszeitmodelle als bedeutendste Faktoren für rund 80 % der Befragten (vgl. Nissen 2019, S. 181 in Bezug auf Nissen, Termer 2011). Mangelhafte *Work-Life-Balance* wurde als einer der entscheidenden Gründe für Karriereabbrüche von IT-Beraterinnen angeführt. Die Ergebnisse sind nach Aussage der Autoren auf alle Beratungsbereiche übertragbar. (vgl. Nissen 2019, S. 184 ff.)

Lippold verzeichnet eine durch den demografischen Wandel bedingte Zunahme der Bedeutung von *Work-Life-Balance* für die Leistungsbereitschaft von Berater:innen (vgl. 2022, S. 45 f., 2016, S. 120). Er definiert diese als eine der zukünftigen großen Herausforderungen der Branche, sieht jedoch gleichzeitig in der voranschreitenden Digitalisierung der Arbeitsweise auch einen Lösungsansatz (vgl. ebd. 2022, S. 176). Eine ausgeglichene *Work-Life-Balance* könnte so zu einem starken Argument für die Gewinnung und langfristige Bindung von Talenten und insbesondere von Frauen bis in Führungspositionen werden (vgl. ebd., S. 6). Die *Work-Life-Balance* erweist sich also als relevanter Einfluss auf die Karrierewege von Frauen im Consulting.

### 4.2.2 Vereinbarkeit von Care-Arbeit und Beruf in der Beratungsbranche

Eng verwandt mit der Herausforderung einer potenziell unausgewogenen *Work-Life-Balance* ist das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Gegensatz zum vorangegangenen Kapitel bezieht sich dieses explizit auf Care-Arbeit, die sowohl für Kinder als auch Angehörige ausgeübt werden kann (vgl. Schrammel 2022). Laut Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) übernehmen Frauen in Deutschland im Schnitt 43,8 % mehr unbezahlte Sorgearbeit als Männer, was mit knapp 30 Stunden pro Woche fast einer Vollzeitstätigkeit entspricht (vgl. 2024). Dies betrifft auch Beraterinnen mit Kindern. Nissen erforscht in seiner Studie zur *Work-Life-Balance* unter anderem die Notwendigkeit von Zeit für die Familie: Diese spielt zu Beginn der Karriere noch keine große Rolle, wird aber mit steigender Seniorität zu einem maßgeblichen Grund für die Forderung nach einer ausgewogenen *Work-Life-Balance* (vgl. 2019, S. 184). Auch Dornheim beschreibt, dass Familienplanung und Care-Arbeit große Herausforderungen hinsichtlich der Vereinbarkeit mit dem Beruf der Beraterin darstellen. Sie betont, dass insbesondere der biologische Druck in einem bestimmten Alter zu einer „erhebliche[n], unüberbrückbare[n] Diskrepanz“ (2015, S. 41) zwischen einem möglichen Kinderwunsch und der beruflichen Tätigkeit führt. Dies werde dadurch verstärkt, dass die klassische Rollenverteilung im Mann-Frau-Verhältnis die Frau in der Rolle der Fürsorgerin sehe, die dafür auch beruflich zurücktritt (vgl. ebd.).

Vor der Pandemie wurde die Entscheidung zur Familiengründung und die damit verbundene Betreuungsanforderung durch eine logistisch und zeitlich aufwendige Reisetätigkeit erschwert, die sich jedoch mit dem vermehrten Arbeiten aus dem Homeoffice durch die Covid-Pandemie verringert hat. Gleichzeitig fordern Unternehmensberatungen nach wie vor örtliche Flexibilität, auch wenn dies mittlerweile als flexibles Arbeiten formuliert wird: „Arbeite wie es zu deinem Leben passt: mit FlexWork. Keine fixen Homeoffice-Tage, sondern deine Chance, Arbeitszeit und -ort variabel zu gestalten“ (PricewaterhouseCoopers Stellenanzeige 2023). Dadurch ist die Rolle einer Beraterin weiterhin mit dem Risiko verbunden, kurzfristig auf ein Projekt an einem anderen Ort gebucht zu werden, was die Vereinbarkeit von Kind und Karriere beeinträchtigt. Dieses Risiko wird mit jeder Beförderung wahrscheinlicher, da der Zeitpunkt der Familiengründung biologisch bedingt näher rückt (vgl. Dornheim 2015, S. 171 f.). Insbesondere auf der Stufe der Managerin – in der Regel zwischen Ende 20 und Mitte 30 – ist die Vereinbarkeit ein mitunter maßgeblicher Einflussfaktor auf dem weiteren Karriereweg. Angebote zur Entlastung wie eine firmeneigene

Kinderbetreuung sind aufgrund der bislang üblichen Reisetätigkeit wenig verbreitet, Notfall-Betreuungen nur in Einzelfällen bei großen Unternehmensberatungen verfügbar (vgl. Dornheim 2015, S. 37). Gleichzeitig werden Regelungen wie garantierte Arbeit aus dem Homeoffice oder Reisetätigkeit nur mit ausreichend Vorlaufzeit und selten pauschal genehmigt (vgl. Lippold 2019, S. 388 f.).

Inwiefern sich dies seit der Covid-Pandemie geändert hat, stellt ein interessantes Feld für Anschlussforschung dar und wird von der vorliegenden Arbeit zu Teilen in der empirischen Erhebung näher untersucht. Auch der *Mental Load*, also der mentale Zusatzaufwand, der sich aus Care-Arbeit ergibt, wurde bislang in diesem Kontext wissenschaftlich wenig beleuchtet und wird in Abschnitt 6.2.2 *Herausforderung der Vereinbarkeit von Care-Arbeit und Karriere* wieder aufgegriffen.

### 4.2.3 Beratungsfirmen als Gendered Organizations

Wie bereits dargelegt, sind Unternehmen nicht die geschlechtslosen oder geschlechtsneutralen Räume, für die sie in der Praxis gehalten werden (vgl. Dornheim 2015, S. 50, 57, in Anlehnung an: Acker 1990, West, Zimmerman 1987). Vielmehr können sie Räume konstituieren, in denen männlicher Habitus zur allgemeinen Norm erklärt wird und damit einhergehende bewusste und unbewusste Mechanismen wirken. Dies kann männlich konnotierte Führungs- und Erfolgsattribute (vgl. Eagly, Carli 2007, Hördt 2002) sowie die Zusatzbelastung durch *Doing Gender* für Frauen (vgl. Dornheim 2015, Hördt 2002) zur Folge haben. Die Beratungsbranche ist dafür prädestiniert aufgrund ihrer Historie von „„ungestörte[r]“ Homosozialität von männlichen Kunden und Beratern, die eine traditionelle männliche Erwerbsbiographie [sic] verfolgen und Männlichkeit zelebrieren“ (Dornheim 2015, S. 173). Dies „determiniert bis heute nicht nur die persönliche Zusammenarbeit, sondern auch die grundlegenden Rahmenbedingungen der Arbeit von Top-Managementberatungen“ (ebd.).

Laut Dornheims qualitativer Erhebung äußert sich die *Male Gendered Organization* in der Beratungsbranche in verschiedenen Aspekten:

- Militärische Formulierungen: Nutzung von Begriffen aus der sehr maskulin geprägten Welt des Militärs wie „oberste Heeresleitung“ für Kund:innen oder „General“ für Führungskräfte (vgl. 2015, S. 133);
- Ritualisierte Aktivitäten: gemeinsame Barbesuche oder Ausflüge in Umgebungen, in denen Frauen nicht erwünscht sind (vgl. ebd., S. 173);

- **Habitus:** Erwartung eines typisch männlichen Verhaltens wie „kommen und poltern“, um „ordentlich aufzuräumen“ (vgl. ebd., S. 135);
- **Romantisierung oder Sexualisierung:** Erwartungshaltung und Ritual einer Esseneinladung oder gemeinsamen Aktivität von Kund:in und Berater:in nach Feierabend, was sich für Frauen als problematischer erweist, insbesondere da auf Führungsebene auf Auftraggeberseite meist Männer arbeiten (vgl. ebd., S. 133 f.).

Wie bereits in Abschnitt 2.1 *Einführung in die Unternehmensberatung* beschrieben wurde, lässt sich bei der Besetzung offener Stellen eine Bevorzugung ähnlicher, männlicher Kandidat:innen beobachten. Diese homosoziale Kooptation beschreibt die menschliche Neigung, Personen einzustellen, die einem selbst hinsichtlich Optik, Attributen und Habitus ähneln (vgl. Maurer 2010, S. 83). Durch dieses Prinzip reproduzieren sich sowohl das System als auch die Machtverteilung innerhalb dessen.

Eine weitere Folge ist das Phänomen der *Queen Bee*. Der Begriff referenziert auf ein Bienenvolk, in dem es nur eine weibliche Biene an der Spitze geben kann, analog zu Organisationen, die nur eine einzige weibliche Person im oberen Management aufweisen. Diese Frau hat sich in der Regel an das männlich geprägte System angepasst und aus diesem Grund eine Führungsposition erreicht. Sie muss sich dafür bestmöglich assimilieren und von anderen Frauen distanzieren, da jede weitere weibliche Führungskraft als Gefahr der eigenen Position wahrgenommen wird. Die ‚*Queen Bee*‘ ist also nicht an weiblicher Solidarität interessiert, sondern dient implizit dem männlichen Machterhalt einer *Male Gendered Organization*. (vgl. Derks et al. 2016, Kanter 1977) Das Phänomen wird in Abschnitt 6.2.1 *Geschlechterstereotype als hinderliche Rahmenbedingung* wieder aufgegriffen.

Die *Male Gendered Organization* hat diverse Folgen für die Einschätzung des Potenzials von Berater:innen und ihren Karrieren: Frauen werden als weniger karriereorientiert wahrgenommen (vgl. Mohe 2012, S. 8) und durch häufiger in Anspruch genommene Maßnahmen für *Work-Life-Balance* (vgl. Nissen, Termer 2011, S. 39 ff.) weniger für Beförderungen in Betracht gezogen. Auch auf Seiten der Auftraggeber:innen werden durch die Erfahrungen mit Beratungsfirmen tendenziell Männer als Berater:innen erwartet. Insbesondere bei Projekten auf hoher Hierarchieebene wurde dies in der Vergangenheit sogar eingefordert, was das Ideal eines ‚prototypisch männlichen‘ Beraters auch aus externer Sicht belegt (vgl. Dornheim 2015, S. 135). Wie stark die Beratungsbranche als *Male Gendered Organization* einzuordnen ist, wird in Abschnitt 6.3.2 *Nachweis einer Male*

*Gendered Organization in der Beratungsbranche* auf Grundlage der empirischen Ergebnisse ausführlich diskutiert.

#### **4.2.4 Gender Pay Gap und Motherhood Wage Penalty unter Beraterinnen**

Der *Gender Pay Gap* existiert in Deutschland nach wie vor und wird jährlich von verschiedenen Institutionen berechnet. Dabei wird zwischen dem unbereinigten und dem bereinigten *Pay Gap* unterschieden: Ersterer lag 2022 bei 17 % und umfasst die allgemeine Gehaltsdifferenz zwischen den Geschlechtern, letzterer beträgt derzeit 8 % und weist den Unterschied zwischen Mann und Frau mit gleicher Qualifikation auf einer vergleichbaren Position aus (vgl. Destatis 2023).

Für die Beratungsbranche sowie zwei weitere Branchen hat die Online-Gehaltsplattform kununu 2023 rund 360.000 Gehälter ausgewertet. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, da sie auf freiwilligen Angaben beruhen und nicht wissenschaftlich zu validieren sind, lassen jedoch vermuten, dass auch die Beratungsbranche vom *Gender Pay Gap* betroffen ist. Demnach beträgt die Differenz beim Einstieg durchschnittlich 13 % und wächst nach sechs bis zehn Jahren in der Beratung auf bis zu 27 % an, die Berater jährlich mehr verdienen als Beraterinnen (vgl. kununu 2023). Diese Zahlen sind jedoch mit Skepsis zu betrachten, da die angegebenen Bruttojahresgehälter mit circa 53.000 Euro für Frauen und 69.000 Euro für Männer nach bis zu zehn Jahren (vgl. ebd.) weit unter dem eigentlichen Branchendurchschnitt liegen (vgl. u. a. BDU 2022).

Gleichzeitig belegt eine Studie von Vencon Research, einem kommerziellen, auf die Beratungsbranche spezialisierten Forschungsinstitut, einen signifikanten *Gender Pay Gap* im Consulting und bezieht sich dabei auf Daten von Eurostat, dem statistischen Amt der Europäischen Union. Demnach weist Deutschland mit einem unbereinigten *Gender Pay Gap* von 27 % über alle Branchen hinweg einen der höchsten Werte innerhalb der Europäischen Union auf. Für die Beratungsbranche wurde ein Wert von 14 % auf der Karrierestufe als Senior Consultant und ein Anstieg um 25 % auf insgesamt 39 % Gehaltsunterschied auf dem oberen Management-Level ermittelt. (vgl. Kvirikadze 2023) Auch wenn die genaue Höhe schwankt, belegen alle Zahlen die Existenz eines *Gender Pay Gaps* im Consulting.

Die Branche selbst bemüht sich in ihrer Außendarstellung um Gleichstellung beim Thema Gehalt; insbesondere große Beratungsfirmen verweisen in ihren Stellenangeboten auf den Einsatz von Gehaltsbändern, um Ungleichheiten durch

Verhandlungen auf den unteren Karrierestufen zu vermeiden (vgl. Sopra Steria 2021). Inwiefern dies tatsächlich gelingt, ist angesichts der genannten Zahlen jedoch fraglich.

Ein *Gender Pay Gap* kann sich auch mit der Zeit entwickeln, insbesondere ab den Stufen der Manager:in und Senior Manager:in, da hier flexible Gehaltsanteile und zusätzliche Vergütungsoptionen wie ein Dienstwagen verhandelt werden können. Verschiedene Mechanismen, die zu einer Ungleichheit beitragen können, sind Geschlechterstereotype, die zu potenziell unterschiedlichen Bewertungen führen (vgl. Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene*) und der vermeintliche *Lack of fit* von Frauen und Führungsrollen (vgl. Abschnitt 3.2.3 *Einflüsse auf organisationaler Ebene*), der sich für Frauen nachteilig auf Verhandlungen auswirken kann. Die Werte von 27 % (vgl. kununu 2023) beziehungsweise 39 % (vgl. Kvirikadze 2023) Differenz zwischen dem Gehalt von weiblichen Führungskräften und ihren männlichen Pendants sind dafür ein Indiz.

Die *Motherhood Penalty* beschreibt die finanziellen Nachteile, die für Frauen mit der Mutterschaft einhergehen. Diese werden auch als *Motherhood Wage Penalty* bezeichnet und manifestieren sich im Zeitraum von Schwangerschaft, Geburt und Elternzeit (vgl. England et al. 2016). Die Benachteiligung wird im Vergleich zu kinderlosen Frauen gemessen und kann sich in Form von niedrigeren Gehältern, eingeschränkten Aufstiegschancen, reduzierten Arbeitsstunden und einem allgemeinen Verlust an beruflicher Anerkennung äußern. Die *Motherhood Penalty* wird in vielen Ländern weltweit beobachtet, wie Kleven et al. mit einer Vergleichsstudie zwischen Dänemark, Schweden, dem Vereinigten Königreich, den USA, Österreich und Deutschland belegen (vgl. 2019). Gleichzeitig ist es wesentlich zu betonen, dass es keine vergleichbare *Fatherhood Wage Penalty* gibt und sich dieses Phänomen damit auf Frauen beschränkt (vgl. England et al. 2016, S. 1161).

Die vielfältigen Ursachen für die *Motherhood Penalty* sind auf individueller, organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene zu identifizieren. Auf individueller Ebene spielen Geschlechterstereotype eine Rolle, da Mütter gesellschaftlich bedingt oft mit höheren Erwartungen an die elterliche Fürsorge konfrontiert werden, was zu einem Konflikt zwischen Karriereambitionen und familiärer Verantwortung führen kann. Auf organisatorischer Ebene tragen die mangelnde Flexibilität der Arbeitsbedingungen und unzureichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten dazu bei, dass Frauen Schwierigkeiten haben, ihre beruflichen und familiären Verpflichtungen effektiv zu vereinbaren. (vgl. England et al. 2016, S. 1161 ff.) Darüber hinaus wird der Wunsch nach Zeit mit den Kindern gesellschaftlich häufig „als Signal für eine niedrige Karriereorientierung der Mütter“ (Schmelzer et al. 2015, S. 738) interpretiert.

Erfolgreiche Frauen mit höheren Gehältern sind dabei laut England et al. stärker von der *Motherhood Penalty* betroffen:

To foreshadow our findings, we find that one aspect of this privilege, their higher rates of return to experience, has a price – a higher proportionate wage penalty for motherhood. Although very few of these privileged women drop out of employment, the little time some do take out is very costly to their future wage, because the wage growth they lose while at home or working part-time is substantial. Thus, when the motherhood penalty is estimated to include that portion of the penalty incurred because of lost experience and tenure, these privileged women have the highest penalties. (2016, S. 1162)

Schmelzer et al. demonstrieren außerdem, dass vor allem eine Unterbrechung der Berufstätigkeit, die über die gesetzlich vorgesehene Phase hinausgeht, zu Gehalts-einbußen führt (vgl. 2015, S. 737). Dies wird mit einer unterstellten mangelnden Leistungsbereitschaft und weniger Berufserfahrung erklärt, die bei Frauen durch die Pausen entstehen würde. Auch wenn Leistung und investierte Zeit nach eigener Aussage nicht gleichgesetzt werden (vgl. Abschnitt 2.1.2 *Unternehmensberatung heute: Daten und Arbeitsweise*), scheinen doch viele Unternehmen nach diesem Prinzip zu vergüten. Die Beratungsbranche ist hierfür prädestiniert, da, wie in Kapitel 2 erläutert, eine sehr hohe Arbeitszeit weiterhin mit Erfolg assoziiert wird (vgl. Dornheim 2015, S. 30).

Obwohl keine Studien zur *Motherhood Wage Penalty* in der Beratung in Deutschland vorliegen, kann davon ausgegangen werden, dass dieses Phänomen auch Beraterinnen betrifft. Insbesondere aufgrund des Leistungsideals der Branche und der hohen Stundenanzahl liegt es nahe, dass Mütter durch Abwesenheit mittel- und langfristig finanzielle Nachteile erfahren. Dies würde einen weiteren nachteiligen Einflussfaktor auf die Karrierewege von Frauen und damit auch ein interessantes Feld für weitere Forschung darstellen.

#### **4.2.5 Ausstieg weiblicher Führungskräfte aus der Beratung**

Dass die Beratungsbranche nicht grundsätzlich Schwierigkeiten hat, weibliche Mitarbeiter:innen auf der ersten Karrierestufe zu gewinnen, wurde in Abschnitt 2.2.3 *Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick* beschrieben. In den relevanten Studiengängen und den ersten Karrierestufen liegt ihr Anteil bei knapp 40 % der Gesamtbelegschaft, danach sinkt der Wert mit jeder Stufe ab (vgl. BDU 2022, S. 8). Die größte prozentuale Veränderung zeigt sich beim Übergang

zum mittleren Management: Die Beraterinnen verlassen die Branche am häufigsten als Senior Consultant vor der Beförderung zur Managerin (vgl. ebd.) und diejenigen, die die höchsten Führungspositionen erreicht haben, verbleiben in der Regel ebenfalls weniger lange in der Branche als ihre Kollegen (vgl. Tomenendal, Boyoglu 2014).

Weibliche Führungskräfte langfristig zu binden, stellt eine der zentralen Herausforderungen der Beratungsbranche heute dar (vgl. ebd., S. 39). Dies spiegelt sich auch in der medialen Fremddarstellung wider: „Frauen in Unternehmensberatungen: Absprung statt Aufstieg“ formulierte die Süddeutsche Zeitung 2012 in Bezug auf die häufigen Wechsel der wenigen hochrangigen weiblichen Führungskräfte im Consulting (vgl. Demmer 2012). Der Ausstieg von Top-Managerinnen wird von Tomenendal und Boyoglu mit den männlich geprägten Rahmenbedingungen in der Branche erklärt:

From our interpretation of the story we conclude that the mechanisms of identity construction which are currently in place in large international management consulting firms in Germany support gender imbalanced top management levels. [...] Most of these factors are gendered in practice, which means they become salient as different between genders, and male consultants benefit from them. (2014, S. 39)

Die Beratungsbranche ist von Strukturen geprägt, die den beruflichen Aufstieg von Frauen erschweren, insbesondere je näher diese an das Top-Management heranrücken. Mronga stellt in ihrer Untersuchung zur Konstruktion von Männlichkeit im Management fest, dass Frauen trotz faktischer Position stets weniger Zugang zu den „unsichtbaren Räumen der Ressourcenverteilung“ (2013, S. 219) haben. Sie wechseln daher nach dem Erreichen höherer Führungspositionen in der Beratungsbranche schneller in Umfelder, die von der Organisationskultur passender erscheinen, beispielsweise in hohe Positionen in der Wirtschaft – beispielsweise als Vorstandsmitglied oder Leitung einer Kundensparte für DAX-Konzerne (vgl. Demmer 2012). Der Ausstieg weiblicher Führungskräfte könnte einen Einfluss auf alle Frauen in der Branche haben, wie in Abschnitt 6.5.2 *Netzwerke, Mentoring und Sponsoring als positive Einflüsse* hinsichtlich der Bedeutung von Vorbildern diskutiert wird.

Eine zusammenfassende Betrachtung ergibt, dass verschiedene Forschungsvorhaben mit Blick auf Frauen in der Beratungsbranche durchgeführt wurden, die erste konkrete Hindernisse und Erfolgsfaktoren thematisieren. Im folgenden empirischen Teil dieser Arbeit werden diese genauer analysiert und gemeinsam mit weiteren relevanten Aspekten einer Prüfung unterzogen.

### 4.3 Forschungsfrage und Zusammenfassung der theoretischen Implikationen

Die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet: *Wie wirken strukturelle, institutionelle und individuelle Einflüsse auf die Karrierewege von Frauen ein, die in der Unternehmensberatung höhere Führungspositionen erreicht haben?* Diese Forschungsfrage zielt darauf ab, herauszufinden, welchen Herausforderungen Frauen im Laufe ihrer Karriere begegnen und wie diese ihren beruflichen Aufstieg beeinträchtigen.

Wie im ersten Teil der Arbeit beschrieben, stellen Frauen in höheren Führungspositionen in der Beratungsbranche analog zu anderen Branchen nach wie vor eine Minderheit dar. Ihr Anteil liegt weiterhin im einstelligen oder niedrigen zweistelligen Prozentbereich, obwohl seit Langem Anstrengungen unternommen werden, dies zu ändern. Welche Herausforderungen und ungünstigen Rahmenbedingungen dennoch persistieren, haben die letzten Kapitel gezeigt. Wissenschaftliche Veröffentlichungen wie die von Kanter oder Schein, die vor fast 50 Jahren erschienen sind, erweisen sich heute als immer noch inhaltlich anwendbar. Eine aktuelle Publikation, die sich gezielt mit der derzeitigen Situation von Frauen in einer männlich geprägten Branche wie der Beratung auseinandersetzt und dabei speziell die Einflüsse auf deren Karrierewege untersucht, steht noch aus. Die vorliegende Arbeit setzt sich zum Ziel, diese Lücke zu schließen.

Die Arbeit lässt sich bis hier aus der Meta-Perspektive zusammenfassen, indem die Forschungsfrage in separate Aspekte aufgeteilt wird: *Wie wirken strukturelle, institutionelle und individuelle Einflüsse auf die Karrierewege von Frauen ein, die in der Unternehmensberatung höhere Führungspositionen erreicht haben?*

- Strukturelle Einflüsse: Auf der Makro-Ebene wirkende gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Normen und Systeme wie Geschlechterstereotype;
- Institutionelle Einflüsse: Auf der Meso-Ebene wirkende Strukturen und Kulturen von Organisationen sowie Wirkmechanismen, wie *Tokenism*, die *Gendered Organization*, die *Role-Congruity-Theory* und das *Lack-of-Fit-Model*;
- Individuelle Einflüsse: Auf der Mikro-Ebene wirkende Faktoren wie Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen oder die Interaktion mit der Umwelt in Form von Schönheitshandeln oder *Doing Gender*;
- Karrierewege: Die berufliche Entwicklung der Frauen bezogen auf vertikales Fortkommen (Beförderungen, Verantwortung, Gehalt etc.) innerhalb der Beratungsbranche;

- Frauen: Alle Menschen, die sich als solche identifizieren und/oder im Berufskontext so gelesen werden und entsprechende Erfahrungen in dieser Rolle machen; es wird explizit darauf hingewiesen, dass die Arbeit keine Binarität der Geschlechter reproduzieren möchte, aufgrund der Forschungslage in dieser Branche jedoch einen Fokus auf Frauen und Männer legen muss;
- Unternehmensberatung: Fokus auf die Beratungsbranche in Deutschland und insbesondere auf Berater:innen, die in größeren Organisationen, nicht jedoch als Selbstständige ohne Team, arbeiten und entsprechende Erfahrungen mit der Kultur der Branche machen;
- Höhere Führungspositionen: Frauen, die Hierarchiestufen erreicht haben, die mit Mitarbeitenden- und Umsatzverantwortung verbunden sind, konkret ab (Senior) Managerin über Direktorin bis zur Partnerin beziehungsweise Geschäftsführerin (vgl. Abbildung 5.1).

Wie die Einflüsse auf die Karrierewege von Beraterinnen einwirken, wird nun im folgenden Teil empirisch untersucht und im Ergebniskapitel ausführlich beschrieben. Durch die Beantwortung der Forschungsfrage wird ein Beitrag zur aktuellen wissenschaftlichen Diskussion rund um Frauen und Führung geleistet, indem neue Erkenntnisse zu den Einflüssen innerhalb einer dominant männlich geprägten Branche gewonnen werden. Dies wird dazu beitragen, ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln

- welchen Herausforderungen Frauen auf ihrem Karriereweg begegnen;
- wie diese Herausforderungen durch Gesellschaft, Wirtschaft und Organisationen anerkannt, behandelt und im Idealfall durch Erfolgsfaktoren ausgeglichen werden;
- wie Individuen diesen begegnen können.

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, folgt dem ersten Teil der Arbeit mit der Einführung, Analyse und Einordnung der vorhandenen Veröffentlichungen nun ein empirischer Teil mit einer qualitativen und quantitativen Datenerhebung. Die Methodik der Feldforschung wird im nächsten Kapitel ausführlich erläutert.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Methodik und Operationalisierung der Feldforschung

# 5

Im vorherigen Kapitel wurden die theoretischen Grundlagen und der aktuelle Forschungsstand für diese Arbeit detailliert erörtert. Im folgenden Abschnitt werden nun verschiedene für die Feldphase geeignete Vorgehensweisen abgewogen und die ausgewählten Ansätze näher dargestellt. Dabei werden die Zielgruppe und das Sample definiert sowie die Methoden der Datenerhebung und -analyse beschrieben. Ergänzend wird ein Vorabtest durchgeführt und ein kritischer Rückblick auf die gewählte Methodik und deren Umsetzung vorgenommen, um abschließend zu den Ergebnissen überzuleiten.

## 5.1 Forschungsdesign des qualitativen Teils

Da es sich bei der Fragestellung nach den Einflüssen auf die Karrierewege von Frauen in höhere Führungspositionen um ein bisher wenig erforschtes Feld handelt, bietet es sich an, der Forschungsfrage mittels einer empirischen, qualitativen Methode nachzugehen. Diese erlaubt ein ergebnisoffenes Vorgehen, das es ermöglicht, eine unerforschte Fragestellung in ihrer Komplexität abzubilden und dabei Einzelfälle in den Fokus zu rücken. (vgl. Flick 2011, S. 18) Eine Auswertung existierender Studien war aufgrund der geringen Datenlage keine Möglichkeit. Ebenso fiel die Beobachtung als Methode aus, da die Arbeit der

---

**Ergänzende Information** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-47890-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-47890-2_5).

untersuchten Gruppe sowohl örtlich (remote oder vor Ort beim Kunden) als auch inhaltlich (Datenschutz) dafür nicht in Frage kommt. Ein Fragebogen als erste Erhebungsmethode liefert zu wenig Tiefe, sodass das Interview als geeignete Vorgehensweise ausgewählt wurde.

Ein Leitfadeninterview als qualitativ-interpretative Methode bietet sich hierbei besonders an: Es zählt zu den teilstandardisierten Interviews und ist damit geeignet, „Sachverhalte und Problemsichten in ihrem situativen Kontext und ihrem Sinnzusammenhang zu verstehen bzw. zu rekonstruieren“ (Przyborski, Wohlrab-Sahr 2014, S. 131). Besonders für eine eng gefasste Forschungsfrage in einem disziplinübergreifenden Thema wie den Karriereverläufen in der Beratungsbranche ist das Leitfadeninterview geeignet, da „die gesamte Information, die in der Sprache des Befragten gelöst ist, potenziell zur Auswertung der Forschungsfrage zur Verfügung steht“ (Hartmann 2010, S. 80).

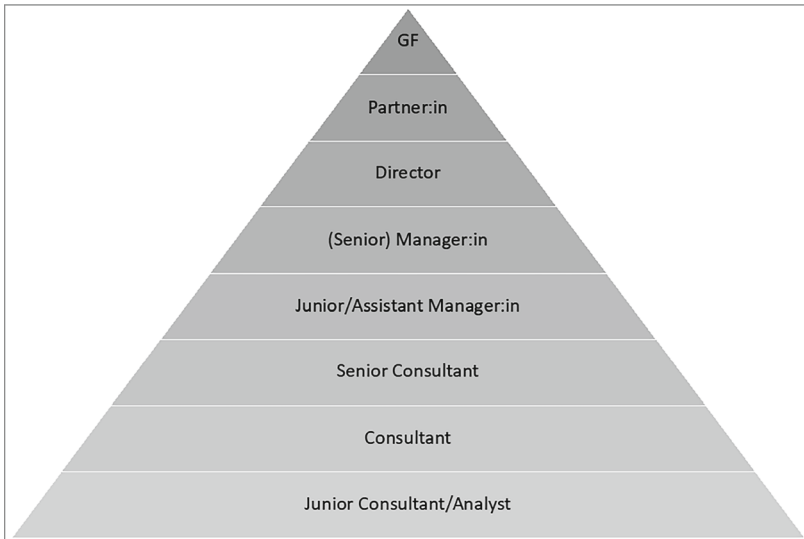
Grundlage des Forschungsdesigns ist in der Regel ein auf Basis existierender Studienergebnisse und theoretischer Konzepte gestalteter Leitfaden. Dieser bietet im Wesentlichen zwei Vorteile: So können alle wissenschaftlich notwendigen Fragen gestellt werden, ohne dass wichtige Aspekte im Gesprächsfluss unberücksichtigt bleiben. Gleichzeitig ist der Leitfaden flexibel, falls Themen bereits besprochen oder durch Rückfragen vertieft werden sollen. (vgl. Przyborski, Wohlrab-Sahr 2014, S. 127 ff.) Auch Ad-Hoc-Fragen durch die interviewende Person sind zugelassen und können situativ eingebracht werden (vgl. Hussy et al. 2010, S. 217). Der Leitfaden wird vorab thematisch nach Blöcken aufgeteilt, um sicherzustellen, dass die Fragen chronologisch sinnvoll aufgebaut sind. Zudem kann so das sich entwickelnde Vertrauen im Gespräch für mehr Tiefe genutzt werden. Basierend auf den Erfahrungen aus den ersten Interviews ist es außerdem möglich, den Leitfaden erneut anzupassen, um ihn zu optimieren. Die Teilstandardisierung ermöglicht es, die individuellen Antworten der Interviewpartner:innen miteinander zu vergleichen (vgl. Schulz, Ruddat 2012, S. 4).

Von Nachteil bei diesem Forschungsdesign ist die eingeschränkte Reliabilität der Methode, da es sich bei dem Untersuchungsgegenstand um Menschen handelt, die nicht zuverlässig dieselben Ergebnisse auf dieselben Fragen liefern. Einflüsse können die Interviewsituation, der oder die Interviewende oder innere Beweggründe sein (vgl. Brosius et al. 2016, S. 52). Durch offene und flexible Fragen kann die Zuverlässigkeit des Instruments bei einem Leitfadenterview jedoch erhöht werden (vgl. Mayring 2015, S. 123).

Die Validität kann ebenfalls eingeschränkt sein, da in der qualitativen Forschung Inhalte interpretiert und in Kontext gesetzt werden. Hierbei können individuelle Unterschiede durch die Forschenden zutage treten, die die „inhaltliche Richtigkeit und sachlogische Gültigkeit“ (Brosius et al. 2016, S. 57) bei wiederholten Durchgängen verändern können. Um dies zu verhindern, wird vorab eine Validitätsprüfung in Form eines Pretests durchgeführt und eine kontinuierliche Anpassung des Leitfadens im Verlauf der Interviews nicht ausgeschlossen. Außerdem wird die Auswertung unter größtmöglicher Transparenz durchgeführt, sodass eine Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse jederzeit gewährleistet ist.

### **5.1.1 Untersuchungsgegenstand der qualitativen Erhebung**

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf Frauen in höheren Managementpositionen in der Unternehmensberatung. Anhand dieser Untersuchungsgruppe sollen Erkenntnisse über die Einflüsse auf Karrierewege von Frauen gewonnen werden, die über die fachliche Eignung und eigene Motivation hinausgehen. Mit ‚höheren Managementpositionen‘ sind alle Hierarchiestufen gemeint, die mit Mitarbeitenden- und Umsatzverantwortung betraut sind, spezifisch ab der (Senior) Managerin über die Direktorin bis zur Partnerin beziehungsweise Geschäftsführerin, wie die folgende Darstellung zeigt (Abbildung 5.1):



**Abbildung 5.1** Darstellung der Hierarchiestufen in der Unternehmensberatung zur Verdeutlichung der höheren Managementpositionen ab (Senior) Manager:in. (in Anlehnung an: Lippold 2022, S. 18; Quelle: Eigene Darstellung)

„Frau“ als Begriff wird, wie im Abschnitt [3.2.1 Verständnis von Geschlecht und Intersektionalität](#) erläutert, als Selbstbezeichnung verstanden. Der Untersuchungsgegenstand bezieht sich also auf alle Menschen, die sich selbst als Frau verstehen oder als solche gelesen und behandelt werden und in Deutschland in Unternehmensberatungen in den genannten Hierarchieebenen arbeiten.

Die exakte Zahl der Individuen innerhalb der beschriebenen Gruppe lässt sich nicht feststellen. Eine ungefähre Schätzung kann jedoch auf Basis der Zahlen des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberatungen von 2022 vorgenommen werden. Nach dessen Erhebung arbeiten circa 185.000 Berater:innen in Deutschland, darunter 28 % Frauen. Dieser Anteil verteilt sich pyramidal von unten nach oben auf die Hierarchiestufen und spiegelt damit den Aufbau der Beratungsfirmen wider. Während 38 % der Berufseinsteiger:innen weiblich sind, sinkt der Anteil bei erfahrenen Berater:innen (Senior Consultants) auf 23 % und wird auf Ebene der Geschäftsleitung mit 12 % weiblichen Führungskräften angegeben. (vgl. BDU 2022, S. 8) Eine genaue Definition, ab welcher Stufe die Studie von der „Ebene der Geschäftsleitung“ ausgeht und wie sich der Anteil zwischen dieser und der

der Senior Consultants verteilt, ist nicht zu finden. Gilt für die Annäherung an die Gesamtzahl ein angenommener Mittelwert zwischen 23 % und 12 % – wobei der Untersuchungsbereich erst oberhalb der Stufe der Senior Consultant beginnt und die Zahl damit wahrscheinlich niedriger ist – kann ein Frauenanteil von höchstens 17 % in den betrachteten höheren Managementpositionen bestimmt werden. Bei circa 52.000 Beraterinnen in Deutschland ergäben sich so circa 8.800 Personen. Aufgrund der genannten Einschränkungen und Ungenauigkeiten in der Darstellung der Hierarchieebene sowie der Unklarheit über die miteinbezogenen Firmen wird die Zahl nicht zur Erstellung eines Samples oder zur Errechnung statistischer Werte herangezogen, sondern bietet lediglich einen Anhaltspunkt zur Größe der betrachteten Untersuchungsgruppe.

### 5.1.2 Auswahl des Interviewsamples

Für das Sample wurden Personen ausgewählt, die aus dem erweiterten Netzwerk der Autorin in der deutschen Beratungsbranche stammen. In diesem Netzwerk wurden der Aufruf zur Teilnahme und die notwendigen Kriterien veröffentlicht. Interessierte Personen und weitere geeignete Kandidatinnen wurden via Nachricht auf Social Media, per E-Mail oder Anruf um ein Interview gebeten. Der Anteil an Antworten innerhalb einiger Wochen lag circa bei 50 %, wobei fast alle Antwortenden die Bereitschaft signalisierten, als Interviewpartnerinnen teilzunehmen. Aufgrund der Kriterien hinsichtlich Führungsposition sowie einer derzeitigen Tätigkeit in einer Unternehmensberatung in Deutschland ergab sich eine Anzahl von circa 40 passenden Kandidatinnen. Mit diesen wurde per Textnachricht oder Videocall das Vorgehen und der benötigte Zeitaufwand von einer bis eineinhalb Stunden besprochen. Mehr als die Hälfte meldete sich darauf zurück, um einen Termin zu vereinbaren. Über einen Zeitraum von fünf Monaten konnte mit wiederum der Hälfte von ihnen tatsächlich ein Interview realisiert werden. Mehrere Interviews wurden anberaumt und kurzfristig oder gar nicht abgesagt und fielen aus. Die geringe Anzahl an tatsächlich geführten Gesprächen belegt anschaulich den (Zeit-)Druck, unter dem die untersuchte Gruppe steht. Das generierte Sample bestand schließlich aus zwölf durchgeführten Interviews, von denen zehn für die Auswertung im Rahmen der Arbeit verwendet werden konnten.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Die zwei weiteren Aufzeichnungen fielen zum einen aufgrund von Sorgen vor einer Identifizierung aufgrund der getätigten Aussagen aus, die dazu führten, dass die Interviewpartnerin ihre Zustimmung zur Nutzung letztlich zurückzog sowie aufgrund von Zeitmangel, da ein angefangenes Interview nicht zu Ende geführt werden konnte und wichtige soziodemographische Daten sowie die finale Zustimmung zur Verwertung fehlten.

Um möglichst authentische und ehrliche Antworten in den Interviews zu erhalten, wurde den befragten Frauen Anonymität und Vertraulichkeit der Daten zugesichert. Aufgrund der immer noch geringen Anzahl an Frauen in höheren Führungspositionen der Beratungsbranche – insbesondere Direktorinnen, Partnerinnen und Geschäftsführerinnen – betrifft diese Zusage nicht nur die Namen der Gesprächspartnerinnen, sondern auch Angaben wie den Arbeitgeber und die spezifische Branche oder andere eindeutige Identifikationsmerkmale. Da bei mehreren Interviews eine Identifikation mittels der Kombination von Informationen möglich wäre, werden die Transkripte nicht in vollständiger, chronologischer Form veröffentlicht.

Die folgende Darstellung zeigt das Sample der zehn ausgewerteten Interviews. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews und wurden durch die Autorin auf Richtigkeit überprüft. Der Veröffentlichung der Hierarchiestufe haben die Interviewpartnerinnen zugestimmt. Mit dem Sample konnten alle relevanten Ebenen – von der Senior Managerin bis zur Geschäftsführerin – abgedeckt und ein Einblick in neun verschiedene große Beratungsfirmen in Deutschland erzielt werden. Die Berater:innen waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 32 und 58 Jahren alt, aus Datenschutzgründen wird auf eine genaue Angabe verzichtet. Eine detaillierte Beschreibung des Samples erfolgt in Abschnitt 6.1 *Vorstellung der Interviewpartnerinnen und Überblick über die Ergebnisse*, Tabelle 5.1 zeigt die Daten der Aufzeichnungen:

**Tabelle 5.1** Darstellung des Interviewsamples. (Quelle: Eigene Darstellung)

Interview Nr.	Geschlecht	Hierarchiestufe	Datum	Länge in Minuten
#1	Cis-weiblich	Senior Managerin	Februar 2023	79
#2	Cis-weiblich	Geschäftsführerin	Februar 2023	38
#3	Cis-weiblich	Senior Managerin	Januar 2023	45
#4	Cis-weiblich	Partnerin	Januar 2023	67
#5	Non-binär/ weiblich gelesen	Senior Managerin	Januar 2023	45
#6	Cis-weiblich	Geschäftsführerin	Februar 2023	69
#7	Cis-weiblich	Direktorin	April 2023	35
#8	Cis-weiblich	Partnerin	April 2023	36
#9	Cis-weiblich	Senior Managerin	April 2023	50
#10	Cis-weiblich	Partnerin	April 2023	43

### 5.1.3 Operationalisierung der Interviews

Zur Durchführung der empirischen Erhebung wurde ein Leitfaden erarbeitet, der an die Ergebnisse der bestehenden, im vierten Kapitel dargelegten Studienlage anschließt und sich auf theoretische Konzepte bezieht, die im dritten Kapitel beschrieben wurden. Der Leitfaden besteht aus einer Kombination aus narrativen Fragen, die zum Reden zu einem bestimmten Thema auffordern, und enger eingegrenzten, standardisierten Fragen. Es handelt sich damit also um einen teilstandardisierten Interviewleitfaden, der eine Vergleichbarkeit der Antworten ermöglicht (vgl. Schulz, Ruddat 2012, S. 4).

Der Interview-Leitfaden setzt sich aus drei inhaltlichen Teilen zusammen. Diesen vorangestellt ist ein einleitender Text, der vorgetragen wird, um die Interviewpartnerinnen über das Thema der Arbeit zu informieren, den Ablauf zu erläutern sowie Fragen zu klären und die Zustimmung zur Aufzeichnung und Verwendung einzuholen. Am Ende des Gesprächs folgt ein kurzer Ausblick auf die nächsten Schritte und eine Danksagung.

Die inhaltlichen Teile umfassen Einstiegsfragen zur Biografie und Karriere, den Hauptteil mit vertiefenden Fragen zu *Doing Gender* und *Gendered Organization* sowie soziodemografische und teilweise private Fragen, um das Sample auch nach Diversitätskriterien bewerten zu können. Im Folgenden werden der Leitfaden vollständig abgebildet und im Anschluss relevante Einzelteile erläutert. Er kam ausschließlich und auf Wunsch der Interviewpartnerinnen digital im Rahmen von Videocalls zum Einsatz. Dies vereinfachte die Terminfindung und die Integrierung der Interviews in den Arbeitsalltag der Beraterinnen. Bis auf zwei Ausnahmen waren alle Befragten zum Zeitpunkt des Gesprächs im Homeoffice an ihrem Arbeitsplatz, die anderen zwei nahmen remote an der Befragung teil. Die aufgezeichneten Gespräche dauerten zwischen 35 und 78 Minuten (vgl. Tabelle 5.1), wobei der Median bei 51 Minuten reiner Interviewzeit lag und vorab 60 bis 90 Minuten für das gesamte Vorhaben inklusive Einleitung und Verabschiedung kommuniziert wurden.

#### Interview-Leitfaden

##### **Einstieg ins Interview durch die Interviewerin**

„Hallo [Name], vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst. Ich weiß, wie beschäftigt du bist und freue mich daher umso mehr, dass du ein Teil meiner Forschungsarbeit wirst. Wie du vielleicht weißt, arbeite ich seit fünf Jahren als Beraterin und bereits seit fast zwei Jahren parallel an meiner Dissertation in diesem Bereich.

Ich schreibe am Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung der Technischen Universität Berlin. Dort untersuche ich die Frage, wie die Karrierewege von Frauen in höhere Führungspositionen in Unternehmensberatungen verlaufen. Da du selbst Karriere in der Beratung gemacht hast und eine Führungsposition innehast, möchte ich dich gerne zu deinen Sichtweisen und Erfahrungen befragen. Insgesamt werde ich im Zuge der Feldforschung zwischen fünf und zehn Frauen interviewen.

Das Ganze dauert circa eine Stunde, vielleicht etwas länger, vielleicht etwas kürzer. Die Fragen sind in drei Blöcke aufgeteilt: Erstens ein biografischer Teil zu deinem Werdegang, dann zweitens Fragen zu der Wahrnehmung deiner Rolle als Frau in dem Beruf und drittens deine Sichtweise auf die Organisation und die Beratungsbranche in Bezug auf Geschlechter. Am Schluss folgen noch einige soziodemografische und auch private Fragen, die ich brauche, um festzustellen, wie divers meine Interviewpartnerinnen sind. Wenn du irgendetwas nicht beantworten möchtest, sag es einfach in dem Moment.

Und keine Sorge: Alle Antworten werden anonymisiert und im Rahmen der Auswertung kategorisiert, sortiert und mit anderen Interviews zusammengefasst, sodass eine zusätzliche Anonymisierung stattfindet. Daher weiß bei Vorliegen der finalen Arbeit niemand außer mir, wer welche Antwort gegeben hat. Dein Name und der deines Arbeitgebers werden nicht genannt.

Die Anonymisierung hilft mir, ehrliche Antworten von dir zu bekommen, bei denen du dir keine Sorgen machen musst, dass sie dir später zugeordnet werden. Gleichzeitig wäre es für mich hilfreich, wenn ich dennoch dein Hierarchielevel nennen darf und die Beratungsfirma mit einem Oberbegriff (Big Four<sup>2</sup>/Wirtschaftsprüfung/Strategieberatung etc.) umschreiben darf. Das wäre in deinem Fall z. B. [Partnerin in einer Big Four]. Bist du damit einverstanden?

– Antwort in der Tabelle festhalten –

Danke. Das folgende Interview wird aufgezeichnet. Ich verwende anschließend aber nur den Ton, um die Inhalte auszuwerten. Da ich mich an den Leitfaden halte und ab und zu Notizen mache, wundere dich bitte nicht, wenn ich nicht inhaltlich auf das Gesagte eingehe oder ab und zu nach unten schaue, um etwas aufzuschreiben. Ich höre dir aufmerksam in meiner Rolle als Doktorandin zu.

Hast du vorab noch Fragen?

Dann lass uns gerne beginnen, ich starte die Aufnahme.“

---

<sup>2</sup> *Big Four* bezeichnet das internationale Oligopol der vier größten Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen Deloitte, EY, KPMG und PwC, welche auch in Deutschland jährlich Milliarden umsetzen und daher für die Fragestellung dieser Arbeit relevant sind (vgl. Lünendonk, Hossenfelder 2024).

*Beginn der Aufzeichnung***4. Einstiegsfragen zu Biografie und Karriere**

1. Wie lange arbeitest du bereits in der Beratungsbranche?
2. Was macht für dich den Reiz deines Berufs aus?
3. Ich würde gerne noch mehr über deinen Weg erfahren. In wie vielen Firmen hast du bereits gearbeitet und welche Karrierestufen hast du dabei durchlaufen?
4. Wo arbeitest du derzeit und was ist die Bezeichnung deiner aktuellen Position?
  - a. (Optionale Rückfrage) Wie viele Mitarbeitende verantwortest du derzeit?
  - b. (Optionale Rückfrage) Wenn du es anonym teilen möchtest: Wie viel Umsatz verantwortest du derzeit ungefähr?

**II. Hauptfragen***Fragenblock: Doing Gender*

Ich würde jetzt gerne mehr auf das Thema Gender und weibliches Geschlecht im Beruf eingehen, da ich zu den Karrierewegen von Frauen in der Beratung forsche.

1. Welche Herausforderungen haben deinen Weg maßgeblich geprägt und wie bist du mit ihnen umgegangen? (Sprechpause, um Nachdenken zuzulassen)
  - a. (Optional) Explizierende Nachfragen oder Beispiele geben
2. Glaubst du, dass Kolleg:innen aller Geschlechter vor denselben Herausforderungen standen wie du? Wo siehst du Unterschiede?
  - a. (Optionale Rückfrage) Welche Gedanken oder welchen Aufwand hast du hinsichtlich deines Auftretens, Aussehens oder Wirkens als Frau betrieben?
  - b. (Optionale Rückfrage) Gab es Alltagsroutinen hinsichtlich des sogenannten „Schönheitshandelns“, also der besonderen Aufbereitung des Äußeren, die du aufgrund von Erfahrungen entwickelt hast? Welche waren das?
3. Welchen Einfluss hatte das Geschlecht deiner Führungskräfte oder eventueller Vorbilder auf dieses Thema?

*Frageblock: Gendered Organization*

Bleiben wir beim Thema Geschlechter und Arbeitsumfeld. Ich würde gerne noch mehr über deine Sichtweisen erfahren.

4. Wie hat sich das Arbeitsumfeld zu Beginn deiner Karriere in der Beratung für dich dargestellt?

5. Wie war das Verhältnis hinsichtlich Geschlechterdiversität in deiner Firma, deinem direkten Umfeld und unter den für dich zuständigen Führungskräften?
6. Zu welchem Zeitpunkt war es Vorteil oder Nachteil für dich, als Frau in der Branche wahrgenommen zu werden?
7. Inwiefern hat sich die Beratungsbranche aus deiner Sicht im Laufe deiner Karriere verändert?
8. Worauf führst du die Veränderungen zurück?
9. Lass uns einen Schritt zurückgehen: Welche Mechanismen in Hinblick auf das Geschlecht wirken aus deiner Sicht in der Branche?
5. (Rückfrage) Gibt es geheime Regeln oder eine Art internen Code, an den es sich zu halten gilt, um erfolgreich zu sein? Wenn ja, welche?

### III. Abschluss des Gesprächs

Im sozialwissenschaftlichen Kontext ist es bei Interviews wie diesem hier wichtig, möglichst viele Einflüsse zu erfassen und dabei auch soziodemografische und teils private Einflüsse miteinzubeziehen. Dadurch kann ich sicherstellen, dass die Ergebnisse die Diversität der Realität widerspiegeln und ob es Ähnlichkeiten oder Korrelationen in den Antworten gibt, die ich näher betrachten sollte. Die Beantwortung der folgenden Fragen ist freiwillig und die Auswertung anonym. Die vertraulichen Antworten sind aber wissenschaftlich sehr relevant und bedeutend für diese Arbeit. Es geht um Diversitätskriterien. Bitte gib mir einen Überblick über folgende soziodemografische Kurzfragen:

1. Lebst du in einer Partnerschaft? Hat sich das während deiner Karriere verändert?
  - a. (Optional) Handelte es sich mehrheitlich um heterosexuelle Beziehungen?  
Wenn nicht, was waren es für Beziehungen?
2. Ist oder war der oder die Partner:in während deiner bisherigen Karriere voll berufstätig?
3. Wie viel Care-Arbeit hast du während deiner Karriere geleistet? Hatte das einen Einfluss auf deine Karriereentwicklung und wenn ja, welchen?
4. Da die Arbeit einen Bezug zu Genderforschung hat: Fühlst du dich als cisgender? Das bedeutet, dass du dich dem dir bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht zugehörig fühlst, also in deinem Fall als Frau.
5. Bist du in Deutschland geboren? Haben deine Eltern einen nicht-deutschen Hintergrund?
  - a. (Optionale Rückfrage) Wie würdest du deine soziale Herkunft beschreiben?  
Welche Berufe hatten deine Eltern?

6. Wunderbar, Danke. Um mit einer letzten Frage abzuschließen: Wenn du dir eine große Veränderung wünschen könntest, die einen Unterschied in der Branche macht: Welche wäre es?

### *Danksagung*

„Vielen Dank, damit ist das Interview abgeschlossen. Nach Ende der Erhebungsphase werden die Ergebnisse von mir transkribiert, anonymisiert und einer Inhaltsanalyse unterzogen. Dabei werden die Antworten kategorisiert, sortiert und mit anderen Interviews zusammengefasst, sodass eine zusätzliche Anonymisierung stattfindet. Die Auswertung wird einige Zeit in Anspruch nehmen, im Anschluss folgt noch eine quantitative Überprüfung.

Spätestens 2024 sollten erste Ergebnisse der Dissertation und zu einem späteren Zeitpunkt dann auch die Dissertation selbst veröffentlicht werden. Natürlich wirst du als Dank für die Teilnahme frühzeitigen Zugriff auf die Inhalte bekommen.

Gibt es noch irgendetwas, dass du gerne im Rahmen des Interviews ergänzen möchtest?

Danke. Ich beende dann die Aufnahme.“

### **Ende der Aufzeichnung**

Abschied: „Vielen Dank für deine Zeit. Melde dich gerne, wenn sich noch Fragen ergeben. Ich weiß deine Unterstützung sehr zu schätzen. Jetzt erstmal einen schönen Tag/Abend noch.“

Der Aufbau des Interviews ist geeignet, um Vertrauen zu generieren und die Interviewpartnerin an die Beantwortung der Fragen zu gewöhnen, wodurch ehrlichere und ausführlichere Auskünfte möglich sind (vgl. Baur, Blasius 2014, S. 50). Aufgrund des Vertrauensvorschlusses und der gängigen Praxis in der Beratungsbranche wurde außerdem Duzen statt Siezen angewendet, auch wenn es im Vorfeld des Gesprächs keinen persönlichen Kontakt zu einigen Interviewpartnerinnen gab. Dieses Vorgehen erwies sich als hilfreich.

Die ersten vier Fragen bilden den Einstieg in das Thema (Frage I/1 bis I/4) und den Rahmen dessen, was in den kommenden Abschnitten den Mittelpunkt des Forschungsinteresses darstellt: die Karriere in der Beratung. Die Fragen zum Reiz des Berufs und zum bisherigen Werdegang (I/3 und I/4) haben vorrangig die Funktion, das Gespräch einzuleiten und die Interviewte an möglichst tiefe Antworten zu gewöhnen; sie werden nicht ausgewertet. Erst bei Frage I/4 a. und I/4 b. (Mitarbeitenden- und Umsatzverantwortung) beginnt die eigentliche Tiefe des Gesprächs, da hier erste sensitive Informationen geteilt werden. Alle Interviewten

haben diese Fragen beantwortet, generell wurde im gesamten Leitfadenterview keine Frage abgelehnt.

Der zweite Teil des Gesprächs bildet den Hauptteil und orientiert sich an den theoretischen Konzepten des *Doing Gender* (vgl. Acker 1990) und der *Gendered Organization* (vgl. West, Zimmerman 1987) sowie an weiteren Konzepten aus dem zweiten Kapitel. So beziehen sich die Fragen II/1 und II/2 auf *Doing Gender* und II/2 a. und b. auf Schönheitshandeln im beruflichen Kontakt (vgl. Degele 2004). II/3 orientiert sich am *Lack-of-Fit-Model* (vgl. Heilman 1983) mit der Frage nach *Role Models*, um das genannte Modell aus Sicht der befragten Beraterin zu evaluieren.

Hier wird auch die Existenz einer Gläsernen Decke geprüft (vgl. Bryant 1984, Gregory-Mina 2012). Im Frageblock zu *Gendered Organizations* beziehen sich die Fragen hauptsächlich auf dieses Konzept (Frage II/5 und II/9) und auf Geschlechterstereotype (vgl. Hannover, Wolter 2019) in männlich geprägten Bereichen (Frage II/4 und II/6). Darüber hinaus untersucht dieser Abschnitt mögliche Veränderungen, die die Befragten im Laufe ihrer Karriere wahrgenommen haben (Frage II/7 und II/8).

Der dritte inhaltliche Teil des Interviewleitfadens enthält Fragen zu soziodemografischen und teils auch privaten Daten, die notwendig sind, um die Diversität des Samples nachvollziehen zu können. Da es sich um Fragen handelt, deren Beantwortung Vertrauen und Verständnis erfordert, wurde der Frageteil durch eine Erklärung begleitet, inwiefern diese für den Erfolg der Auswertung notwendig sind. Abgefragt wurden dann Partnerschaft, sexuelle Orientierung, Care-Arbeit, das eigene Gender und die (soziale) Herkunft (Fragen III/1–5). Um gegebenenfalls später auftretende Rückfragen zu erleichtern, endete der Leitfaden mit einer positiven Frage nach einer Veränderung in der Beratungsbranche, die die Interviewte sich wünscht (Frage III/6). Diese schloss an die großen Themenbereiche *Doing Gender* und *Gendered Organizations* an und wurde bis auf zwei Ausnahmen auch in diese Richtung beantwortet.

### **Veränderungen am Leitfaden**

Ein Pretest wurde im Dezember 2022 durchgeführt. Dafür wurde zum einen die Autorin selbst durch eine wissenschaftliche Mitarbeiterin der Technischen Universität Berlin befragt, zum anderen wurde ein Testgespräch mit einer Managerin aus einer Big-Four-Beratung durchgeführt. Ergebnis beider Tests waren leichte Anpassungen in der Reihenfolge der Fragen. Insbesondere Frage II/1 und II/4 wurden aus dem ersten in den zweiten Frageblock verschoben, sodass sich erst durch ein Ankommen in der Interviewsituation und erste Antworten Vertrauen aufbauen konnte, bevor tiefere Themen angeschnitten wurden. Außerdem wurde die Formulierung

der privaten Abschlussfragen zu sexueller Orientierung (Frage III/1a und III/5a) und der sozialen Herkunft verfeinert und sensibler gestaltet. Der Frage nach der eigenen Einordnung als cisgender wurde eine Erklärung über diese Definition hinzugefügt (Frage III/4).

Im Laufe der Gespräche wurden zwei Anpassungen am Leitfaden vorgenommen. Die folgenden Fragen wurden ergänzt, da sie sich in den ersten drei Gesprächen als relevante Faktoren herausstellten. Ein fester Zeitpunkt im Ablauf wurde nicht eingeräumt, sie wurden in die folgenden Gespräche zu jeweils passenden Zeitpunkten integriert, wenn das Thema nicht ohnehin adressiert wurde.

- Welche Veränderungen hast du in der Branche durch die Corona-Pandemie und ihre Folgen wahrgenommen?
- Warst du zu irgendeinem Zeitpunkt deiner Ausbildung in einer reinen Mädchenschule oder einer reinen Mädchenklasse?

Alle Interviews wurden in der Zeit von Januar bis April 2023 durchgeführt und datenschutzkonform mittels der Online-Software f4x<sup>3</sup> transkribiert.

---

## 5.2 Analyse und Vorgehen bei der Auswertung der Interviews

Für die Auswertung der in den Expertinneninterviews entstandenen Daten stehen verschiedene Methoden wie die *Grounded Theory* (vgl. Glaser, Strauss 1998), quantitative Analysen und qualitative Vorgehensweisen (vgl. u. a. Mayring 2015) zur Auswahl. Da sich die Arbeit ein tieferes Verständnis des Forschungsfeldes zum Ziel setzt, scheidet eine quantitative Analyse der Gespräche aus. Neben der *Grounded Theory* steht somit noch die qualitative Inhaltsanalyse zur Auswahl, die darauf abzielt, inhaltliche Informationen aus Daten zu gewinnen und in ein für die weitere Auswertung geeignetes Format zu übertragen (vgl. Gläser, Laudel 2009, S. 197). Dabei wird in der Regel ein Format gewählt, in dem der Text in kategorisierte und nach Gruppen sortierte Teilaspekte zerlegt wird. Die genaue Beschreibung findet sich in den folgenden Unterkapiteln.

---

<sup>3</sup> Die Audio-Transkriptionssoftware f4x transkribiert DGSVO-konform, mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) und automatisiert Texte aus MP3-Aufnahmen und löscht in Anschluss alle dafür benötigten Daten sowie nach einer Frist auch datensparsam das Ergebnis. Alle Transkripte wurden mit der Audiodatei abgeglichen, um eine wortgenaue Transkription sicherzustellen.

Die Auswertung orientiert sich an dem in der ersten Hälfte beschriebenen theoretischen Bezugsrahmen: Die Codes leiten sich aus den verwendeten Theorien und Konzepten ab, darunter *Tokenism*, *Doing Gender*, *Gendered Organization*, Geschlechterstereotype, *Role-Congruity-Theory*, *Lack-of-Fit-Model* und Schönheitshandeln. Einige wenige Codes wie beispielsweise Zitate rund um die Corona-Pandemie, *Sponsoring* und *Mentoring* oder monoedukative Bildung entstanden auf Basis der empirischen Ergebnisse. Um die Auswertung nachvollziehbar zu gestalten, wird die Zuordnung der Codes jeweils erläutert. Die Darstellung der Erkenntnisse erfolgt auf Makro-, Meso- und Mikro-Ebene. Insgesamt werden 27 Codes in sechs Gruppen sortiert (vgl. Kapitel 6. *Ergebnisse der empirischen Erhebung*). Nicht berücksichtigt wird der quantitative Aspekt der Inhaltsanalyse, also die Zuschreibung von Relevanz aufgrund der Häufigkeit der Nennung von Aspekten und ihr Auftauchen in Codes. Das genaue Vorgehen bei der Auswertung wird im Folgenden erläutert.

### 5.2.1 Transkription und Kodierung der qualitativen Daten

Die Interviews wurden als MP3-Datei aufgenommen und auf Basis dieser Datei vollständig transkribiert. Die Transkription fand wie bereits erwähnt mittels f4x, eines DSGVO-konformen, KI-unterstützten Audiotranskriptionsprogramms statt, das Audiodateien in Textdokumente übersetzt und mittels künstlicher Intelligenz eventuelle Lücken füllt. Die Transkription gelang aufgrund der guten Tonqualität reibungslos. Um eine unverfälschte, wortwörtliche Transkription sicherzustellen, wurden alle entstandenen Dokumente zusätzlich vor der weiteren Verwendung mit dem aufgezeichneten Interview abgeglichen. Kleinere Ungenauigkeiten und durch die Künstliche Intelligenz falsch interpretierte Wörter konnten so korrigiert werden. Jedes Transkript entstand binnen 48 Stunden nach dem Interview, um die möglichst genauen Erinnerungen an das Gespräch zu nutzen. Besonderheiten wie Lachen, Betonung oder Sprechpausen wurden zwar notiert, jedoch in der weiteren Auswertung nicht verwendet. Dies liegt unter anderem daran, dass die Interpretation dieser Aspekte den Forschungsumfang übersteigt und einer sehr individuellen Einschätzung durch die interpretierenden Personen unterliegt (vgl. Dornheim 2015, S. 85).

Die Kodierung erfolgte mithilfe des Programms Atlas TI<sup>4</sup>, das von der Technischen Universität Berlin mitentwickelt wurde. Das Programm arbeitet

---

<sup>4</sup> Online abgerufen unter <https://atlasti.com/de>.

datenschutzkonform und digital und ermöglicht eine ebenfalls durch Künstliche Intelligenz unterstützte, datenbasierte qualitative Inhaltsanalyse verschiedener Formate. Im vorliegenden Fall wurden die aus den MP3-Dateien transkribierten Word-Dokumente verwendet und in das Programm eingespeist. Auf eine KI-unterstützte Auswertung wurde aufgrund der Summe von circa 124 Seiten Transkript verzichtet, sodass die Kodierung ausschließlich von Hand erfolgte. Eine Intercoder-Reliabilität wurde mithilfe einer Codiergruppe hergestellt, in der circa ein Viertel aller Codes diskutiert wurden. Die Zuordnung erwies sich als nachvollziehbar.

Die Kodierung begann nach Abschluss aller Interviews mit dem Markieren bedeutsam erscheinender Textstellen. Sobald sich inhaltlich relevant erscheinende Aspekte wiederholten, wurde ein Code eingeführt, der diese Kategorie beschreibt. Dabei wurde ein Arbeitstitel verwendet. Mit diesem wurden weitere passende Textstellen markiert und weitere Codes für neue Aspekte entwickelt. Schließlich wurden auch relevante Aspekte, die nur einmal vorkommen, kodiert. In der Phase des offenen Kodierens entstanden so gut 50 verschiedene Codes unter Arbeitstiteln. Jedes Dokument wurde zwei Mal analysiert.

Im nächsten Schritt wurden die Codes kategorisiert, zusammengefasst und final benannt sowie Aspekten des theoretischen Bezugsrahmens zugeordnet, um einen wissenschaftlichen Bezug und eine Auswertung zu ermöglichen (vgl. Gläser, Laudel 2009, S. 201). Dabei entstand ein Kategoriensystem mit sechs Code-Gruppen und insgesamt 930 zugeordneten Textstellen. Die größte Code-Gruppe umfasst mit 480 Textstellen verteilt auf 11 Codes die Herausforderungen, denen Beraterinnen im Laufe ihrer Karrierewege begegnen. Sie ist aus inhaltlicher Perspektive der zentrale Aspekt der Auswertung. Daneben besteht die Code-Gruppe zu den Rahmendaten wie Branchenzugehörigkeit oder Umsatzverantwortung aus knapp 200 Textstellen, verteilt auf sieben Codes. Es folgen die soziodemographischen Angaben mit sechs Codes und knapp 100 Textstellen. Drei Aspekte wurden keiner Code-Gruppe zugeordnet, sondern einzeln kategorisiert: Die Erfolgsfaktoren mit knapp 100 Textpassagen, die Codes zu Vorteilen als Frau in der Beratung und zum Einfluss der Covid-Pandemie. Tabelle 5.2 stellt das Kategoriensystem mit den zugeordneten Codes dar.

Die Einordnung der Codes in die berücksichtigten Konzepte und Theorien wird in Abschnitt 6.1 *Vorstellung der Interviewpartnerinnen und Überblick über die Ergebnisse* beschrieben. Dort findet sich auch eine Begründung der jeweiligen Zuteilung und eine Diskussion möglicher Überschneidungen.

**Tabelle 5.2** Darstellung von Kategoriensystem und Codes geordnet nach Anzahl an Textstellen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Code-Gruppe	Anzahl an Textstellen	Zugeordnete Codes
Herausforderungen	480	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boys Club</li> <li>• <i>Doing Gender</i></li> <li>• <i>Male Gendered Organization</i></li> <li>• Mangelnde Diversität</li> <li>• Mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten von Frauen</li> <li>• Schönheitshandeln</li> <li>• Ungleichbehandlung</li> <li>• Vereinbarkeit</li> <li>• Verschiedenes</li> <li>• Fehlende weibliche Role Models</li> <li>• Weibliche Stereotype</li> </ul>
Rahmendaten	199	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungserfahrung</li> <li>• Branche</li> <li>• Führung von Mitarbeitenden</li> <li>• Umsatzverantwortung</li> <li>• Geschlechterverhältnis in der Branche</li> <li>• Reiz des Berufs</li> <li>• Wunsch nach Veränderung</li> </ul>
Soziodemografische Daten	99	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Care-Arbeit</li> <li>• Eigenes Gender</li> <li>• Herkunft</li> <li>• Partnerschaft</li> <li>• Soziale Herkunft</li> <li>• Mädchenschule</li> </ul>
Erfolgsfaktoren	97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsfaktoren</li> </ul>
Vorteile als Frau	37	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteile als Frau</li> </ul>
Covid-Pandemie	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Covid-Pandemie</li> </ul>

## 5.2.2 Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel

Die Arbeit bedient sich bei der Methode der Auswertung wie bereits erläutert einer qualitativen Inhaltsanalyse. Gängig ist hier vor allem das Vorgehen nach Mayring (vgl. 2015) und Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022), die diese Methode geprägt haben. Gleichwohl ist insbesondere die Vorgehensweise nach Mayring

durch einige Limitationen gekennzeichnet, die eine nachvollziehbare und gleichzeitig flexible Handhabung der Methode erschweren. Zu nennen ist hier vor allem die Einschränkung, dass in der Regel nach einer einmaligen Festlegung zu Beginn der Auswertung keine neuen Kategorien mehr hinzugefügt werden dürfen (vgl. Mayring, Fenzl 2019, S. 633 ff.). Da sich diese Arbeit jedoch nicht unmittelbar auf eine vorhandene Erhebung oder existierende Kategorien bezieht, ist eine flexible Anpassung der Kategorien auch während der Auswertung sinnvoll.

Hier bieten Gläser und Laudel (2009) eine Weiterentwicklung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring mit einer Anpassbarkeit des Kategoriensystems: Während des Analyseprozesses bleibt die Kodierung offen für neue, relevante Informationen aus den Daten, die keinem existierenden Code zuzuordnen sind (vgl. ebd., S. 200 f.). Einen weiteren Vorteil bietet der Aufbau des Kategoriensystems auf Grundlage des theoretischen Bezugsrahmens der Arbeit: „Dadurch wird sichergestellt, dass die theoretischen Vorüberlegungen die Extraktion anleiten“ (S. 201).

In der Variante von Gläser und Laudel (2009) werden außerdem alle Inhalte gleichbehandelt. Es findet weder eine Bedeutungszuweisung rein nach Häufigkeit noch ein Ausschluss von bereits vorhandenen Informationen während der Analyse statt. Jeder Satz wird individuell untersucht, verworfen oder für relevant befunden und einer Kategorie zugeordnet. (vgl. ebd.) Eine Limitation des Vorgehens findet sich in der Auswertung des weiteren Kontextes sowie des Textes als „geschlossene Erzähleinheit“ (ebd., S. 204). Sollen beispielsweise Biografien ausgewertet werden, empfehlen sich andere Methoden. Die betreffenden Fragen im vorliegenden Fragebogen sind allerdings geeignet, qualitativ auf diese Art analysiert zu werden, da die zeitliche Reihenfolge und der Gesamtzusammenhang auch in Einzelantworten deutlich werden. Trotz der genannten Limitation bleibt die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel somit ein geeignetes Instrument zur Auswertung der vorliegenden Interviews.

---

## 5.3 Quantitative Erhebung

Im Anschluss an die Durchführung und Auswertung der qualitativen Feldforschung wurde eine zweite Erhebung durchgeführt. Diese hatte zum Ziel, einzelne relevante Erkenntnisse weiterführend zu untersuchen und gegebenenfalls zu validieren. Dafür wurde eine quantitative Methode gewählt, die im Folgenden vorgestellt wird.

### 5.3.1 Methodik und Forschungsdesign des Fragebogens

Eine Möglichkeit für weiteren Erkenntnisgewinn in einem Forschungsfeld stellt die Methodentriangulation dar (Flick 2011). Diese beschreibt die Kombination verschiedener Methoden der Datenerhebung und bietet damit die Möglichkeit, den „Forschungsgegenstand von (mindestens) zwei Punkten aus“ (ebd., S. 12) untersuchen zu können. In der vorliegenden Arbeit wird dementsprechend sowohl eine qualitative als auch eine auf den Ergebnissen aufbauende quantitative Methode angewandt. Letztere umfasst einen Fragebogen, der einzelne relevante Aspekte der im vorherigen Kapitel beschriebenen Expertinneninterviews aufgreift und geeignet ist, diese in der Breite zu untersuchen (vgl. Brosius et al. 2016, S. 5 f.). Auf die Bildung von Hypothesen wurde verzichtet, da die gewählten Teilaspekte bereits ausreichend eingegrenzt sind und die Arbeit einen tieferen Erkenntnisgewinn zum Ziel hat.

Die Befragung von relevanten Personen mittels Fragebogen stellt eine gängige wissenschaftliche Methode dar, die auf verschiedene Weise angewendet werden kann, beispielsweise schriftlich oder im persönlichen Gespräch (vgl. Scholl 2018, S. 55). Da das Ziel die Überprüfung einzelner Interviewergebnisse mittels eines größeren Samples ist, bietet sich ein Online-Fragebogen an. Besonders für die digitalaffine Beratungsbranche ist diese Art der Befragung gut geeignet: Sie ist leicht zugänglich, zeitlich unabhängig durchzuführen und kann über firmeninterne Netzwerke per Link weitergeleitet werden (vgl. Wagner, Hering 2014, S. 662 f.). Digitale Fragebögen erfüllen außerdem entscheidende Aspekte der Gütekriterien wissenschaftlicher Arbeiten. In Bezug auf Validität ermöglichen sie eine präzise und standardisierte Datenerhebung, da die Fragen einheitlich präsentiert und mögliche Unklarheiten durch Erläuterungen ausgeräumt werden (vgl. Brosius et al. 2016, S. 159); dies wird im folgenden Unterkapitel zum Aufbau des Fragebogens näher erläutert. Die Validität wird zusätzlich durch einen Pretest und eine Pilotgruppe erhöht, um unklare Formulierungen möglichst früh identifizieren zu können.

Darüber hinaus wird auch die Reliabilität durch die konsistente Durchführung gestärkt, insbesondere da der Fragebogen automatisierte Validierungsregeln enthält (u. a. Filterfragen, Kontrollkästchen, Multiple-Choice). Die Anonymität der Teilnahme an einer Online-Befragung ermöglicht offene Antworten, was sich positiv auf die Objektivität der Antworten auswirken kann. (vgl. Brosius et al. 2016, S. 160 f.)

Eine Herausforderung bei dieser Form der Befragung kann die Selbstselektion der Teilnehmenden darstellen, die zu Verzerrungen führt, wenn bestimmte Gruppen eher teilnehmen als andere. Dies lässt sich bei einer digitalen Befragung mit

öffentlich zugänglichem Link nicht verhindern. Um die wissenschaftlichen Gütekriterien bestmöglich zu erfüllen, ist bei der Nutzung von Online-Fragebögen also eine sorgfältige Planung und Validierung erforderlich. Im Folgenden wird das Vorgehen bei Erstellung und Durchführung der Online-Befragung daher nachvollziehbar beschrieben.

### Inhalt und Aufbau des Fragebogens

Das Ziel der quantitativen Feldphase bestand darin, die Erkenntnisse aus den Interviews zu validieren und zu vertiefen, sodass ein standardisierter Fragebogen gewählt wurde. Dafür wurden insgesamt vier Einflussfaktoren für die quantitative Überprüfung ausgewählt<sup>5</sup>, die in Tabelle 5.3 näher erläutert werden.

**Tabelle 5.3** Begründung der ausgewählten Einflüsse für den Fragebogen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Einfluss	Begründung
Erfolgsfaktor <i>Sponsoring</i>	<p>Auf die Frage 9a) nach einem „internen Code“ der Beratungsbranche, der zu Erfolg auf dem Karriereweg führt, antworteten mehrere der befragten Beraterinnen mit <i>Sponsoring</i> oder einer Beschreibung dessen. Damit gemeint ist die Unterstützung von leitenden Führungskräften, die über <i>Mentoring</i> oder <i>Coaching</i> hinausgeht. Sie erzählten übereinstimmend, dass sie für konkrete Positionen, lukrative Projekte oder sogar Beförderungen gezielt vorgeschlagen wurden und der oder die Sponsor:in damit ihre Karriere aktiv gefördert hätte (vgl. 4:26 ¶35 in Interview 4.docx, 9:13 ¶19 in Interview 9.docx, 6:52 ¶67 in Interview 6.docx).</p> <p>Dieser Erfolgsfaktor wurde auf Grundlage der theoretischen Implikationen und relevanten Studien nicht antizipiert. Eine Prüfung der Relevanz sowohl für die eigene Karriere als auch für die Karriere in der Beratung allgemein steht somit noch aus.</p>

(Fortsetzung)

<sup>5</sup> Die Auswahl fand mittels Diskussion der Ergebnisse innerhalb eines Kolloquiums statt. Die Kriterien umfassen unter anderem die Relevanz im Forschungszusammenhang, den Neuigkeitswert der Einflüsse sowie die Möglichkeiten der Umfrage, die Ergebnisse mit einer

**Tabelle 5.3** (Fortsetzung)

Einfluss	Begründung
Erfolgsfaktor Mädchenschule	Ein weiterer Aspekt, der sich erst durch die Gespräche ergeben hat, ist der Einfluss von monoedukativer Bildung. Vier der zehn befragten Beraterinnen waren auf einer Mädchenschule oder in einer Mädchenklasse und gaben dies als einen Erfolgsfaktor für ihre Karriere an. Ähnliche Erkenntnisse aus anderen Branchen (vgl. dazu Abschnitt 6.6.1 Potenzieller Erfolgsfaktor I: Monoedukative Bildung) legen nahe, diesen Aspekt in der quantitativen Befragung zu berücksichtigen.
Herausforderung: Vertrauen in die Fähigkeiten von weiblichen Führungskräften	Ein bereits im theoretischen Teil beleuchteter Punkt ist die unterschiedliche Wahrnehmung von Männern und Frauen in Führungspositionen und das damit unter Umständen einhergehende eingeschränkte Vertrauen in die Fähigkeiten weiblicher Führungskräfte (vgl. Abschnitt 3.2.3 <i>Einflüsse auf organisationaler Ebene</i> ). Beraterinnen können sowohl Herausforderungen hinsichtlich der Anerkennung ihrer Kompetenz als auch bei der Leistungsbewertung begegnen. Dies wurde in den Interviews ebenfalls deutlich, weswegen dieser Aspekt aufgrund seiner Relevanz Eingang in die quantitative Erhebung findet.
Herausforderung: Schönheitshandeln	Schönheitshandeln wurde bereits im Abschnitt 3.2.4 <i>Einflüsse auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene</i> als eine der relevanten theoretischen Implikationen für diese Arbeit beschrieben. Die mentale Last dafür sowie der zusätzliche Aufwand beim Zurechtmachen des Äußeren, der sich für Frauen in der männlich geprägten Beratungsbranche ergibt, wurde durch die Interviewpartnerinnen als Herausforderung dargestellt. Zudem erwähnten einige der Befragten, dass dieser Aufwand sich mit der Zeit veränderte und dies einen Einfluss auf ihre Selbstsicherheit und ihren Erfolg hatte (vgl. 4:47 ¶43 in Interview 4.docx, 5:28 ¶33 in Interview 5.docx). Aus diesem Grund wird Schönheitshandeln in die Befragung aufgenommen.

Die vier gewählten Aspekte bilden nur einen Auszug aus den Möglichkeiten, die sich für eine weitere Untersuchung anbieten. Aufgrund ihrer Relevanz und des Fokus dieser Arbeit wurde eine begründete Auswahl getroffen. Weitere Forschungsansätze können aus den übrigen Aspekten abgeleitet werden und werden in Abschnitt 7.3 *Ausblick auf weitere Forschungsfelder* diskutiert.

Der Fragebogen besteht aus Antwortvorgaben (Multiple-Choice) und erlaubt entweder Einzel- oder Mehrfachnennungen. Einige Fragen ermöglichen es, in einem auf 80 Zeichen begrenzten Textfeld eigene Aspekte einzubringen. In drei Fällen wird eine Skala angewandt, die sich an fünf äquidistanten Stufen einer Likert-Skala orientiert und nur in den beiden Extremen (,unwichtig‘ zu ,unverzichtbar‘; ,kein Aufwand‘ zu ,sehr großer Aufwand‘) beschriftet ist (vgl. Likert 1932, S. 35 ff.). Auf diese Weise können die Antworten als ordinal-skaliert behandelt werden, was es erlaubt, Lageparameter wie den Median zu berechnen.

Der Aufbau des Fragebogens und der Bezug einzelner Fragen zu vorgestellten theoretischen Konzepten wird in Tabelle 5.4 dargestellt, gefolgt von einer Erläuterung der Inhalte.

**Tabelle 5.4** Finale Version des Fragebogens mit Items. (Quelle: Eigene Darstellung)

Frage	Item	Ziel der Frage	Ggf. Herleitung oder Bezug
1	Berater:in oder Führungskraft in der Beratung	Filterfrage: Bezug zur Beratungsbranche sicherstellen	
2	Weiblich identifiziert und/oder so gelesen	Filterfrage: Geschlechtsidentität erfragen	
3	Karrierestufe	Filterfrage: Karrierestufe erfragen	
4–7	<i>Sponsoring</i>	Prüfung des möglichen Erfolgsfaktors <i>Sponsoring</i>	<i>Mentoring</i> und <i>Sponsoring</i>
8–10	Mädchenschule	Prüfung des möglichen Erfolgsfaktors Mädchenschule oder –klasse	Einfluss monoedukativer Bildung auf die spätere Karriere

(Fortsetzung)

größeren Anzahl von Personen weiter zu validieren. Die Begründung je Aspekt findet sich in Tabelle 5.3.

**Tabelle 5.4** (Fortsetzung)

Frage	Item	Ziel der Frage	Ggf. Herleitung oder Bezug
11–18	Vertrauen in die Fähigkeiten von Frauen	Prüfung der Herausforderung eines mangelnden Vertrauens in die Fähigkeiten von Frauen in Führungspositionen	<i>Role-Congruity-Theory</i> <i>Lack-of-Fit-Model</i> Geschlechterstereotype
19–22	Schönheitshandeln	Prüfung der Herausforderung eines zusätzlichen Aufwands für Frauen durch die Aufbereitung des Äußeren und Gedanken darum	Schönheitshandeln
23	Größe der Firma	Prüfung der Firmengrößen	Ähnliche Erfahrungswelten in verhältnismäßig großen Organisationen
24	Alter	Verteilung des Samples	
25	Geschlechtszugehörigkeit	Geschlechtseintrag in der Geburtsurkunde erfahren	Geschlecht als soziales Konstrukt
26	Geschlechtsidentität	Derzeitige Geschlechtsidentität erfahren	Geschlecht als soziales Konstrukt
27	Freitextfeld	Eigene Impulse der Teilnehmenden aufnehmen	

Der Fragebogen beginnt mit drei Filterfragen. Sie sollen diejenigen aussortieren, die nicht im Bereich des Forschungsinteresses arbeiten. Frage 1 prüft die Zugehörigkeit zur Unternehmensberatung („war oder bin Berater:in“), Frage 2 die Selbstidentifikation als weiblich und ob die Person weiblich gelesen wird. Frage 3 identifiziert das aktuelle oder letzte Karrierelevel; dies ist relevant, da einige Aspekte besonders auf Führungspositionen abzielen. Diese drei Fragen disqualifizieren diejenigen Personen, die nicht in einer beratenden oder führenden Tätigkeit in der Beratungsbranche in Deutschland tätig waren oder sind und diejenigen, die sich als männlich identifizieren und so gelesen werden (vgl. *Anhang C: Fragebogen* im elektronischen Zusatzmaterial). Diese Personen können mit dem Fragebogen nicht fortfahren.

Im Folgenden werden zwei potenzielle Erfolgsfaktoren geprüft, die sich aus den Interviews ergeben haben: *Sponsoring* und Mädchenschulen beziehungsweise -klassen. Frage 4 bis 7 beziehen sich auf *Sponsoring*. Auf einen kurzen Einführungstext, der das Phänomen im Beratungskontext erläutert, folgt die Frage, ob *Sponsoring* oder *Mentoring* bereits beobachtet, erlebt oder selbst in Anspruch genommen wurde, wobei Mehrfachnennungen möglich sind. Danach folgen zwei Likert-Skalen, die erheben, wie wichtig *Sponsoring* für die eigene Karriere und eine Karriere in der Beratung generell eingeschätzt wird (,unwichtig' zu ,unverzichtbar').

Frage 8 bis 10 bezieht sich auf monoedukative Einrichtungen und beginnt mit einer Filterfrage, die diejenigen zum nächsten Abschnitt weiterleitet, die nie eine Mädchenklasse oder -schule besucht haben. Diejenigen, die dies getan haben, werden nach Art der Einrichtung und Dauer des Besuchs befragt.

Der zweite Teil des Fragebogens bezieht sich auf Herausforderungen für Karrierewege von Frauen in der Beratung. Die Fragen 11 bis 18 erheben konkrete Informationen über Erfahrungen in Bezug auf das Vertrauen in die Fähigkeiten von Frauen in Führungspositionen. Die Fragen beziehen sich darauf, ob die Teilnehmenden selbst als Führungskraft unterschätzt wurden und welche Gründe sie dafür vermuten, sowie ob sie selbiges bei weiblich gelesenen Kolleginnen erlebt haben und welche Gründe sie dafür vermuten. Frage 15 prüft die Logik der Frage aus anderer Perspektive und bezieht sich darauf, ob männlich gelesene Kolleg:innen in Führungspositionen ebenfalls unterschätzt wurden. Die Fragen 16 bis 18 befassen sich weiterhin mit dem Vertrauen in Fähigkeiten von Frauen in Führungspositionen und erheben, ob die Teilnehmenden beobachtet oder selbst erfahren haben, dass weiblich gelesenen Führungskräften im Vergleich zu anderen Personen weniger zugetraut wird, sie sich erst beweisen mussten oder im Vergleich zu anderen schwächer bewertet wurden. Auch diese Aspekte bauen auf den Erkenntnissen der Interviews auf.

Die zweite Herausforderung, die in diesem Teil des Fragebogens untersucht wird, ist das Aussehen und Wirken als Frau in der Beratungsbranche und die damit verbundenen Gedanken und Überlegungen (Schönheitshandeln, vgl. Degele 2004). Zuerst wird daher in Frage 19 abgefragt, ob die Personen sich Gedanken rund um ihr Aussehen und dessen Aufbereitung machen. Frage 20 bezieht sich dann auf den Aufwand, der dafür betrieben wird. Gibt jemand an, keinen Aufwand damit zu haben, werden die folgenden zwei Fragen automatisch übersprungen; anderenfalls wird im Anschluss mittels Likert-Skala gemessen, wie hoch der tägliche Aufwand ist und mit einer offenen Frage nach Veränderungen dieses Aufwands im Laufe der Karriere gefragt.

Den Abschluss des Fragebogens bilden vier statistische Fragen. Diese umfassen die Größe der Beratungsfirma anhand der Mitarbeitendenzahl in Deutschland, das Geburtsjahr der Teilnehmenden, ihre Geschlechtszugehörigkeit qua Eintrag in der Geburtsurkunde und die derzeitige Geschlechtsidentität. Alle vier Faktoren sind relevant für die Einordnung der Ergebnisse. Die Mitarbeitendenzahl der Arbeitgeber kann Aufschluss darüber geben, ob bei der Selbstselektion in etwa die Verteilung der Branche erreicht wurde (vgl. Abschnitt 2.1.2 *Unternehmensberatung heute: Daten und Arbeitsweise*). Das Alter kann gemeinsam mit der Angabe, ob die Personen noch in der Beratung tätig sind, Aufschluss darüber geben, wann Frauen dieses Berufsfeld in etwa verlassen und auf welcher Karrierestufe sie dies tun.

Die Fragen zur Geschlechtsangabe qua Geburt und der derzeitigen Geschlechtsidentität sind der geringen Datenlage in diesem Bereich in der Beratungsforschung gewidmet. Wie viele nicht-binäre oder trans Menschen in der Branche arbeiten, wurde bislang nicht erhoben. Durch die Angabe soll ein Ansatz für zukünftige Forschung geschaffen werden.

Die Formulierung der Auswahloptionen ist aus der Diverges Toolbox (vgl. Bolte et al. 2023<sup>6</sup>) übernommen worden. Die ergänzende Frage zur Geschlechtsangabe qua Geburt soll prüfen, „unter welchem Label des Geschlechtseintrags eine Person sozialisiert wurde (Committee on Measuring Sex, Gender Identity, and Sexual Orientation et al. 2022)“ (Bolte et al. 2023). Dieser Entscheidung liegt die Annahme zu Grunde, dass es sich bei Geschlecht um eine performative Eigenschaft handelt (vgl. Butler 1990), die verschiedene Auswirkungen auf das Individuum hat, dem das Geschlecht zugeschrieben wird. Sie trägt auch der Tatsache Rechnung, dass die vorliegende Arbeit sowohl das biologische als auch das sozial konstruierte Geschlecht berücksichtigt.

Der Fragebogen schließt mit einem Freitextfeld und der Aufforderung, selbst noch etwas zum Thema der Befragung hinzuzufügen. Dadurch erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, relevante Ergänzungen zu platzieren oder Unklarheiten auszudrücken. Adressen für weiteren Austausch werden jedoch nicht erhoben, die Online-Befragung erfolgt gänzlich anonym. Keine der Fragen – bis auf die drei Filterfragen zu Beginn – ist verpflichtend zu beantworten. Der gesamte Fragebogen ist geschlechtersensibel formuliert und adressiert dies auch zu Beginn. Durch kontrastreiche Farben und den Verzicht auf Visualisierungen ist er barrierearm gestaltet. Der vollständige Fragebogen kann im elektronischen Zusatzmaterial in *Anhang C: Fragebogen* eingesehen werden, die Daten in *Anhang D: Ergebnisse des Fragebogens*. Die Darstellung entspricht der Desktop-Version, die per Link zugänglich war.

---

<sup>6</sup> Das interdisziplinäre Projekt DIVERGES TOOL ist online abrufbar unter <https://www.uni-bremen.de/divergestool-projekt/divergestool-toolbox>.

Die Mobil-Version enthielt dieselben Inhalte und Seitenumbrüche, jedoch in einem angepassten Format.

#### Annäherung an die Grundgesamtheit

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen ermittelte 2022 einen Anteil von circa 28 % Frauen unter den geschätzt 185.000 Berater:innen in Deutschland, was circa 52.000 Beraterinnen entspricht. Dieser Zahl liegt jedoch ein binäres, biologisches Geschlechterverständnis zugrunde, während der vorliegende Fragebogen alle Personen berücksichtigt, die sich selbst als weiblich identifizieren oder so gelesen werden. Zusätzlich entsteht eine Ungenauigkeit in der Grundgesamtheit dadurch, dass auch Frauen an der Befragung teilnehmen durften, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht mehr in der Beratung tätig waren, wobei keine Einschränkung gemacht wird, wie lange die frühere Tätigkeit zurückliegt. So kann die Grundgesamtheit nicht endgültig ermittelt werden. Aus diesem Grund und aufgrund der Selbstselektion der Teilnehmenden können in der vorliegenden Studie keine repräsentativen Erkenntnisse gewonnen werden. Die quantitative Erhebung ist als Ergänzung der qualitativen Forschung dieser Arbeit zu verstehen und deckt einzelne Aspekte dieser ab. Eine repräsentative Studie in Zukunft wäre wünschenswert.

### 5.3.2 Pretest, Feldphase und Vorgehen bei der Auswertung des Fragebogens

Vor der öffentlichen Feldphase wurde der Fragebogen zweifach getestet. Zuerst erfolgte ein kognitiver Pretest mit insgesamt fünf Freiwilligen aus der Zielgruppe. Die Beraterinnen und Führungskräfte füllten den Fragebogen in einem Videocall aus, bei dem der Bildschirm mit dem Online-Fragebogen<sup>7</sup> geteilt wurde, während sie ihre Gedanken beim Durchlesen und Ausfüllen verbalisierten. Diese Form des aktiven Pretests, der kognitive Pretest (vgl. Lenzner et al. 2015), ermöglicht es, signifikante Verbesserungen am Test vorzunehmen, bevor dieser im Feld eingesetzt wird. Diese umfassen unter anderem:

- Überprüfung der korrekten Assoziation der Teilnehmenden gemäß der Intention der Forscher:innen;
- Sicherstellung von Klarheit und Eindeutigkeit der Fragestellungen und Antwortoptionen;

---

<sup>7</sup> Der Online-Fragebogen wurde mithilfe des Anbieters SurveyMonkey umgesetzt und datenschutzkonform, ohne Speicherung der IP-Adressen, öffentlich zugänglich gemacht.

- Vermeidung von Redundanz und Optimierung der Länge des Fragebogens sowie der Reihenfolge der Fragen;
- Sicherstellung der technischen Anwendbarkeit (vgl. ebd., S. 1).

Der kognitive Pretest wurde mittels „*Concurrent think aloud*“ durchgeführt, also der Verbalisierung aller Gedanken rund um Fragestellung, Antwortoptionen und mögliche Unklarheiten beim Ausfüllen (vgl. Porst 2014). Dabei wurden Verbesserungsvorschläge notiert und Alternativformulierungen erfragt. Nach den fünf kognitiven Pretests wurden zehn weitere Personen aus der Zielgruppe aufgefordert, den Fragebogen online allein auszufüllen. Mit dieser Pilotgruppe wurde sowohl die Zeit gemessen als auch technische Schwierigkeiten ausgeschlossen.

Hinsichtlich der Länge erwies sich der Fragebogen als passend. Ermüdungserscheinungen waren nicht zu beobachten, die Dauer des Ausfüllens wurde vom Anbieter zwischen 04:30 Minuten und 09:00 Minuten gemessen, mit einem Median von circa 06:00 Minuten. Technische Probleme wurden nicht festgestellt.

Bezüglich der Eindeutigkeit der Fragen ergaben der kognitive Pretest und die Pilotgruppe einige kleinere Änderungen in den Formulierungen. Besonders relevant waren in diesem Zusammenhang Hinweise darauf, Erklärungen hinzuzufügen. So entstanden Einleitungstexte für die Fragen zu den Erfolgsfaktoren, die Mädchenschulen und *Sponsoring* genauer erläutern (Fragen 4 und 8). Auch die Fragen zu den Hindernissen auf dem Karriereweg bedurften weiterer Erläuterung. So wurde bei Frage 11 zum Vertrauen in die Fähigkeiten von Frauen ergänzt, was unter „Führungskraft“ zu verstehen ist und bei Frage 20 zum Schönheitshandeln präzisiert, welcher Aufwand dadurch entsteht.

Die finale Version des Fragebogens findet sich im elektronischen Zusatzmaterial als *Anhang C: Fragebogen*. Insgesamt kann die Feldphase als erfolgreich bezeichnet werden.<sup>8</sup> Die Abschlussquote betrug etwa 85 %, was bei einer Dauer von durchschnittlich fünf Minuten und insgesamt 27 Fragen als positive Einstellung gegenüber dem Forschungsgegenstand gewertet werden kann. Das dadurch generierte Sample und die Ergebnisse der empirischen Erhebung werden im Abschnitt 6.6 *Einordnung der quantitativ erhobenen Ergebnisse in den Gesamtkontext* vorgestellt. Die Auswertung erfolgte mittels deskriptiver Statistik. Die erhobenen Daten wurden nach Fragen geordnet ausgewertet und auf die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews bezogen. Auf komplexe Rechenverfahren wurde daher verzichtet.

---

<sup>8</sup> Neben einem positiven Rücklauf gab es viele Interessensbekundungen bezüglich der Ergebnisse sowie Interesse an dem Thema allgemein.

## 5.4 Kritische Reflexion der empirischen Vorgehensweise

Eine empirische Arbeit ist dazu verpflichtet, sich berechtigter Kritik an ihrer Vorgehensweise zu stellen. Vorab sollen in diesem Kontext einige offenkundige Aspekte im Rahmen einer kritischen Reflexion adressiert werden, um mögliche Bedenken auszuräumen.

### **Qualitative Methode: Leitfadengestützte Interviews**

Qualitative Forschungsmethoden spielen eine bedeutende Rolle in der wissenschaftlichen Methodik und bieten wie im vorliegenden Fall effektive Möglichkeiten, tiefgreifende Einblicke in komplexe soziale Zusammenhänge zu gewinnen.

Eine mögliche Selbstauswahl der angeschriebenen Interviewpartnerinnen kann nicht ausgeschlossen werden, da die Zusammenstellung des Samples weder auf theoretischer Grundlage noch nach einem völligen Zufallsprinzip erfolgte. Die unterschiedlichen Schwerpunkte und Richtungen der Antworten in den Gesprächen lassen jedoch vermuten, dass trotz dieser Einschränkungen eine heterogene Auswahl realisiert werden konnte.

Darüber hinaus sollten auch die Gesprächsinhalte und die Auswertung der Interviews kritisch reflektiert werden. Interviewpartnerinnen können im persönlichen Gespräch zu sozialer Erwünschtheit tendieren, also ihre Antworten darauf ausrichten, was gesellschaftlich gern gesehen ist oder durch die interviewende Person erwartet wird (vgl. Möhring, Schlütz 2010, S. 61 f.). Dies wurde in der vorliegenden Arbeit so weit wie möglich dadurch verhindert, dass zum einen alle Antworten anonym gegeben wurden und zum anderen Fragen, die soziale Erwünschtheit erzeugen können, erst nach dem Aufbau von Vertrauen und in möglichst neutraler Form gestellt wurden. Bei der Auswertung der Antworten kann die subjektive Natur qualitativer Daten die Interpretation durch Forscher:innen anfällig für *Unconscious Biases* werden lassen, was die objektive Gültigkeit der Ergebnisse potenziell beeinträchtigt. Hier wurde wie beschrieben durch die Teilnahme an einer Codier-Gruppe versucht, Intersubjektivität herzustellen. Rund ein Viertel aller Codes sowie die Zuordnung zu den Code-Gruppen wurden so diskutiert. Außerdem bemüht sich die Arbeit in der Interpretation und Zuordnung um Transparenz und um eine Anlehnung an den theoretischen Bezugsrahmen. Dadurch soll eine möglichst hohe Validität und Plausibilität sichergestellt werden.

### **Quantitative Methode: Online-Umfrage**

Die Online-Befragung umfasst 27 Fragen in einem digitalen Fragebogen und wurde mittels eines öffentlich zugänglichen Links durchgeführt, der via LinkedIn und Frauengruppen in Unternehmensberatungen gestreut wurde. Dieses Vorgehen führt zu kritischen Fragen hinsichtlich der Selbstausswahl der Teilnehmer:innen sowie der Reliabilität, Objektivität und Repräsentativität der Ergebnisse.

Aufgrund der Gefährdung einer anonymen Teilnahme, zum Beispiel durch Nutzung beruflicher Mail-Adressen, bestand nicht die Möglichkeit, den Umfragelink ausschließlich an Berater:innen zu versenden. Stattdessen wurde er öffentlich zugänglich gemacht. Diese Strategie bedingt zwangsläufig eine Selbstausswahl der Teilnehmer:innen, denn Personen, die sich für das Thema interessieren oder eine besondere Meinung dazu haben, könnten eher geneigt sein, an der Befragung teilzunehmen. Somit kann dieses Auswahlverfahren zu Verzerrungen führen, da das resultierende Sample nicht zwingend repräsentativ für die Grundgesamtheit ist. Darüber hinaus beeinträchtigt die Distribution des Links durch die Autorin und ihr Netzwerk die externe Validität der Studie zusätzlich. Die Repräsentativität des Samples ist also aus verschiedenen Gründen limitiert.

Bei einer Online-Befragung besteht das Risiko, dass Teilnehmende die Fragen aufgrund mangelnder Kontrolle über die Umgebung oder Ablenkungen oberflächlich oder ungenau beantworten. Zudem ist es möglich, dass Antworten aufgrund sozialer Erwünschtheit von den Teilnehmenden modifiziert oder angepasst werden. Dies könnte zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen und die Konsistenz und Zuverlässigkeit der Schlussfolgerungen beeinträchtigen. Aufgrund der eher geringen Tiefe der Fragen und Thematik sind diese Effekte hier jedoch zu vernachlässigen.

Die Objektivität einer Umfrage bezieht sich darauf, inwiefern die Ergebnisse unabhängig von individuellen Vorurteilen oder Interpretationen sind. Bei einem digitalen Fragebogen könnten bestimmte Formulierungen oder Reihenfolgen der Fragen zu unterschiedlichen Interpretationen führen. Um dies möglichst zu vermeiden, wurde der Fragebogen im Rahmen eines Kolloquiums diskutiert. Zudem wurden, wie in Abschnitt 5.3.2 *Pretest, Feldphase und Vorgehen bei der Auswertung des Fragebogens* beschrieben, mehrere Pretests durchgeführt, darunter auch solche, in denen die Interpretation der Fragen geprüft wird (vgl. Lenzner et al. 2015). Zudem kann die fehlende Möglichkeit, Rückfragen zu stellen, die Präzision der Antworten beeinträchtigen. Es wurde daher im letzten Punkt der Umfrage die Möglichkeit gegeben, Ergänzungen oder eigene Anmerkungen in ein Freitextfeld einzutragen.

In Anbetracht der potenziellen Limitationen kann die Qualität der erhobenen Daten nicht als einwandfrei, jedoch für den Forschungszweck als adäquat beurteilt werden. Diese Arbeit bemüht sich um Transparenz bei der Methodik, insbesondere in Hinsicht auf mögliche Anschlussforschung. Die Ergebnisse werden nun im Kapitel 6 vorgestellt.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Ergebnisse der empirischen Datenerhebung

# 6

Das folgende Kapitel fokussiert sich auf die Expertinneninterviews und vermittelt durch die analysierten Textfragmente Einblicke in die Erfahrungswelt der Beraterinnen in höheren Führungspositionen. Die Auswertung erfolgt als qualitative Inhaltsanalyse und orientiert sich an der Makro-, Meso- und Mikroebene. Es wird angestrebt, eine möglichst umfassende Übersicht zu bieten, da mit insgesamt 27 Codes in sechs Code-Gruppen eine Vielzahl an Auswertungsdimensionen eröffnet wurde. Die Codes werden für die Auswertung entsprechend des theoretischen Bezugsrahmens gruppiert; dies soll das Herstellen von Bezügen zwischen den theoretischen Perspektiven und den empirisch erhobenen Daten erleichtern. Die Einordnung der Erkenntnisse in die Codes ist jedoch weder trennscharf noch exklusiv, sondern erfolgte nach bestem Wissen und Gewissen und gemeinsamer Erarbeitung innerhalb einer Codiergruppe. Hier sei erwähnt, dass auch andere Zuordnungen möglich wären und die jeweiligen Entscheidungen möglichst nachvollziehbar begründet wurden.

## 6.1 Vorstellung der Interviewpartnerinnen und Überblick über die Ergebnisse

Insgesamt wurden 12 Expertinneninterviews geführt, von denen final zehn verwendet werden konnten. Ein Interview konnte nicht zu Ende geführt werden, ein anderes wurde anschließend aus Sorge vor Wiedererkennung seitens der Interviewpartnerin zurückgezogen. Alle verwendeten Interviews wurden anonymisiert hinsichtlich Namen, Unternehmen, Branchen oder fachlichen Schwerpunkten sowie Merkmalen, die Rückschlüsse auf die Identität zulassen. Neun der zehn

Gesprächspartnerinnen identifizieren sich selbst als Cis-Frauen, eine als „eher nicht-binär“, die jedoch weiblich gelesen wird.

Alle zehn Beraterinnen arbeiten derzeit in der Beratungsbranche und hatten zum Zeitpunkt des Gesprächs eine Führungsposition mit Umsatz- und Personalverantwortung inne. Die höchste Umsatzverantwortung umfasst einen dreistelligen Millionenbetrag, die geringste einen Betrag im unteren sechsstelligen Bereich pro Jahr. Die Interviewpartnerinnen führen zwischen knapp zehn und 600 Mitarbeiter:innen und verteilen sich auf alle Karrierestufen von der (Senior) Managerin bis zur Geschäftsführerin, wobei sich die Begriffe je nach Organisation unterscheiden. Eine Einordnung in die in *Abschnitt 2.1.4 Organisationsstruktur und Karrierepfade in der Beratung* gezeichnete pyramidale Struktur der Beratung ergibt die in *Abbildung 6.1* dargestellte Verteilung.



**Abbildung 6.1** Einordnung der Interviewpartnerinnen in die Karrierestufen der Beratungsbranche. (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Ziel der Feldphase, Frauen in höheren Führungspositionen (ab [Senior] Manager:in, vgl. *Abschnitt 4.3 Forschungsfrage und Zusammenfassung der theoretischen Implikationen*) zu untersuchen, wurde damit erreicht.

Die Interviewpartnerinnen arbeiten in unterschiedlichen Bereichen der Beratungsbranche. In Absprache mit ihnen wurde auf die Angabe von Firmennamen verzichtet und stattdessen die Art der Beratung angegeben:

- *Big Four*
- IT-Beratungsfirma
- Strategieberatung
- Deutsche Beratungsfirma
- Internationale Beratungsfirma

Die meisten der befragten Beraterinnen arbeiten in Firmen aus der Liste der führenden internationalen Management-Beratungen in Deutschland (vgl. Abbildung 2.1 in Abschnitt 2.1.2 *Unternehmensberatung heute: Daten und Arbeitsweise*), wodurch sich ein ebenso tiefer wie breiter Einblick in den deutschen Markt ergibt.

Die Interviewpartnerinnen haben zwischen sieben und 25 Jahren Berufserfahrung, der Großteil davon in der Beratungsbranche. Nur zwei Frauen haben einen erheblichen Teil ihrer

Karriere außerhalb der Branche verbracht und sind von der Wissenschaft und aus dem Management in die Beratung gewechselt. Der klassische Karrierepfad entspricht also dem Durchlaufen der pyramidalen, hierarchischen Struktur der Beratungsfirmen. Entsprechend sind die Beraterinnen zwischen 32 und 58 Jahre alt, was ein typisches Alter für eine höhere Führungsposition in dieser Branche darstellt (vgl. Abschnitt 2.2.3 *Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick*).

Hinsichtlich ihrer sexuellen Orientierung geben acht Interviewpartnerinnen an, heterosexuell zu sein, zwei identifizieren sich als bisexuell beziehungsweise leben in nicht-heterosexuellen Beziehungen. Sieben der zehn Frauen sind verheiratet, ihre Partner:innen sind voll berufstätig. Da die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen eine große Rolle spielt, wurde auch nach Care-Arbeit gefragt: Sechs Frauen haben keine Kinder, drei haben jeweils ein Kind und nur eine der zehn Beraterinnen hat zwei. Alle Mütter geben an, mehr als die Hälfte der Care-Arbeit zu leisten, nur in einer Partnerschaft – der nicht-heterosexuellen – ist diese ungefähr gleich verteilt. Die zusätzliche Arbeit dadurch neben dem Beruf wird als große zeitliche und auch mentale Belastung beschrieben. Zusätzlich zu den Kindern übernehmen zwei weitere Frauen Care-Arbeit für zu pflegende Angehörige oder haben diese im Laufe der Karriere übernommen. Neun der zehn Beraterinnen arbeiten Vollzeit, lediglich eine übt eine Teilzeitbeschäftigung von 80 % aus.

Trotz großer Bemühungen um Diversität hat nur eine befragte Beraterin einen nicht-deutschen Hintergrund. Neun der zehn Frauen und ihre Eltern besitzen qua Geburt die deutsche Staatsbürgerschaft, alle zehn sind weiß. Der Versuch, eine BiPoC in das Sample aufzunehmen, könnte angesichts der verschwindend geringen Anzahl unter Führungskräften in der Beratung als Tokenism verstanden werden. Bei der Recherche konnte deutschlandweit keine einzige BiPoC ausfindig gemacht werden, die die Kriterien für das Interview erfüllt. Daher wurde nach der Diskussion im Rahmen einer Diversity-Arbeitsgruppe davon Abstand genommen, explizite Quoten erfüllen zu wollen.

Wie es in einem akademischen Beruf in Deutschland zu erwarten ist, stammen zudem sieben der zehn weiblichen Führungskräfte aus Haushalten, in denen mindestens eine Person studiert hat. Drei Frauen geben an, dass sie die ersten in ihrer Familie sind, die eine Universität besucht haben. Die mit dem Fragebogen (vgl. Abschnitt *5.1.3 Operationalisierung*) erfassten Angaben zur Branchenzugehörigkeit werden aufgrund der Anonymisierung nicht einzeln dargestellt oder ausgewertet. Die befragten Beraterinnen decken jedoch alle in Abschnitt *2.1.2 Unternehmensberatung heute: Daten und Arbeitsweise* beschriebenen Arten von Beratungssparten ab, darunter die Organisations- und Prozessberatung, die Strategieberatung und die IT-Beratung sowie zwei spezialisierte Beratungshäuser.

### **Überblick über die Ergebnisse**

Die Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse (vgl. Gläser, Laudel 2009) ausgewertet und in 27 Codes eingeordnet, wie in Abschnitt *5.2 Analyse und Vorgehen bei der Auswertung der Interviews* dargestellt (vgl. Tabelle *5.2*. Darstellung von Kategoriensystem und Codes geordnet nach Anzahl an Textstellen (Quelle: eigene Darstellung)). Die Codes werden nun gruppiert nach Kapiteln ausgewertet. Einige Codes haben ähnliche Namen wie die Unterkapitel („Schönheitshandeln“, „*Doing Gender*“), einige wurden übergeordneten Begriffen zugeordnet („Care-Arbeit“ in Abschnitt *6.2.2. Vereinbarkeit*). Tabelle *6.1* zeigt diese Zuordnung.

**Tabelle 6.1** Einordnung der Codes in den theoretischen Bezugsrahmen zum Zwecke der Auswertung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Kapitel 6. Ergebnisse	Unterkapitel	Zugeordnete Codes
6.1 Vorstellung & Überblick		Rahmendaten des Samples Soziodemographische Daten
6.2 Makro-Ebene		
	6.2.1 Geschlechterstereotype	Ungleichbehandlung Weibliche Stereotype
	6.2.2 Vereinbarkeit	Vereinbarkeit Care-Arbeit
6.3 Meso-Ebene		
	6.3.1 <i>Tokenism</i>	<i>Tokenism</i>
	6.3.1 <i>Gendered Organization</i>	<i>Boys Club</i> <i>Male Gendered Organization</i> Mangelnde Diversität Geschlechterverhältnis
	6.3.2 <i>Role-Congruity-Theory</i>	Mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten von Frauen
	6.3.3 <i>Lack-of-Fit-Model</i>	Mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten von Frauen
6.4 Mikro-Ebene		
	6.4.1 <i>Doing Gender</i> als Berater:in	<i>Doing Gender</i>
	6.4.2 Schönheitshandeln	Schönheitshandeln
6.5 Erfolgsfaktoren		
	6.5.1 Allgemein & geschlechtsunspezifisch	Erfolgsfaktoren
	6.5.2 Netzwerke, <i>Mentoring</i> und <i>Sponsoring</i>	Erfolgsfaktoren Weibliche Role Models
	6.5.3 Selbstbewusstes Auftreten und starker Charakter	Erfolgsfaktoren
	6.5.4 Mädchenschule	Mädchenschule

Der Aufbau der folgenden Kapitel entspricht also dem des Theoriekapitels 3.2 *Geschlecht im beruflichen Kontext*. Dort wurden die ausgewählten, etablierten theoretischen Konzepte beschrieben und in die Makro-, Meso- und Mikro-Ebene eingeordnet. Sie beruhen auf der wissenschaftlichen Betrachtung von Gender als

sozialem Konstrukt aus einer intersektionalen Perspektive. Die folgenden Kapitel gliedern die Ergebnisse in Unterkapitel auf, die ebenfalls auf dem jeweiligen Theoriekapitel basieren. Diesen Unterkapiteln wurden die Codes zugeordnet, wie Tabelle 5.4 zeigt. Abschließend kommen die aus den Interviews abgeleiteten Erfolgsfaktoren hinzu.

Die wissenschaftlichen Ergebnisse zu Gender werden hier anschlussfähig an Alltagswissen beschrieben. Konzepte wie Geschlechterstereotype, die in den theoretischen Modellen auf der Makro-, Meso- und Mikro-Ebene verwendet werden, sind nicht abstrakt, sondern spiegeln sich in sozialen Interaktionen und individuellen Wahrnehmungen wider. Ein wesentlicher Aspekt der Anschlussfähigkeit liegt in der performativen Natur von Gender, wie sie von Butler beschrieben wird (vgl. 1990, 2011). Die intersektionale Perspektive zeigt außerdem, dass Alltagswissen stets durch die individuellen Erfahrungen mehrerer sozialer Kategorien beeinflusst wird, sodass die Erkenntnisse in den folgenden Unterkapiteln auch dahingehend beleuchtet werden.

---

## 6.2 Ergebnisse aus den Interviews auf der Makro-Ebene

Das folgende Unterkapitel stellt die gewonnenen Erkenntnisse auf Makro-Ebene vor, also hinsichtlich der gesellschaftlichen Strukturen, sozialen Phänomene und gesamtwirtschaftlichen Prozesse. Es präsentiert Erkenntnisse über den Einfluss von Geschlechterstereotypen und mangelnder Vereinbarkeit auf die berufliche Realität von Frauen in der Beratungsbranche. Diese Themen betreffen jedoch nicht nur die Makro-Ebene; Geschlechterstereotype und die daraus resultierende Ungleichheit in der Verteilung der Care-Arbeit wirken auch auf organisationaler und individueller Ebene. Aus diesem Grund werden die Codes *Weibliche Stereotype*, *Vereinbarkeit*, *Care-Arbeit* und *Ungleichbehandlung* im folgenden Unterkapitel zwar als Phänomene auf der Makro-Ebene ausgewertet; wo relevant, werden sie jedoch später in Bezug auf andere Ebenen wieder aufgegriffen.

### 6.2.1 Geschlechterstereotype als hinderliche Rahmenbedingung

Geschlechterstereotype manifestieren und verankern sich auf verschiedene Art und Weise in der Gesellschaft. Wie in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller*

*Ebene* beschrieben, entsteht gesamtgesellschaftlich ein konsensuelles, kulturelles Gedächtnis (vgl. Schneider 2004), das Annahmen über die Geschlechter enthält. Diese Stereotype prägen nicht nur das individuelle Verhalten, sondern haben auch tiefgreifende Auswirkungen auf organisatorische und institutionelle Strukturen. Im praxisorientierten Kontext wird Gender als dynamisches Konzept betrachtet, das seine Wurzeln in gesellschaftlichen Geschlechterstereotypen hat und in sozialen, beruflichen und organisatorischen Interaktionen kontinuierlich verhandelt wird.

Die Erkenntnisse zu Geschlechterstereotypen werden daher auf der Makro-Ebene eingeordnet, erstrecken sich in ihrer Wirkung wie bereits angedeutet jedoch darüber hinaus: Sie haben Einfluss auf Organisationen wie Beratungsfirmen und auf die Individuen, die sich dort bewegen. Geschlechterstereotype sind die Basis für andere Theorien und Konzepte, wie beispielsweise die *Role-Congruity-Theory* und das Schönheitshandeln, die auf der Meso- beziehungsweise Mikro-Ebene analysiert werden.

Ähnlich wie auf der gesellschaftlichen Ebene generell beeinflussen Geschlechterstereotype auch in der Beratungsbranche die zwischenmenschliche Kommunikation und gegenseitige Wahrnehmung. Dementsprechend können Eigenschaften und Aktivitäten als typisch männlich oder weiblich eingeordnet und offen als solche kommuniziert werden, wie eine Partnerin aus eigener Erfahrung schildert:

Gerade in meinen ersten Jahren hatte ich immer das Gefühl, dass ich eher Nachteile habe. Weil gerade die Kunden oder auch die Kollegen haben sich abends auf ein Bier getroffen und haben Frauen, also uns Frauen, eher weniger angefragt. Weil sie wahrscheinlich die Erfahrung gemacht haben, dass Frauen kein Bock haben auf ein Bier trinken. (4:74 ¶60 in Interview 4.docx)

Der Ausschluss aus einer sozialen Aktivität („etwas trinken gehen“) bedeutet in diesem Fall auch den Ausschluss von den Möglichkeiten der Vernetzung und dem damit verbundenen Zugang zu Macht („Manager gehen Bier trinken, Frauen sind nicht dabei“).

Im Umkehrschluss können Frauen Attribute zugeschrieben werden, die ihrer Rolle als Führungskraft nicht entsprechen:

Das ist genau so ein Bullshit, wie die Leute kommen und sagen „Ja, du hast bist doch die Frau. Schreib doch mal mit, weil du eine schöne Handschrift hast.“ [...] Aber das sind ja Dinge, mit denen man spielen kann, muss, aber niemals sollte. Niemals. Gezwungenermaßen. (9:57 ¶55 in Interview 9.docx)

Wie bereits in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* mithilfe des *Stereotype Content Model* erklärt wurde, kann Frauen unter anderem aufgrund sozialer Kategorisierung ein gesellschaftlich niedrigerer Status und damit einhergehend weniger Kompetenz attestiert werden (vgl. Fiske et al. 2002, S. 877). So ist die Tätigkeit des Protokollierens mit einer geringeren hierarchischen Stellung – nämlich der der Assistentin – assoziiert, was die Kompetenzwahrnehmung durch die Kolleg:innen negativ beeinflussen kann.

Als weiterer Geschlechterstereotyp wird Frauen bisweilen ein höherer Grad an Emotionalität zugeschrieben. Dieser begegnet Frauen im beruflichen Kontext besonders häufig, wie im Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* theoretisch belegt wurde und in diesem Interview aus der Praxis widerspiegelt wird:

Aber Beispiel, das illustriert es am besten: Ich habe alles getan, dass man mir keine Emotionalität vorwerfen kann, weil ich die Beobachtung gemacht habe, dass Emotionalität negativ konnotiert ist. In dieser sehr maskulin geprägten Branche und dem Umfeld, in dem ich da bin. Also tue ich alles dafür, [...] nicht als emotional wahrgenommen zu werden, weil ich die Sorge hatte, dass das die Validität meiner Sachargumente unterminieren würde. Also, na, ich bring was ein. Und jemand sagt: Also warum regst du dich denn so auf? Und prompt geht es nicht mehr darum, dass mein Punkt sicherlich valide ist, sondern die Diskussion ist auf der Ebene „Warum regt die sich denn so auf“. (1:29 ¶47 in Interview 1.docx)

Mit dem Vorwurf der Emotionalität geht hier eine Unterstellung von Unsachlichkeit einher („Aufregung“). Dadurch tritt der eigentliche Inhalt des Anliegens in den Hintergrund (Diskussion auf anderer Ebene), was wieder zu einer geringeren Wahrnehmung der Kompetenz führen kann. Außerdem wiegt die Unterstellung so schwer, dass sie die Machtposition der betroffenen Frau in einem Gespräch beeinträchtigen kann („Warum regt die sich denn so auf“).

Zu beobachten ist, dass sich der Umgang mit dem Vorwurf der Emotionalität im Karriereverlauf verändern kann: Wird er zu Beginn noch als „selbst empfundener Makel“ (Interview 1, 1:35, ¶45) beschrieben, ergeben sich im Laufe der Zeit neue Herangehensweisen, wie es dieselbe Interviewpartnerin beschreibt:

Mein Ziel ist, dass ich, dass ich das, so was vielleicht stereotypisch weiblich ist, wieder stärker owne. Beispiel Emotionalität. Ich habe auch mehrere Coachings besucht und gerade solche Fragen auch bearbeitet. Also so wie gehe ich damit um, wenn, wenn ich mit einem validen Sachargument komme und jemand mir vorwirft, ich würde mich aufregen. Und da auch mit einer ganz tollen Coach gearbeitet, die – das werde ich nie vergessen – mir dann so als Gedankenstütze beigebracht hat. Ja, aber wenn jetzt jemand fragt, warum regst du dich so auf, dann sagt man „Ja, weil ich

kann“. Also weil ich es einen unglaublich ärgerlichen Sachverhalt finde. Also ich wundere mich, dass du dich nicht aufregst, weil also wie kannst du so... [...]. (1:37 ¶47 in Interview 1.docx)

Der Umgang mit Geschlechterstereotypen kann sich also im Laufe der Karriere verändern. Diese Beraterin hat für sich persönlich einen selbstbewussten und reflektierten Umgang damit gefunden. Dennoch können die Kosten der mentalen Belastung – Situation erfahren, Umgang damit, Reflexion, alternative Handlungsstrategie, Umsetzung, Reaktion auf diese – in jedem Fall einen zusätzlichen Aufwand für die weiblichen Führungskräfte darstellen.

Auch das eigene Verhalten kann von Geschlechterstereotypen geprägt sein. Das Bewusstsein darum scheint sich im Laufe der Karriere zu entwickeln:

Dieses „wollte ich gefallen“ ist etwas, was ich sehr stereotypisch weiblich empfinde und habe mich dann ein bisschen damit beschäftigt und dann wirklich gelernt, also das sich so das in der Sprache wiederfinden kann. Also im Sinne von permanent den Leuten zustimmen und irgendwie nochmal aufgreifen, was sie gesagt haben, habe ich mir angelesen, habe es beobachtet an mir selbst und an den männlichen Kollegen und festgestellt, das stimmt. Also Kollegen von mir stimmen signifikant seltener irgendwie erst mal dem zu, was jemand anderes gesagt hat, egal ob männlich oder weiblich, und greifen das nochmal auf und möchten das nochmal verstärken. All diese Vokabeln, die ich schon so internalisiert hatte, so sowas. Also halt so, ich weiß nicht wie... Man müsste es jetzt einmal umdrehen, um das Erfolgsrezept zu beschreiben: Also weniger gefallen wollen und mehr absolute Aussagen einfach treffen hier. (1:78 ¶82 in Interview 1.docx)

Die Beraterin empfindet also ihr eigenes Verhalten als negativ und empfiehlt anderen Frauen, weniger gefallen zu wollen. Diese Reaktion auf stereotypisch weibliches Verhalten kann bei allen Geschlechtern beobachtet werden: Männer kritisieren es ebenso wie Frauen. Grundlage dafür sind die neutral oder sogar positiv konnotierten männlichen Verhaltensweisen, die als Maßstab herangezogen werden, wie in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* erläutert wurde. Entsprechend empfehlen die Interviewpartnerinnen hinsichtlich der typischen Geschlechterstereotype im beruflichen Kontext, sich nicht weiblich zu verhalten:

Also immer diejenige sein, die protokolliert wird und nicht die, die Protokoll führt. Ähm, [...] mehr darauf scheißen, ob man gefällt oder nicht. Und das auch wirklich in so einer Sprache. Also in einem Bewusstsein der Sprache. Also ich habe das an mir beobachtet, dass das eine Tendenz von mir ist, gefallen zu wollen. (1:77 ¶82 in Interview 1.docx)

Das Image des netten Mädels, wie es immer so gerne formuliert wird, loszuwerden und als kompetente Beraterin irgendwann gesehen zu werden. (5:15 ¶28 in Interview 5.docx)

Interessant ist, dass die Senior Managerin selbst das „nette Mädels“ als das Gegenteil von kompetenter Beraterin definiert. Hier zeigt sich erneut die duale Natur von Geschlechterstereotypen („männlich/weiblich“), die aus dem konsensuellen Gedächtnis der Gesellschaft heraus zu individuellem Wissensbesitz des Individuums werden (vgl. Schneider 2004).

Da stereotypisch weibliche Eigenschaften und Verhalten im Beratungskontext mit mangelnder Kompetenz assoziiert werden können, testen einige der befragten Beraterinnen typisch männliches Verhalten:

Nicht aufhören zu reden, wenn andere reden, also andere, normalerweise Männer, reden. Und meine ersten Male, als ich das ausprobiert habe, war „Oh mein Gott, ich bin so ein schlechtes Mädchen“. (3:60 ¶100 in Interview 3.docx)

Das neue, ungewohnte Verhalten wird zunächst negativ bewertet („schlechtes Mädchen“). Die Tatsache, dass die Beraterin es jedoch als Tipp formuliert (Antwort auf die Frage nach Ratschlägen oder einem Code in der Beratung, vgl. Leitfadensfrage 9a), illustriert, dass ein solches Verhalten erfolgsversprechend sein kann. Eine andere Führungskraft berichtet sogar von speziellen Trainings, in denen Frauen typisch männliches Verhalten lernen sollen:

[...] war so ein bisschen angedockt an die männlichen Auftritte, auch vom Habitus. Das gab es ja diese ganzen Trainings von der Marion Knarz. Also dieses Ganze, was ich heute überhaupt nicht mehr promote, aber dieses „ähnliche Verhaltensmuster, ähnliche Stimmuster entwickeln“. (2:23 ¶42 in Interview 2.docx)

Diese Strategie im Umgang mit den Geschlechterstereotypen ist Teil von *Doing Masculinity*, also der Imitation typisch männlichen Verhaltens (vgl. Dornheim 2015). Während jedoch Berater in der Regel positive Resonanz auf dieses Verhalten erleben, kann die Erfahrung von Beraterinnen diesbezüglich divergieren. Da Geschlechterstereotype auf der gesellschaftlichen Ebene wirken, kann die individuelle Wahrnehmung durch verschiedene Faktoren verzerrt werden. Das gleiche Verhalten bei einer Frau wird somit unter Umständen anders bewertet als bei einem Mann. Eine Senior Managerin bestätigt dies aus ihrer eigenen Erfahrung:

Das sehe ich so als die stereotypisch männlichen Charakteristika, die da erwartet werden. Mit denen dann auch Frau erfolgreicher wird. Aber natürlich: Männer sind dann

immer noch sympathisch, Frauen leider nicht mehr, aber, ...sie können dann auch erfolgreich werden. (5:57 ¶50 in Interview 5.docx)

Wenden Beraterinnen *Doing Masculinity* als Strategie an, riskieren sie also vor allem Einbußen hinsichtlich der attestierten Sympathie. Erfolg ist somit im sozialen Gefüge einer Organisation auch mit Risiken verbunden. Die Wahrnehmung einer Frau, die *Doing Masculinity* anwendet, beschreibt diese Interviewpartnerin sogar als beängstigend:

Damals in der Firma, wo ich angefangen haben, da waren auch irgendwie acht Partner und eine Frau Partnerin. [...] Eine fantastische, tolle Frau. [...] Sie sieht so aus wie, also richtig so hart. Aber total schön. Super schlank, Kurzhaarschnitt, so voll mit Designerklamotten zu und ziemlich unfreundlicher Gesichtsausdruck. [...] Und ich habe immer das Prinzip: Du gehst zu Frauen, vor denen alle Angst haben, weil du musst die beste Freundin von denen sein. (3:48 ¶70 in Interview 3.docx)

Die Frau wird als eher angsteinflößend und streng beschrieben. Hier kommt der oben beschriebene Effekt auch innerhalb des eigenen Geschlechts zum Tragen: Weibliche Führungskräfte können die Strategie des *Doing Masculinity* zwar Erfolg bringend anwenden, dabei jedoch auch bei ihren Geschlechtergenossinnen tendenziell an Sympathie verlieren. Dass Frauen im Allgemeinen nicht gut miteinander auskommen würden, ist gemäß der Aussage dieser Direktorin ein weiterer verbreiteter Geschlechterstereotyp:

Und ich habe auch das Gefühl, ich komme mit anderen Frauen gut auf einen Nenner. Und dieses man hat ja öfter mal diese Vorstellung von Zickenkrieg und so. Und das ist bei mir gar nicht so. Ich empfinde das als sehr angenehm, mit Frauen zu arbeiten. (7:54 ¶122 in Interview 7.docx)

Indem sie postuliert, dass „man ja öfter mal diese Vorstellung von Zickenkrieg“ habe, bestätigt sie die Internalisierung dieses Stereotyps. Gleichzeitig distanziert sie sich davon, was auf die negative Konnotation von Vorurteilen gegenüber Frauen hindeutet. Ob die oben zitierte Interviewpartnerin selbst sowohl mit gleichrangigen als auch junioreren Kolleginnen gut zurechtkommt, lässt sie offen. Diese Einordnung wäre für das im Folgenden beschriebene Phänomen der *Queen Bee* relevant.

Insgesamt wird hier deutlich, wie sehr die befragten Interviewpartnerinnen von einem heteronormativen, binären Geschlechterverständnis ausgehen. Während sie den Umgang mit Frauen in der Branche kritisieren, werden Geschlechterstereotype und Zuschreibungen zu ‚männlich‘ und ‚weiblich‘ nicht hinterfragt. Dies zeugt von einem hohen Internalisierungsgrad dieses binären Systems.

### Queen Bee

Für einen problematischen Umgang ranghoher Frauen mit Nachfolgerinnen und jüngeren Mitarbeiterinnen wurde der Begriff der ‚Queen Bee‘ geprägt (vgl. u. a. Kanter 1977). Wie bereits in Abschnitt 4.2.3 *Beratungsfirmen als Gendered Organizations* beschrieben, bezeichnet dieser abfällig konnotierte Ausdruck Frauen, die sich in *Male Gendered Organizations* durchgesetzt haben, um ihre Führungsposition zu erreichen. Dieses Phänomen kann auch in der Beratungsbranche beobachtet werden:

Ich weiß nicht, wie oft ich diese Situation hatte, wie Frauen, ältere Frauen, in bestimmten Positionen waren, die dann gesagt haben: Ich hab’s doch auch geschafft, ich bin doch auch da. Ich bin doch auch die eine, die jetzt hier für XY zuständig ist. Ich bin doch auch die Frau, die sitzt doch hier an dem Tisch. Ich hab’s doch auch geschafft. So. Ja, du hast es geschafft. Aber die ganzen, die ganzen Guys, die da mit an einem Tisch sitzen, haben ihre Best Buddies auch an den Tisch geholt. Wen hast du noch mit dazu geholt? Keine. Keine andere Frau. (9:40 ¶35 in Interview 9.docx)

Dieser Annahme folgend ist eine *Queen Bee* also nicht an der Unterstützung anderer Frauen interessiert. Derks et al. (2016) konnten zeigen, dass dieses Verhalten keineswegs eine Ursache für die Ungleichheit der Geschlechter innerhalb einer Organisation darstellt, sondern vielmehr eine Folge davon ist: Die Frauen verhalten sich als *Queen Bee*, da in einer männlich geprägten Organisation nur Platz für eine einzige weibliche Person im Führungskreis ist (vgl. ebd., S. 456 ff.). Die AllBright-Stiftung belegt dieses Phänomen auch 2023 mit ihrem jährlichen Bericht:

Langsam, aber sicher geht es voran mit dem Frauenanteil in den Vorständen: um mehr als 3 Prozentpunkte ist der Anteil seit September 2022 gewachsen, der zweitgrößte Zuwachs im Verlauf eines Jahres überhaupt. Und endlich – wenn auch wirklich spät – ist der Punkt erreicht, an dem es weniger rein männliche Vorstände gibt als gemischte. Von der alten Norm (im Vorstand gibt es nur Männer) bewegen sich die Unternehmen hin zu einer neuen Norm: in jeden Vorstand gehört eine Frau. Und zwar genau eine. (AllBright 2023, S. 4)

Es ist wahrscheinlich, dass eine Frau sich in einem männlich dominierten Vorstand den geschlechtsspezifischen Normen und *Doing Gender* ihrer Kollegen anpassen

muss, um erfolgreich zu sein, solange sie allein in dieser Position ist. Angesichts vorherrschender Stereotypen können abweichende Verhaltensweisen von Frauen, die nicht mit den erwarteten Merkmalen von Empathie und Wärme übereinstimmen, tendenziell negativ bewertet werden. Insbesondere kann die Ausprägung von Durchsetzungsfähigkeit bei weiblichen Führungspersonen in bestimmten Kontexten als konkurrierendes Verhalten interpretiert werden (vgl. Cuddy et al. 2015, S. 635).

Das Verhalten einer *Queen Bee* muss den betroffenen Frauen nicht zwangsläufig bewusst sein:

So und ich muss auch offen gestehen, ich habe auch früher dann auch gerne mal so Konkurrenzsituationen auch mit Frauen gesehen und da war für mich diese Schulung, die ich da gemacht habe, wirklich ganz toll, wo man mir das auch mal wirklich nähergebracht hat, das Thema. (7:24 ¶68 in Interview 7.docx)

Selbstreflexion ist also bedeutsam, um aus dieser Rolle auszubrechen. Ebenso kann das Wissen darüber, dass das Verhalten einer *Queen Bee* eine Folge von *Male Gendered Organizations* ist, helfen, Ursache und Wirkung zu trennen. Solange weibliche Führungskräfte für die Ursache gehalten werden, kann der Stereotyp zu Ungunsten der Frauen weiterwirken.

### **Die Folgen von Geschlechterstereotypen**

Ein offensichtlicher Nachteil von Geschlechterstereotypen besteht in der offenen und verdeckten Diskriminierung im Berufskontext. Diese kann durch präskriptive Zuschreibungen entstehen, also durch Vorurteile gegenüber einem bestimmten Geschlecht, die unter Umständen zu einer verzerrten Erwartung oder Bewertung führen können. Eine Senior Managerin schildert ihre Erfahrung als Frau zu Beginn ihrer Karriere:

Und ein Beispiel also eins der ersten Beispiele, an denen ich ganz klar für mich dann festgemacht habe „Moment mal, irgendwie, da ist was, das mich irritiert“ ist, dass ich als mein erstes Projekt oder auf einem meiner ersten Projekteinsätze war, das war die Tätigkeit als Projektmanagement Office. Also meine Aufgaben waren Protokollführen in Sitzungen, Aufgaben nachhalten, To do-Listen und Co, was ja per se jetzt auch was ist, wo man viel lernt. [...] Also zum Beispiel ich erinnere mich an eine Situation, wo ich dann eben ganz aufgeregt war, weil ich eine Sitzung leiten durfte und wir saßen dann beide [Anm.: Interviewpartnerin und ihr damaliger Projektleiter] vorne an so einem Kopf des Tisches, dann die Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einzelnen Teilbereichen um den Tisch drum rum. Und ich habe dann ja mit dem, was ich mir vorgenommen hatte, die Sitzungen eingeleitet und moderiert. Und dann hat einer der Projektleiter sich zu Wort gemeldet und das ist jetzt per Video... Also wenn du dir jetzt vorstellst, mein, mein Kollege sitzt neben mir oder er ist, ich bin jetzt der

Senior Manager, und ich habe dann moderiert und ja und dann hat er mir die, also die Hand [Geste: Hält Hand direkt vors Gesicht] und hat gesagt „Lass, lass mal den Dr. Schnuckeliburg ausreden“ Und diese Geste, dieses. Also mir die, die also die Hand so stoppend ins Gesicht zu halten, also mir mit der Hand den Mund zu verbieten. Also, also das hat mich geprägt, weil also da, ja und dann ging das eben so weiter, dass ich dann auch irgendwann gesagt habe, ich möchte nicht mehr nur Projektmanagement Office sein. Also das ist mir nicht so, ich, ich kann mehr und ich möchte mehr und ich möchte mal was anderes sehen. Und halt auch schon beobachtet habe, dass mein Kollege aus dem damals noch kleineren Team, der ein halbes Jahr vor mir angefangen hatte, schon viel verantwortlichere Aufgaben in einem anderen Projekt wahrgenommen hat. (1:13 ¶45 in Interview 1.docx)

Die Interviewpartnerin erlebt hier unter anderem die Folgen der ihr zugeschriebenen Eigenschaften als Frau. Die Handgeste, ähnlich dem Kommando an ein Tier, suggeriert, dass der Kollege ihr eine gesellschaftlich niedrigere Stellung als Frau beimisst (vgl. Fiske et al. 2002, S. 877). Die deutlich schnellere Karriereentwicklung eines Kollegen kann zudem auf die im Vergleich niedrigere Wahrnehmung ihrer Kompetenz hindeuten. Dornheim bezeichnet das Phänomen in Bezug auf Frauen in der Beratung als das „systematische Unterschätzt-werden“ (2015, S. 142). Dieses kann sich ihr zufolge bei strategischen, entscheidenden Karriereschritten ebenso wie in Alltagssituationen zeigen. In Anlehnung an eine Teilnehmerin wirkt sich das Phänomen beispielsweise potenziell negativ auf Beförderungen aus:

Es wird halt eher nach männlich definierten Kriterien promotet. Ich habe mich gefragt, ob da nicht vielleicht auch was dran war. Vielleicht hat beides in der Bewertung dazu beigetragen, dass es [die Beförderung] ein Jahr später war. (7:61 ¶27 in Interview 7.docx)

Mit „beides“ bezieht sie sich darauf, dass sie sowohl noch relativ neu in der Firma war als auch als Frau das Gefühl hatte, sich im Vergleich zu Kollegen doppelt beweisen zu müssen (vgl. 7:49 ¶25 in Interview 7.docx). Ähnliche Erfahrungen in einer Alltagssituation hat auch diese Senior Managerin gemacht:

Und das passiert natürlich auch, dass das du auf einmal in ein Meeting reingehst. Und dann heißt es – und das ist mir auch passiert – mit irgendwelchen männlichen Kollegen: „So, ja, da ist da so-und-so noch ein Kunde mit dabei. Zieh doch mal ein Kleid an.“ Ja, und zeig doch mal die jetzt und so... Ja, es ist halt Bullshit. (9:56 ¶55 in Interview 9.docx)

Der Umgang mit diesen Situationen bedeutet einen geschlechtsspezifischen Sonderaufwand für die Betroffenen, es ist „wenn ich das auf eine Waage legen sollte, [...]

nachteiliger, eine Frau zu sein [...]“ (4:79 ¶60 in Interview 4.docx). Die Beraterinnen müssen sich dafür wappnen, ihre Reaktion abwägen und strategisch reagieren. Mehrere Interviewpartnerinnen berichten davon, dass sie es gewohnt sind, diese Situationen „wegzuatmen“ (6:50 ¶64 in Interview 6.docx) oder darüber hinweg zu sehen:

In einem sehr männlich geprägten Umfeld, also die ganzen Witzchen, die irgendwie im Vereinzelt ja wegzulächeln sind, aber im Großen und Ganzen ja dazu doch führen, dass man sich diskriminiert und unwohl fühlt am Arbeitsplatz und sehr auf sein Geschlecht reduziert. (5:36 ¶34 in Interview 5.docx)

Unabhängig vom Umgang und dem damit verbundenen Sonderaufwand wird hier sichtbar, dass auch der emotionale Aspekt eine Rolle spielen kann und die Folgen von Geschlechterstereotypen so zu einem möglichen Hindernis auf dem Weg in höhere Führungspositionen werden können.

Interessant ist folgender Ratschlag einer Senior Managerin für den Umgang mit diskriminierenden Situationen:

Jedwede [...] Wie nenne ich? [...] Unterstützung, also so jedwede Assistenzleistungen, die häufiger Frauen machen: Kaffee einschenken, Türen aufhalten, Protokolle führen etc. aktiv vermeiden! (1:76 ¶82 in Interview 1.docx)

Der Ratschlag verdeutlicht, dass weniger auf der Makro- und mehr auf der Mikro-Ebene, also beim individuellen Verhalten, nach Ursachen und Lösungen gesucht wird. Dies mag im Einzelfall hilfreich sein, zeigt aber auch, dass ein Ansprechen der Problematik auf Meta-Ebene – beispielsweise in der Situation selbst – tendenziell nicht zur Debatte steht. Die Geschlechterstereotype und negativen Folgen für die Karrierewege der Beraterinnen bleiben unsichtbar.

## 6.2.2 Herausforderung der Vereinbarkeit von Care-Arbeit und Karriere

Die Soziale Rollentheorie (vgl. u. a. Koenig, Eagly 2014) bietet eine Erklärung für die Herkunft von Geschlechterstereotypen und Rollenerwartungen und wurde in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* beschrieben. Sie umfasst auch die gesellschaftlichen Erwartungen hinsichtlich der Aufteilung von Care-Arbeit, die definiert werden kann als die „Fürsorgearbeit, das Erziehen, Fördern und

Versorgen von Kindern, [sic] oder das Kümmern um pflegebedürftige Angehörige, die Verrichtung der Hausarbeit und die Organisation des Familienalltags“ (Schrammel 2022, S. 370). Charakteristisch ist, dass Care-Arbeit im privaten Kontext unbezahlt ist. Die Erwartung an Frauen in Deutschland, den Großteil davon zu übernehmen, wurde bereits mehrfach erwähnt. Wie verankert ein solches stereotypes Rollenbild auch in der Beratung noch ist, zeigt sich am Zitat einer Partnerin, die ihren Kolleg:innen von ihrer kürzlichen Hochzeit erzählte: „Hochzeit? Warum ich eigentlich noch arbeite, jetzt wo ich einen Mann ‚gesichert hätte“ (10:15 ¶44 in Interview 10.docx).

Unabhängig von eventueller Care-Arbeit für Kinder oder Angehörige wird also der Platz der Frau, insbesondere in der Rolle als Ehefrau, hauptsächlich außerhalb des Erwerbslebens verortet. Dieses Bild ist eine Folge der in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Geschlechterstereotype und der Sozialisierung hinsichtlich der Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit (vgl. u. a. Koenig, Eagly 2014, S. 371). Sieben der zehn Interviewpartnerinnen sind verheiratet, vier haben Kinder. Davon geben drei an, dass sie den Großteil der Sorgearbeit erledigen, eine Befragte trägt 50 %. Zwei der kinderlosen Führungskräfte kümmern sich zumindest zeitweise um pflegebedürftige Angehörige. Diese mentale und zeitliche Belastung tragen alle Befragten neben der Vollzeit-Stelle in der Beratung.

Care-Arbeit lässt sich in zwei Herausforderungen unterteilen: den sichtbaren Anteil der eigentlichen Versorgung und den unsichtbaren Anteil im Sinne des *Mental Load*. Der sichtbare Anteil kann bei Müttern oder mit Care-Arbeit betrauten Beraterinnen spürbar sein, wie diese Geschäftsführerin und Mutter zweier Kinder schildert:

Also das Thema Vereinbarkeit kann ich nicht verleugnen. Definitiv. Ich habe zwei Kinder. [...] Ähm. Naja, du hast einfach mehr Verpflichtungen, mehr Zeiten, mehr Elternabende, mehr Sport, mehr Fußball, mehr Aufführungen von Ballettgruppen. Was weiß ich. Du hast das alles ja doppelt. (2:15 ¶30–31 in Interview 2.docx)

Sie ist die einzige Befragte, die mehr als ein Kind hat. Das zweite Elternteil arbeitet Vollzeit, genau wie bei allen anderen drei Müttern. Die Vereinbarkeit bleibt gesellschaftlich bedingt auch hier vor allem Herausforderung der Frau, ebenso wie der *Mental Load* (2:71 ¶142 in Interview 2.docx). Dieser bezeichnet die mentale Zusatzleistung, die mit Care-Arbeit einhergeht, also „das daran Denken,

das Planen, Organisieren und Umsetzen“ (Schrammel 2022, S. 371). Unsichtbar ist der *Mental Load* vor allem für diejenigen, die ihn nicht tragen:

Mental Load ist der Teil der Care-Arbeit, welcher verborgen hinter der Durchführung der Tätigkeiten liegt. Es ist die Denk- und Planungsarbeit, welche belastet und häufig zu viel ist.

Mit dem Kind zum\*r Kinderärzt\*in zu gehen ist die Durchführung der Aufgabe. Den Termin zu vereinbaren, die E-card und den Gesundheitspass herzurichten, sich zu überlegen, ob und wann das Kind geimpft wird, im Kindergarten sagen, dass das Kind später kommen wird – das ist der Mental Load. (ebd.)

Mental Load wird in der Regel von Frauen übernommen, wie die Rollentheorie nahelegt: Kollektive Handlungsmuster bestimmen die Erwartung, dass diese sich mehrheitlich um Kinder, Haushalt oder zu pflegende Angehörige kümmern und die damit zusammenhängende sichtbare und unsichtbare Care-Arbeit leisten sollten (vgl. Ameln et al. 2004, S. 219). Die befragten Beraterinnen berichten übereinstimmend von ihrem hohen *Mental Load*. Ein einprägsames Beispiel gibt diese Interviewpartnerin und Mutter zweier Kinder:

Ich habe das natürlich versucht, das nicht zu machen, selber nicht zu machen. Dann machst, aber du kannst ja nicht den Adventskalender leer lassen. Du kannst das Kind ja nicht unterm Tannenbaum ohne Geschenke lassen. Oder Kindergeburtstage, die sind ja alle immer auf Kindergeburtstagen einladen. Ich war, ich habe es einmal gemacht, da habe ich es wirklich drauf ankommen lassen, weil ich in Singapur bei einem Kunden war. Da ist meine Tochter ohne Geburtstagsgeschenk zum Geburtstag gebracht worden. Das ist so. Männer kaufen keine Geburtstagsgeschenke für 4-jährige Mädchen, die sie nicht mal kennen. Das machen Männer nicht. Punkt. Wenn es drauf ankommen lässt, scheiterst du. Was war los? Meine Tochter hat riesen Ärger gekriegt, das einzige Kind ohne Geschenk usw. Und du hast trotzdem den Mental Load in Singapur. Und dein Mann fährt sie völlig ahnungslos zur Feier. (2:72 ¶146–149 in Interview 2.docx)

Unabhängig von ihrer beruflichen Auslastung kann sich für Frauen eine zusätzliche Belastung zuhause ergeben, die sie gedanklich im Alltag begleitet. Dies drückt sich auch in der Wahrnehmung von erfolgreichen Kolleg:innen aus: „Eine Frau, die ohne Kinder ist, die Karriere gemacht hat und eine Frau mit Kindern, die Karriere gemacht hatte, sind ganz andere Rahmenbedingungen“ (3:35 ¶62 in Interview 3.docx). Der Unterschied liegt neben der sichtbaren Care-Arbeit vor allem im *Mental Load*, den Frauen in heterosexuellen Beziehungen in der

Regel ebenso häufig übernehmen wie die unbezahlte Sorgearbeit (43,8 % mehr als Männer, vgl. BMFSFJ):

Ja, das ist alles gut und schön mit Fahrdiensten und Taxiservice. Aber das ist ja gar nicht alles. Damit kriegst du ja kein Kind groß. Der, der weiß, was für eine Dynamik grade in der Ballettgruppe ist und warum X aufhört und warum deine Tochter das doof findet. Der weiß, dass der Klassenlehrer gerade Krebs hat und was weiß ich. Kein Mann auf dem Planeten, den ich kennengelernt habe, weiß irgendwas davon. Noch hat er niemals ein Weihnachtsgeschenk gekauft oder einen Adventskalender gefüllt. Nie. (2:71 ¶142 in Interview 2.docx)

Der hier beschriebene, für den *Mental Load* charakteristische, Aufwand ist vor allem emotionaler und mentaler Natur. Die zitierte Interviewpartnerin lebt in einer heterosexuellen Beziehung und trägt ihn überwiegend allein. Interessant ist in diesem Zusammenhang der Einblick in die einzige gleichgeschlechtliche Beziehung einer der befragten Interviewpartnerinnen, die sich die Care-Arbeit für ein kleineres Kind mit ihrer Partnerin gleichberechtigt aufteilt:

Wir sind zusammengezogen, da war es dann [2–5]<sup>1</sup> Jahre. Da habe ich dann 50 % der Care-Arbeit für das Kind mitübernommen. Also wir haben beide voll gearbeitet und den Rest der Zeit das zu 50 % geteilt. Die Care-Arbeit hatte ganz klar Priorität. Wenn es auf der Arbeit etwas Wichtiges zu tun gab, dann war die Care-Arbeit halt trotzdem einfach wichtiger. Das heißt, die Bereitschaft Überstunden zu machen, die Bereitschaft, erreichbar zu sein außerhalb meiner Arbeitszeit, ist enorm gesunken. (anonymisiert)

Diese Aufteilung ist unter den Interviewteilnehmerinnen einmalig. Von den Partnern der anderen Mütter tritt kein Mann beruflich kürzer oder übernimmt die Hälfte der Care-Arbeit. Die Frauen leisten diesen Mehraufwand neben ihrer Tätigkeit als Führungskraft in der Beratung. Die Vermutung, dass eine solche Karriere tendenziell nur bei Vollzeitarbeit möglich ist, legt dieses Zitat nahe:

Nach zwei Jahren [Elternzeit] mindestens fangen [Beraterinnen] wieder an zu arbeiten und dann fast alle nur so mit 20, 25 Stunden. Und da kriegen die natürlich ihre Position nicht mehr, die sie vorher gehabt haben, weil sie das gar nicht, weil sie das gar nicht können in der Zeit. Das ist immer ganz schwierig, denen zu verklickern, dass halt die nicht mehr wirklich in eine leitende Funktion kommen können, weil sie mit 20, 25 Stunden kein Team führen können. Weil sie da gar nicht da sind, die gar nicht in der Lage sind sowohl ihren Job zu machen als auch ein Team zu führen. Das ist viel zu viel Zeit dafür. (6:123 ¶117 in Interview 6.docx)

---

<sup>1</sup> Aufgrund der Nachvollziehbarkeit der Identität anhand persönlicher Angaben werden Details, wo nicht für das grundsätzliche Verständnis notwendig, verfremdet.

Teilzeitarbeit steht derzeit also einer Führungsposition aufgrund der geringeren Wochenstunden eher im Wege. Die Mütter werden daher nach der Elternzeit zumeist nicht mehr mit einer solchen Aufgabe betraut, riskieren mit einer Pause also den Verlust etwaiger erreichter Positionen. Eben solche Nachteile für ihre anstehende Beförderung erwartet diese zum Zeitpunkt des Gesprächs schwangere Interviewpartnerin:

Also ich erwarte da schon Einfluss und so. Auch bei mir geht es ja auch noch mal um Aufstieg innerhalb der Firma und ich hab da so meine Fragezeichen, inwieweit sich ein Teilzeitmodell mit meinen Karriereambitionen verträgt. (anonymisiert)

Aus diesem Grund plant sie trotz Herausforderungen in der Care-Arbeit einen Wiedereinstieg in Teilzeit nur für wenige Wochen oder Monate, um danach wieder in Vollzeit zu arbeiten. Kinder und die damit einhergehende Vereinbarkeitsproblematik können also nach wie vor eine große Hürde für Beraterinnen auf dem Weg in höhere Führungspositionen darstellen.

Ein Erfolgsfaktor in diesem Zusammenhang kann die Flexibilität und Unterstützung durch die Arbeitsumgebung sein, wie es diese Senior Managerin aus der Praxis schildert:

Da war ich mir schon nicht sicher, dass das klappen wird. Also dass man dieses Zusätzliche, also die zusätzliche Belastung im Privaten und auf der Arbeit parallel meistern kann. Und das habe ich auch nur gemeistert, weil die Firma und die Führungskraft und das Team mich da unterstützt haben. (5:71 ¶61 in Interview 5.docx)

Die Organisation und die direkten Kolleg:innen sowie Vorgesetzten können also eine entscheidende Rolle bei der Vereinbarkeit spielen.

Ein besonderer Teil der Elternzeit ist der Mutterschutz. Diese Geschäftsführerin erläutert ihre eigene problematische Situation diesbezüglich wie folgt:

Das [Gesetz] sah damals für Geschäftsführerin, die schwanger werden, keine Elternzeit, kein Mutterschutz vor. Du warst quasi am Tag, am Tag der Geburt warst du arbeitslos und das... Ja, das musste ich dann quasi erst mal. Sind so ein paar rechtliche Geschichten gewesen. Die haben wir dann über Anwälte geklärt. Aber nicht im Sinne von „ich gegen die Firma“, sondern im Gegenteil: Mein Inhaber gemeinsam mit mir, der auch sehr erstaunt war, dass das überhaupt, dass das überhaupt gar keine Regelung gibt, weil von diesem Phänomen war er bisher auch noch nicht betroffen. Da gab es wenig weibliche Geschäftsführung bei uns und die war ich. Die erste Schwangere. (6:17 ¶42 in Interview 6.docx)

Der Mutterschutz von Geschäftsführerinnen war in diesem Fall gesetzlich also nicht zugunsten von Frauen in Führungspositionen geregelt. Alle Interviewpartnerinnen mit Kindern versuchten daher, Mutterschutz und Elternzeit so kurz wie möglich zu halten und blieben unter dem gesetzlichen Angebot von 12 beziehungsweise 14 Monaten Elternzeit. Bei keiner von ihnen hat der Partner Elternzeit genommen. Diese Direktorin beschreibt aus ihrer Erfahrung, dass dies der Praxis entspricht – männliche Führungskräfte in der Beratung würden maximal die gesetzlich attraktiven zwei Monate Elternzeit nehmen und ansonsten im Beruf präsent sein:

Und in der Beratung – ich kenne da auch keine Statistiken – also die Männer sind vielleicht mal drei Monate weg. So, und wenn du die ganze Zeit halt am Ball bleibst, dann ist das finde ich einfacher als für die Frauen, die dann mal ein halbes Jahr weg waren. Das ist das eine und das andere ist halt: Ich glaube, man muss dann auch schauen, dass man die ganze Zeit, dass einen die anderen Kollegen auch so auf dem Schirm haben, dass man halt da ist. (7:32 ¶80 in Interview 7.docx)

Dies deckt sich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, die zeigen, dass unabhängig von den jeweiligen Qualifikationen in heterosexuellen Beziehungen vornehmlich die Partnerin die Care-Arbeit für Neugeborene und kleine Kinder übernimmt (vgl. Schrammer 2022) und zu großen Teilen auch dauerhaft trägt (vgl. BMFSFJ). Die befragten Beraterinnen in Führungspositionen stellen dabei keine Ausnahme dar. Bei ihren männlichen Kolleg:innen hingegen sorgen Kinder oder Care-Arbeit nicht für sichtbare Veränderungen:

Also gerade bei mir in der Branche, die in einer Führungsposition, in Führungspositionen sehr männlich dominiert war. Die [Männer mit Kindern] hatten es total einfach. Die sind abends dann noch um die Häuser gezogen, die konnten sich mit Bekannten connecten, die konnten netzwerken, die konnten das Leben voll auskosten. Sie konnten... sie hatten Freiheiten, weil es war so, sie hatten ihre persönlichen Freiheiten, die hatte ich nicht, weil ich diesen Rahmenbedingungen quasi unterworfen war, dass ich eben nach Hause gefahren bin, damit ich das (Kind) mal wieder sehe. (6:39 ¶54 in Interview 6.docx)

Die männlichen Führungskräfte mit Kindern können ihre Karriere und die dafür notwendigen Rahmenaktivitäten offenbar leichter weiterführen als die Beraterinnen. Anzunehmen ist, dass in ihren Fällen die Frau beruflich kürzer tritt und die Versorgung zuhause übernimmt (vgl. 6:41 ¶57 in Interview 6.docx).

Diese Tatsache sehen einige der Interviewpartnerinnen als zentralen Faktor für den Karriereweg in der Beratung:

Ich glaube du hast das, ich glaube dieses ganze Thema Mental Load und vor allem also Verteilung von Aufgaben zu Hause, Vereinbarkeit. Ja, das ist schon eins, was wir uns alle noch mal gemeinsam über die nächsten zehn Jahre anschauen müssen. (2:70 ¶ 142 in Interview 2.docx)

Wie schnell eine gesellschaftliche Diskussion über die Verteilung von Sorgearbeit echte Folgen für Frauen im Beruf hat, ist fraglich. Daher ist davon auszugehen, dass Kinder und Care-Arbeit auch „die nächsten zehn Jahre“ ein Hindernis für Frauen auf dem Weg in höhere Führungspositionen darstellen werden.

### **Care-Arbeit während der Covid-Pandemie**

Eine besondere Chance ergibt sich durch die zeitliche Überlappung dieser Arbeit mit der Covid-Pandemie, die es ermöglicht, die Auswirkungen dieser Krise auf die Beratungsbranche zu untersuchen. Die Pandemie hat insbesondere in den Phasen des Lockdowns dazu geführt, dass sich Arbeit, Freizeit und Care-Arbeit zeitlich und örtlich verdichteten. Die Beratungsbranche hat die Reisetätigkeit weitestgehend eingestellt. Viele Eltern waren mit den Kindern zuhause, da Betreuungseinrichtungen geschlossen waren. Arbeiteten die Beraterinnen zuvor im Büro und vor Ort auf den Projekten (vgl. 6:32 ¶ 46 in Interview 6.docx), so waren sie nun auf Homeoffice beschränkt. Diese Veränderung lässt sich aus zwei unterschiedlichen Perspektiven beleuchten, wie eine Interviewpartnerin erklärt. Zum einen kamen viele Sorgeberechtigte an ihre Grenzen: „Ich kann natürlich nur sagen, dass ein Lockdown mit einem Kind zuhause [Pause] nicht vereinbar ist mit Arbeit“ (5:73 ¶ 61 in Interview 5.docx), gleichzeitig eröffneten sich durch die Arbeit von zuhause aus auch neue Möglichkeiten:

Da hat sich natürlich einfach die Bereitschaft aller Seiten zu Remote-Arbeit absolut positiv auf die Vereinbarkeit ausgewirkt. [...] Also, das Weniger-Reisen als Beraterin. Absolut. Macht es sehr viel vereinbarer. (5:74 ¶ 61 in Interview 5.docx)

Die Vereinbarkeit von Kind und Beruf stieg also gleichzeitig mit den kurzfristigen Herausforderungen der Betreuung während der Lockdowns. Die Beratungsbranche konnte sich folglich neu formieren und erstmalig in ihrer Geschichte die Reisetätigkeit der Berater:innen zu den Projekten vor Ort in Frage stellen:

Durch Corona haben wir den meisten Kunden gezeigt, sie kriegen trotzdem die Leistung. Sie können uns trotzdem kontrollieren – als Dienstleister. Und es ist für sie

günstiger, weil sie weder für uns die Sitzplätze brauchen, also den Officespace, noch müssen sie unsere Reisekosten zahlen, das heißt unsere Tagessätze sind günstiger. Das heißt, dadurch hat sich grundsätzlich die Anforderung an uns Beratungen verändert. Was dann bedeutet, dass du als Beraterin oder Berater, der oder die plant, Familie zu haben, auch mehr Zeit hast, ähm, oder mehr Gelegenheit hast, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, weil du halt vor Ort bist. Einfach da bist. Da würde ich sagen, war Corona sehr, sehr, sehr wertvoll. (4:93 ¶68 in Interview 4.docx)

Das Wegfallen der Reisetätigkeit geht somit mit mehr Zeit und Flexibilität einher. Gleichzeitig hat die Lockdown- und Pandemiesituation verdeutlicht, was in der vorliegenden Studie bereits belegt wurde: Frauen sind in der Regel durch Care-Arbeit neben ihren herausfordernden Berufen stärker belastet als Männer.

Was wir aber während der Pandemie gesehen haben, also in Zeiten, wo irgendwie beides sich, äh, in einer Wohnung abspielt oder in einem Haus abspielt, wo, ähm, wo eine gewisse Betreuung der Kinder in Kindergärten, in Kitas, in Schulen nicht mehr wie früher gewährleistet ist, dass dann wieder die Frauen den größten Teil dieser Care-Arbeit geleistet haben, fand ich erschreckend. So, das heißt während der Pandemie, ähm, würde ich eher sagen, hast du mal diese ganzen offenen Wunden, die wir als Gesellschaft haben, wirklich gesehen. Und wie wenig das wirklich... Beraterin und Mutter unter einen Hut zu bringen wirklich möglich ist, wenn diese Infrastruktur nicht gegeben ist. (4:94 ¶68 in Interview 4.docx)

Die Schließung der Betreuungseinrichtungen brachte neue, zuvor unbekannte Herausforderungen mit sich. Die Berater:innen und insbesondere die Frauen mussten parallel zum Arbeiten im Homeoffice ihre Kinder versorgen. Diese temporäre Lage hat auch gezeigt, wie abhängig die Eltern von der ausbaufähigen Situation öffentlicher Angebote wie Kindergärten oder Kitas sind. In Deutschland kann trotz gesetzlicher Garantie nicht jedem Kind Betreuung in vollem Umfang zukommen.

Die befragten Beraterinnen mit Kindern greifen daher auf das eigene Netzwerk zurück:

Und ich hatte halt die Großeltern, also sowohl meine Eltern als auch die Großeltern, auch mit (Name) und die Mutter von (Name), die sie sich ab und zu noch mal gekümmert haben, wenn es drauf ankommt. (6:23 ¶46 in Interview 6.docx)

Insbesondere nahe Verwandte übernehmen Betreuungsaufgaben, um arbeitende Eltern zu entlasten. Außerdem benennen die Interviewpartnerinnen Betreuungsangebote des Arbeitgebers als mögliche Lösung der Situation, die einige größere

Beratungsunternehmen bereits anbieten (vgl. Sopra Steria 2023). Eine Kritik an mangelnden staatlichen Lösungen wird deutlich:

Wenn wir das als deutscher Staat halt nicht auf die Reihe kriegen, würde ich mir das Äquivalent wünschen, dass wir das als Beratung händeln. Also als Unternehmen sicherstellen, weil sonst werden wir immer nur die nicht mit der Carearbeit-betrauten Menschen weiter bei uns, ähm, in den Karrierewegen sehen. (4:112 ¶92 in Interview 4.docx)

Die Interviewpartnerin erwähnt explizit die Schwierigkeit, ohne gesellschaftliche und betriebliche Angebote den „Karriereweg [als Führungskraft in der Beratung] zu sehen“. Gleichzeitig würden Frauen ihre Karriere besser weiterverfolgen können, wenn sich Väter aktiver in der Care-Arbeit einbringen. Erste Schritte in diese Richtung sind zu beobachten:

Was sich auch noch verändert hat, ähm, ist dass ich heute meiner Meinung nach... länger in der Beratung zu bleiben trotz Familie. Also Beraterin und Mutter, also zwei Rollen parallel, weil sich auch da die Gesellschaft ja auch ein Stück weit verbessert, was dieses ganze Thema „Väter gehen in Elternzeit“, „Väter übernehmen“, also die Diskussion um die Care-Arbeit, die da entsteht. Die hilft da schon auch. (4:90 ¶68 in Interview 4.docx)

Hilfreich für die Frauen in der Doppelrolle als Beraterin und Mutter sind außerdem Vorbilder, die eine Orientierungs- und Beweisfunktion haben. Sie veranschaulichen, wie diese Vereinbarkeit erreicht werden kann. Der positive Effekt dieser Vorbildfunktion liegt auf der Hand; diese Geschäftsführerin hat ihn bei ihrer Mutter erlebt und daraufhin die Doppelrolle auch in ihrer eigenen Karriere umgesetzt:

Meine Mutter hat übrigens auch gearbeitet. Sehr wichtig. Die hat, ja, es ist wichtig! Das hatte und das hat mich auch geprägt. Also das ist für mich auch selbstverständlich, wie nachher bei [Kind], dass es sich dann auch alleine das Essen machen musste oder so. Das musste ich ja auch. (6:10 ¶114 in Interview 6.docx)

Haben sie diese Situation selbst erlebt, empfinden sie die Frauen also eher als Selbstverständlichkeit. Innerhalb ihres beruflichen Kontexts in der Beratungsbranche konnte jedoch keine einzige Interviewpartnerin über ein solches Vorbild berichten:

Vorbilder? Tatsächlich nein, hatte ich überhaupt gar nicht. Niemanden bei uns in der Branche. Das gab es nicht. [...] Denn die damals Kinder bekommen haben, die waren dann auch weg. Ja, die sind dann auch... Ist übrigens immer noch so. (6:63 ¶77 in Interview 6.docx)

Die Sozialisierung in der Beratung ist seit Jahrzehnten unverändert, die Geschlechterstereotype spielen nach wie vor eine große Rolle:

„Warum ruinierst du dir durch die Kinder eigentlich deine Karriere?“ Das ist überhaupt der geilste Spruch? Ja. [...] Und da musst du natürlich dagegen arbeiten. Das musst du dann. Du musst dann beweisen, dass das so geht. Und das ist dann eben eine permanente Herausforderung gewesen ist, du wieder immer wieder unter Beweis zu stellen. Ja, das, ähm, das ist, dass ich seine Argumente gern widerlegen wollte. (6:31 ¶46 in Interview 6.docx)

Die zusätzliche Belastung für Beraterinnen, die unbezahlte Care-Arbeit leisten und den Großteil des *Mental Loads* tragen, kann also einen signifikanten Einfluss auf ihren Karriereweg in höhere Führungspositionen haben.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die gewonnenen Erkenntnisse auf der Makro-Ebene vor allem Hindernisse für diejenigen Frauen darstellen, die in der Beratungsbranche höhere Führungspositionen erreichen wollen. Sie entstehen auf gesellschaftlicher Ebene und manifestieren sich in Organisationen und im Umgang zwischen Individuen. Die Karrierewege von Frauen in höhere Positionen werden vor allem durch zwei strukturelle Herausforderungen beeinflusst:

- Geschlechterstereotype und ihre negativen Folgen für weibliche Führungskräfte;
- die Herausforderungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Care- und Erwerbsarbeit, die insbesondere von Frauen erwartet wird.

---

### 6.3 Ergebnisse aus den Interviews auf der Meso-Ebene

Nachdem zunächst die Ergebnisse auf der Makro-Ebene dargestellt wurden, folgt in diesem Kapitel die Perspektive auf die Meso-Ebene. Dabei werden vier einflussreiche Theorien berücksichtigt, die gleichzeitig als Struktur dienen: *Tokenism* (Kanter 1977), die *Gendered Organization* (vgl. West, Zimmerman 1987), die *Role-Congruity-Theory* (vgl. Eagly, Karau 2002) und das *Lack-of-Fit-Model* (vgl. Heilman 1983). Sie wurden bereits in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* ausführlich behandelt.

Alle vier Theorien beziehen sich im Kontext der Forschungsfrage auf die organisationale Ebene und die Rollen innerhalb eines Unternehmens und werden aus diesem Grund auf der Meso-Ebene eingeordnet. Es wurden fünf Codes berücksichtigt, deren Zitate im Folgenden ausgewertet werden: *Boys Club*, *Male*

*Gendered Organization, Mangelnde Diversität im Unternehmen, das Geschlechterverhältnis und Mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten von Frauen* (vgl. Tabelle 6.1. Einordnung der Codes in den theoretischen Bezugsrahmen zum Zwecke der Auswertung (Quelle: eigene Darstellung).

### 6.3.1 Vermeintlicher Vorteil Tokenism

*Tokenism* wurde bereits in Abschnitt 3.2.3 *Einflüsse auf organisationaler Ebene* beschrieben. Dieser Mechanismus kann entstehen, wenn eine bestimmte Personengruppe innerhalb einer Organisation in nur sehr geringer Zahl vertreten ist (vgl. King et al. 2010), wie es bei weiblichen Führungskräften in der Beratungsbranche der Fall ist. In dem zugehörigen Kapitel wurde unter anderem erwähnt, dass „die einzige Frau“ zu sein unter Umständen für einen Vorteil gehalten wird, insbesondere durch männliche Führungskräfte oder im Recruiting (vgl. 10:27 ¶ 56 in Interview 10.docx). Die negativen Folgen für die *Token*, in diesem Fall weibliche Führungskräfte, sind hingegen weniger offensichtlich. Sie manifestieren sich auf unterschiedliche Weise, teilweise werden sie für die betroffenen Beraterinnen erst im Laufe der Karriere sichtbar, wie diese Interviewpartnerin berichtet:

Also ich bin auch mit einer relativ naiven Brille glaub ich gestartet, dass ich dachte, „heute ist das kein Problem mehr“ und musste dann aber über die Zeit feststellen, dass es doch noch sehr unterschiedliche Behandlungen von Männern und Frauen im Beruf gibt und gerade wenn man dann noch sehr jung ist und (Pause) ... umso weiblicher man sich präsentiert – stereotyp weiblich – umso mehr treffen einen diese Hindernisse. (5:17 ¶ 28 in Interview 5.docx)

Sie hat also erst im Laufe ihrer Berufserfahrung realisiert, dass sie als Frau auf bestimmte Hindernisse im Zusammenhang mit *Tokenism* stoßen kann.

Dies wurde insbesondere in Situationen offensichtlich, in denen eine geringe Anzahl an weiblichen Berater:innen die Regel statt die Ausnahme darstellte:

Und bei uns im Team eindeutig sehr männlich geprägt, weil ich in der Software-Entwicklung, in Software-Projekten gearbeitet habe. Ähm... allerdings gab es von Anfang an zwei Entwicklerinnen als ich angefangen habe und auch noch eine andere Kollegin in meinem Team. Allerdings nach einer Weile sind dann alle Frauen gegangen und ich war die einzige Frau, die übrig war im Team, und das habe ich eher unangenehm empfunden dann die einzige, also wirklich Token-Frau zu sein. (5:42 ¶ 40 in Interview 5.docx)

Dieses unangenehme Gefühl, die einzige Frau (*Token-Frau*) unter Männern zu sein, kann konkrete Nachteile verursachen:

Und alles in einem kleinen Team aus ausschließlich Männern, die alle miteinander befreundet waren. [...] An ganz vielen Stellen der drei Phasen ging es immer darum, dass du anderen vorsichtig versuchst beizubringen, dass da irgendwas ist, was die nicht sehen wollen oder gar nicht sehen konnten. (1:39 ¶48 in Interview 1.docx)

Die Beraterin hat den Eindruck, als einzige etwas zu sehen, was die anderen nicht wahrnehmen. Mit *Tokenism* kann demnach ein Gefühl der Isolation einhergehen, begleitet von einer möglichen Ausgrenzung aus informellen beruflichen Aktivitäten:

Gerade in meinen ersten Jahren hatte ich immer das Gefühl, dass ich eher Nachteile habe. Weil gerade die Kunden oder auch die Kollegen haben sich abends auf ein Bier getroffen und haben Frauen, also uns Frauen, eher weniger angefragt. Weil sie wahrscheinlich die Erfahrung gemacht haben, dass Frauen kein Bock haben auf ein Bier trinken. (4:68 ¶58 in Interview 4.docx)

Hier werden Geschlechterstereotype (vgl. Abschnitt [6.2.1 Geschlechterstereotype als hinderliche Rahmenbedingung](#)) sichtbar: Bier trinken wird als typisch männliche Aktivität konnotiert; daraus folgt die Ausgrenzung der wenigen (oder einzigen) Frauen im Team. Durch männlich geprägte Kommunikation kann sich das Gefühl verstärken, nicht dazu zu gehören:

Das sind Kleinigkeiten wie Emails, die immer adressiert waren an: Liebe [Name], liebe Kollegen. So what the fuck bin ich kein Kollege, keine Kollegin? Das ist Sprache, die natürlich extrem prägt. (9:34 ¶35 in Interview 9.docx)

Gleichzeitig geht mit dem *Tokenism* die soziale Verantwortung einher, für eine ganze Gruppe sprechen zu müssen (vgl. King et al. 2010). Dies kann die Gruppe der Frauen umfassen oder sich auf Mütter beziehen, unabhängig davon, ob die betroffene *Token-Frau* selbst Mutter ist.

Diese Senior Managerin hat trotz ihrer Kinderlosigkeit *Tokenism* erlebt:

Du bist trotzdem, bist du an vielen Stellen immer für, stehst du auf einmal für ein Thema und du bist die einzige Frau. Und du hast auf einmal die Belange aller Frauen auf deinen Schultern. Ich... Keine Ahnung. Wir hatten Beförderungsrunden, wo ich natürlich als einzige Frau wieder mit drin war. Wo Personen, die beispielsweise gerade schwanger geworden sind, dann auf einmal nicht mehr befördert wurden, weil sie sind ja schwanger und sie gehen jetzt gerade in Elternzeit und ich diese Diskussionen geführt habe. Ich habe selbst keine Kinder, ich hab keine Ahnung. Nehme ich

dann in dem Moment nicht auch fälschlicherweise eine Rolle ein oder eine Meinung für eine Gruppe von Personen ein, die ich selbst nicht vertrete? Warum vertreten die männlichen Kollegen, die Kinder haben, nicht diese Rolle? (9:37 ¶35 in Interview 9.docx)

Die Beraterin trägt also eine zusätzliche Last („eine Meinung für eine Gruppe vertreten“), die für die meisten der in der Mehrheit vertretenen Berater unsichtbar ist, unabhängig davon, ob sie diese Gruppe vielleicht besser vertreten könnten („Kollegen, die Kinder haben“).

Da *Tokenism* Minderheiten betrifft, entsteht häufig auch eine Stellvertreterrolle für Diversitätsthemen. Den Frauen kann die Verantwortung dafür übertragen werden, sich für die wenigen anderen Frauen oder Minoritäten einzusetzen:

Ähm, und da darfst du auch nicht vergessen, dass wir Frauen ja neben unserem, neben unserer klassischen Karriereentwicklung – KPIs<sup>2</sup> ansammeln, Kunden managen – uns ja immer noch für die Themen Diversity, Frauen [einsetzen], das ist ja auch ein Zusatzhobby, das auch Zeit kostet und auch Energie. Das haben die Männer ja nicht. Die können die Zeit, die ich in Gespräche wie das heutige investiere, investieren die im Zweifel da rein, ihre KPIs noch besser zu machen oder führen ein weiteres Kundengespräch. (4:99 ¶73 in Interview 4.docx)

Der Nachteil konstituiert sich sowohl als zeitlicher als auch mentaler Aufwand, den die Beraterinnen neben ihrer Karriere bewältigen müssen. Eine Interviewpartnerin identifiziert jedoch auch einen Vorteil in der Sichtbarkeit als einzige Geschäftsführerin in einer Strategieberatung:

Ich bin im letzten halben Jahr bestimmt sechs Mal, dass ich irgendwo, weil ich weiblich und sehr hochrangig bin, gestafft werde oder mit pitchen muss, in Anführungszeichen. So, aber solange ich mir für meine Sales-Pipeline guttut, wunderbar. Alles klar, her damit. Wunder, da bin ich super pragmatisch. (2:43 ¶70 in Interview 2.docx)

Strategisch genutzt kann *Tokenism* unter Umständen also auch von Vorteil sein. Insgesamt ergibt sich jedoch ein eher negatives Fazit: *Tokenism* ist in der Beratung verbreitet und erschwert Frauen das Erreichen von Führungspositionen aufgrund ihrer exponierten Rolle als Stellvertreterinnen einer ganzen Gruppe, der damit einhergehenden Isolation und dem erschwerten Zugang zu Netzwerken.

---

<sup>2</sup> KPIs sind die Abkürzung für „*Key Performance Indicators*“ und unter anderem in der Beratungsbranche verbreitet. Sie beschreiben die Kennzahlen, die den Erfolg einer Organisation definieren und damit förderlich für die Karriereentwicklung von Berater:innen sind.

Problematisch ist, dass solche Nachteile für die Mehrheit der männlichen Berater:innen nicht sichtbar sind. Es reicht außerdem nicht aus, lediglich eine geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu etablieren, um die Effekte des *Tokenism* aufzuheben. Nur eine annähernd äquivalente Verteilung aller Geschlechter in den Führungsebenen könnte *Tokenism* verhindern (vgl. King et al. 2010). Wie weit die Branche davon entfernt ist, diesen Zustand zu erreichen, verdeutlicht die Partnerin einer IT-Beratungsfirma in Bezug auf ihre Position:

Ich bin die erste Partnerin. Man könnte ja denken, es ist schon jemand in den Ruhestand gegangen oder so, aber ne. Ich bin die erste und einzige Partnerin in dem Bereich. (4:66 ¶50 in Interview 4.docx)

Solange diese gegenwärtige Situation anhält, zählt *Tokenism* weiterhin zu den zusätzlichen Herausforderungen von Beraterinnen auf dem Weg in höhere Führungspositionen. Eine Senior Managerin einer internationalen Beratungsfirma fasst das damit einhergehende Gefühl ernüchternd zusammen: „Wie viel Sonderaufwand du immer neben deinem Job damit hattest, dich zu erklären“ (1:38 ¶48 in Interview 1.docx).

### 6.3.2 Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche

Die Theorie der *Gendered Organization* wurde wiederholt angewendet und adaptiert, ist jedoch auch Kritik ausgesetzt (vgl. Acker 1990). Dabei besteht einer der häufigsten Kritikpunkte darin, dass die Theorie angewandt wird, um zu belegen, dass Organisationen *gendered* sind, statt zu prüfen, ob sie es wirklich sind (vgl. Bates 2021, S. 1047). Im Folgenden wird, basierend auf den gewonnenen Zitaten und in Zusammenhang mit den theoretischen Grundlagen (unter anderem aus Abschnitt 4.2 *Studienlage zu Frauen in der Beratungsbranche*), evaluiert, ob es sich bei der Organisationskultur der Beratungsbranche um eine (*Male*) *Gendered Organization* handelt.

Diese Evaluation stützt sich auf die fünf von Acker identifizierten Dimensionen einer *Gendered Organization*: Organisationsstrukturen (1), institutioneller Kontext (2), geschlechtsbezogene Interaktionen (3), Konstruktion geschlechtsbezogener Identitäten (4) und Symbolische Strukturen (5) (vgl. 1990, S. 146 ff.). Die verwendeten Codes wurden hinsichtlich aller fünf Dimensionen analysiert.

Die *Organisationsstrukturen* (1) bezeichnen die geschlechterspezifischen Dimensionen innerhalb der Hierarchie, der Arbeitsteilung und der Machtverhältnisse einer Organisation. Angewandt auf die Forschungsfrage bezieht sich das auf die Beratungsfirmen, deren Strukturen nahelegen, dass es sich um *Gendered Organizations* handelt. Die Anzahl an entsprechenden, diese Vermutung belegenden Zitaten würde über den Umfang des Kapitels hinausgehen (vgl. u. a. 4:55 ¶46 in Interview 4.docx, 5:49 ¶46 in Interview 5.docx und hier folgende). Sie bestätigen anschaulich die Erkenntnis, dass hierarchisch hoch angesiedelte Positionen und die damit einhergehenden Machtverhältnisse zu Gunsten von Männern gelagert sind (vgl. Abschnitt 2.2.3 *Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick*):

Wenn ich die Zahlen noch richtig im Kopf habe für Deutschland bei meinem Ex-Arbeitgeber, waren das im Schnitt 40, 45 % auf Einstiegslevel, ging dann bei Senior Consultant auf knapp unter 30 runter. Auf Manager schon um die 20, auf Senior Manager 10 und dann wurde es verschwindend gering, lass es mich so formulieren. Das heißt pro Level haben wir 10 % damals verloren. (4:61 ¶50 in Interview 4.docx)

Die obere Führungsetage (Senior Manager:in bis Geschäftsführung) kann also unter Umständen bis zu 90 % männlich besetzt sein. Dieser Zustand ist nicht neu, wie diese Geschäftsführerin einer Strategieberatung auf die Frage nach der Verteilung zu Beginn ihrer Karriere antwortet:

Du meinst vor 25 Jahren? Oh. Ja, das war eine sehr gute Frage. Wie sich das dargestellt hat? Ich war zu 99 % die einzige Frau im Raum. Als ich 1998 kam, also das Arbeitsumfeld war zu 90 %, 95 % männlich geprägt. Verhalten, Mindset Strukturen, ähm, auch die HR-Instrumente. Alles auf männlich ausgelegt. (2:36 ¶62 in Interview 2.docx)

Die hier genannten Zahlen aus der Vergangenheit belegen also ebenfalls eine stark männlich geprägte Dominanz. Diese lässt sich auch auf andere Beratungssparten übertragen, wie diese Interviewpartnerin aus einer IT-Beratung bestätigt: „Wie war das Verhältnis der Geschlechterdiversität in der Führungsetage? [...] Hat sich nichts verändert“ (3:40 ¶69 in Interview 3.docx).

Dass mit Dominanz auch Macht einhergehen kann, zeigt die Bewertung von Eigenschaften, die mit Führungsqualitäten assoziiert werden. So beschreibt die Direktorin einer internationalen Beratungsfirma ihre Beobachtungen aus Beförderungsprozessen wie folgt:

Na, es ist ja schon so, dass hier in der Tendenz Menschen befördert werden, die hier eher in diesem... „Ich habe die Strategie“, „ich habe die Vision“ gut sind und da sind tendenziell Männer darin sehr gut und Frauen sind in der Tendenz eher risikobewusst abwägend. (7:11 ¶31 in Interview 7.docx)

Stereotypisch männliche Eigenschaften werden hier zum vermeintlich neutralen Bewertungsstandard der Organisation.

Strategie, Vision und Umsatzorientierung können einige der männlich konnotierten Erfolgsattribute sein (vgl. Geschlechterstereotype in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene*), die Nachteile für die Karriere von Beraterinnen mit sich bringen:

Und dann kam es irgendwann zu dem Punkt, wo die Beförderung wieder anstand und auf einmal meine männlichen Kollegen befördert wurden. Weil die nämlich genau den Umsatz gemacht haben mit den Projekten, die wir als Team initiiert haben und die wir vorangetrieben haben. Und ich wurde nicht befördert. Und dann hieß es in der Begründung: Ja, wir wissen, was du für, für die Firma bringst. Wir wissen, wie viele Personen durch dich in diese Firma gekommen sind. Diese Personen sind auch alle wichtig und alle gut. Und die arbeiten alle total toll und an Projekten mit. Aber gleichzeitig hast du den Umsatz nicht erreicht, der an deine Rolle im Endeffekt oder die neue Rolle gebunden gewesen wäre. So ist halt ein mega krasses Dilemma. [...] Es ist aus meiner Sicht wahnsinnig ungerecht. (9:27 ¶27 in Interview 9.docx)

Die Beraterin empfindet die Anwendung männlicher Maßstäbe als ungerecht, da ihre eigenen Bemühungen zum Wohle der Organisation dabei nicht angemessen berücksichtigt werden. Auf ihre Karriereentwicklung hatte dies, ihrer eigenen Aussage zufolge, negative Auswirkungen.

Die ungleiche Verteilung der Geschlechter innerhalb der Organisationshierarchie und die damit einhergehende Allokation von Macht bei Männern kann als Beleg für eine *Gendered Organization*, spezifisch eine *Male Gendered Organization* in Bezug auf die Dimension „Organisationsstrukturen“ (5) in der Beratungsbranche gewertet werden. Positiv zu erwähnen sind hierbei punktuelle Verbesserungen, wie diese zwei Zitate belegen:

Also ich meine, dass jetzt zum Beispiel mehr Frauen in der Partnerschaft sind und diese Karriere anstreben. Das hast du, das hast du auch in Bereichen außerhalb meines Teams. Also ich würde schon sagen, dass wir insgesamt ein bisschen durchlässiger werden. (8:56 ¶97 in Interview 8.docx)

Es gibt einfach mehr von uns auf den Führungsebenen als noch vor zehn Jahren. Es gibt mehr Partnerinnen, es gibt mehr Senior Managerinnen, es gibt mehr Managerinnen. [...] Und die sind auch sichtbar, sichtbarer [...] als vorher, die vernetzen sich auch stärker heute als früher, auch über Firmengrenzen hinweg. (4:81 ¶64 in Interview 4.docx)

Eine weitere Dimension zur Prüfung einer *Gendered Organization* ist der *Institutionelle Kontext* (2). Dieser evaluiert gesellschaftliche Normen, Werte und Ideologien innerhalb der Organisation.

Ein Beispiel, das ausführlich im Abschnitt 6.2.2 *Herausforderung der Vereinbarkeit von Care-Arbeit* und Karriere beschrieben wurde, ist die gesellschaftliche Norm der Verteilung von Care-Arbeit zu Ungunsten der Frauen. Diese spiegelt sich auch in Beratungsfirmen wider, wie eine Geschäftsführerin schildert:

Ja, damit wird ja schon mal ein ganz großer Aufgabenbereich weg, (lacht) bei der Erziehung, die hat, die hat die Frau übernommen. Die sind übrigens alle, sie [männliche Führungskräfte] waren alle verheiratet mit Frauen. Da hab ich mich aber auch immer gefragt, wie sie das finden, wie die das wohl so finden. Die Frauen, die waren alle zu Hause, also gut ausgebildet, aber dann auch noch, nachdem die Kinder kamen, blieben die halt alle zu Hause. (6:41 ¶57 in Interview 6.docx)

Diese Beobachtung zeigt auf, dass männliche Führungskräfte ihre Karriere weiterhin vorantreiben können, während ihre Ehefrauen die Care-Arbeit übernehmen. Jedoch gewinnt im Gegenzug dazu die Zeit mit den eigenen Kindern für einige Väter an Wert, wie eine Interviewpartnerin basierend auf ihren Erfahrungen berichtet:

Wir haben viel, viel mehr Teilzeitkräfte. Egal ob Männer, Frauen, junge Eltern mit Kindern, ohne Kinder. Ähm. Alle, alle Spielarten. Ich glaube, wir sind auch diverser geworden. (8:41 ¶65 in Interview 8.docx)

Eine graduelle Veränderung der bisherigen Norm eines ‚Mannes in Führungsposition ohne familiäre Verpflichtungen‘ scheint also möglich. Ebenso verändert sich schrittweise der Anforderungskatalog an Führungskräfte; typisch männliche Verhaltensweisen, wie in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* beschrieben, sind unter Umständen weniger gefragt, wie eine Senior Managerin bestätigt. Sie legt vor allem Wert darauf, dass eine Führungskraft sich für andere einsetzt, Integrität demonstriert und sich auch für die Förderung von Diversität engagiert (vgl. 9:23 ¶23 in Interview 9.docx). Werte wie Gleichberechtigung erreichen also, wenn auch in ähnlich langsamer Geschwindigkeit wie auf gesellschaftlicher Ebene, die Beratungsbranche und prägen ihre Kultur:

Als ich angefangen habe, wurden kurz danach die Beförderungszyklen ausgerufen und der Partner, also nicht mein direkter Chef, sondern ein anderer Partner rief mich direkt nach diesen Beförderungen, also als sie rauskamen, an und meinte so „Das tut mir so leid. Wir haben da leider wirklich keine Frau gehabt.“ Und ich so: „Ja, es ist halt wirklich einfach in deiner Verantwortung. Also [...] ja, da brauchst du dich bei

mir nicht dafür zu entschuldigen. It's your job, it's your fucking Job, dafür zu sorgen, dass, dass da Frauen befördert werden.“ Und im nächsten Beförderungszyklus war in der Tat dann auch eine, eine Beförderung für eine Direktorin mit dabei. (9:30 ¶31 in Interview 9.docx)

Das Bewusstsein für die Bedeutsamkeit von Geschlechterdiversität in einem männlich geprägten Umfeld kann somit auch bei dessen männlichen Mitgliedern entstehen.

Hinsichtlich der untersuchten Dimension „Institutioneller Kontext“ (2) entsprach die Beratung über lange Zeit hinweg einer *Male Gendered Organization*. Der Einfluss der gesellschaftlichen Normen und Werte, die sich in Richtung Gleichberechtigung bewegen, ist jedoch tendenziell auch in dieser Branche zu beobachten.

Die Dimension der *Geschlechtsbezogenen Interaktionen* (3) bezieht sich auf die Kommunikationsmuster und stereotypen Rollenerwartungen innerhalb einer Organisation. Für den Umgang in der Beratungsbranche finden sich Belege männlich geprägter Interaktionsregeln, wofür diese Senior Managerin einer *Big Four* gleich mehrere Beispiele benennt:

Ich habe irgendwann das für mich entdeckt und festgestellt, dass es so Spaß macht. Diese ganzen politischen Spielchen. Man nimmt es tatsächlich als Spiel mit dem, Hauptsache das nicht zu nah an sich ran zu lassen. Aber du fängst an zu beobachten, wie die, wie einige ticken und du nutzt das einfach. (3:46 ¶76 in Interview 3.docx)

Du darfst nicht Chef von Chef übergehen, aber das ist auch bei Frauen so. Wenn jemand über mich weg kommuniziert, nehme ich das auch nicht so gern an. (3:61 ¶100 in Interview 3.docx)

Die Bühne zur Verfügung zu stellen für einige Männer, wenn sie das wollen. Bewusst zur Seite zu treten, bewusst sie ans Messer zu liefern. Klingt gerade ziemlich hart, ja, aber auch ja ziemlich cool. Ja, meine Güte, wenn ich weiß, dass das dieser Partner als absolutes Missmatch ist mit einem Kunden, warum soll ich dann selbst dem Partner erzählen, dass ich ihn nicht mitnehme? Doch, ich nehme ihn mit. Nur im Hintergrund sagt mir der Kunde „mit dem möchte ich nicht mehr arbeiten“. Da sage ich Sorry. [lacht] (3:64 ¶102 in Interview 3.docx)

Die genannten Beispiele umfassen mehrheitlich männlich geprägte Verhaltensweisen und Kommunikationsstrukturen, wie etwa Hierarchie und Machtspiele (vgl. Gregory-Mina 2012). Die Spielregeln sind für andere Geschlechter teilweise nicht sichtbar. Rollenerwartungen und die Bewertung von Verhalten können so

zu ihren Ungunsten ausfallen. Spezielle Trainings können diese Kommunikationsmuster aufdecken, wie die Direktorin einer internationalen Consultingfirma bestätigt:

Also für mich war es absolut so erweiternd war diese eine Schulung, zur Aufstiegskompetenz weiblicher Führungskräfte. Wo auch die Trainerin auch sehr viel auch erklärt hat und ich also ich muss erstmal... musste mir es erst mal jemand sagen auch, dass wir nach männlich definierten Kriterien befördert werden... dass... dass Frauen in der Tendenz weniger diese Verkäufer-Typen sind und so. Ich hab das so nicht für mich reflektiert und das war für mich ein Schlüsselerlebnis, dieses Mal aufbereitet bekommen. (7:29 ¶76 in Interview 7.docx)

Im Falle der Beratungsbranche lässt sich anhand der *Geschlechtsbezogenen Interaktionen* (3) also der Status einer *Male Gendered Organization* ableiten.

Eine weitere Dimension zur Prüfung einer *Gendered Organization* ist die *Konstruktion geschlechtsbezogener Identitäten* (4). Sie kann Geschlechterstereotypen in Kleidung, Sprache und anderen äußeren Merkmalen identifizieren. Dies geht unter Umständen mit Nachteilen für Frauen einher, deren Äußeres thematisiert wird, indem die Personen potenziell „leider, muss man sagen, sehr oft wirklich auf ihren Körper reduziert wurden“ (4:32 ¶38 in Interview 4.docx). Die Thematisierung von Äußerlichkeiten kann dazu führen, dass sich Frauen innerhalb der Organisationskultur ausgeschlossen fühlen, was charakteristisch für eine *Male Gendered Organization* ist:

In einem sehr männlich geprägten Umfeld, also die ganzen Witzchen, die irgendwie im Vereinzelten ja wegzulächeln sind, aber im Großen und Ganzen ja dazu doch führen, dass man sich diskriminiert und unwohl fühlt am Arbeitsplatz und sehr auf sein Geschlecht reduziert. (5:36 ¶34 in Interview 5.docx)

Diese Senior Managerin bestätigt mit ihrer Aussage die Nachteile, die sie als ‚nicht-dominantes Geschlecht‘ in der Organisation erfahren kann. Die Beraterinnen müssen demnach zusätzliche Energie dafür aufwenden, als einzige Frau in der Runde der Führungskräfte sichtbar zu sein („Kanarienvogel-Status“, 4:25 ¶35 in Interview 4.docx). Die Geschäftsführerin einer Strategieberatung bestätigt:

Eine, die mich aber am meisten geprägt hat, also im Nerv-Sinne, im Negativen will ich gar nicht sagen, aber mit Nerven ist so dieses „immer die einzige Frau im Raum zu sein“, also fast immer die einzige Frau zu sein und aber nicht allein deswegen. Das wär mir noch egal gewesen. Sondern immer die einzige mit einem anderen Ansatz zu sein, also Dinge mit einem anderen Approach zu Sachen, mit einem anderen Denkansatz. Und das ist ja nicht nur dieses Anderssein, es ist ja auch dieses: Du musst

dich ja dann permanent gegen den Rest 90 % der Herren durchsetzen. Und das ist halt eine zusätzliche Kraft und Energie-Arbeit, die ja on top auf einer hohen Auslastung und auf einer hohen Zeit-Invest, was man sowieso schon hat, kommt. (2:10 ¶21 in Interview 2.docx)

Das äußerlich sichtbare Anders-Sein wird durch eine innere Irritation verstärkt, als Einzige einen bestimmten Ansatz zu wählen. Interessant ist außerdem, dass weitere Geschlechter über das binäre Prinzip hinaus sprachlich nicht repräsentiert werden („der Rest der Herren“). In keinem der Interviews wurden – abgesehen von der Selbstidentifikation einer Interviewten – nicht-binäre Menschen oder Geschlechtsidentitäten in der Organisation erwähnt. Dies deutet auf eine eminent konservativ geprägte Unternehmenskultur hin, in der Binarität nicht aktiv hinterfragt wird und die sich auch auf die befragten Interviewpartnerinnen erstreckt. Das Bewusstsein über Genderdiversität ist also nicht nur in Bezug auf Frauen in Führungspositionen, sondern auch darüber hinaus weiterhin ein Desiderat in der Beratungsbranche.

Fraglich ist, ob den männlichen Mitgliedern einer *Male Gendered Organization* bewusst ist, dass die Organisation sehr eindimensional strukturiert und männlich geprägt ist. Eine befragte Direktorin einer internationalen Beratung vermutet, dass die männlichen Führungskräfte dies tendenziell wissen, jedoch keine eigenen Lösungswege zur Hand haben und daher auf die Hilfe von Frauen angewiesen sind (vgl. 7:52 ¶116 in Interview 7.docx). Die Partnerin in einer Strategieberatung äußert eine andere Sichtweise:

Viele Dinge haben sich vor allem nach außen verändert. LGBTQ, klar machen wir da mit. Hier wird niemand diskriminiert. Einen geouteten Manager? Ne, hier sind alle hetero. Female Empowerment, klar wir haben da extra ein Programm. Da lernen die, wie ein Mann zu arbeiten, dann können sie aufsteigen. Mich nervt das. Geld um Frauen-Awards zu verleihen und die weiblichen Kolleg:innen auf Messen zu schicken, ist da. Aber wirklich befördern und die Kultur entsprechend anpassen... das wird noch Jahre dauern, zumindest bei uns in der klassischen Strategieberatung. (10:28 ¶58 in Interview 10.docx)

Der sarkastische Unterton, der das Zitat prägt, zeugt von der erlebten Anstrengung, sich in dieser Umgebung dauerhaft zu bewegen.

Unabhängig davon, ob eine Veränderung hin zu mehr Geschlechterdiversität von einem Unternehmen unterstützt wird oder nicht: Die *Konstruktion geschlechtsbezogener Identitäten* (4) orientiert sich in der Beratung in der Regel noch primär am binären Geschlechtermodell. Das männliche Geschlecht nimmt dabei die dominante und teilweise geschlechter-blinde Rolle ein. Bei Beraterinnen

kann hierdurch ein subjektives Gefühl von Unwohlsein und mangelnder Zugehörigkeit entstehen (vgl. 1:16 ¶45 in Interview 1.docx). Auch innerhalb dieser Dimension ist die *Male Gendered Organization* also nachweisbar.

*Symbolische Strukturen* (5) markieren die letzte der Dimensionen und umfassen die Repräsentation von Geschlecht in Diskursen, Symbolen und Kategorisierungen.

Als Folge der bereits erwähnten mangelnden Diversität in deutschen Beratungsunternehmen kann Stereotypisierung entstehen. Dabei werden Handlungen als symbolhaft beziehungsweise typisch für ein bestimmtes Geschlecht bezeichnet. Mit dieser Kategorisierung kann sowohl eine Abwertung als auch eine Verfestigung von symbolischen Strukturen einhergehen, indem typisch weiblich konnotierte Handlungen tendenziell weniger validiert werden als solche, die als typisch männlich gelesen werden. Das bereits erwähnte Beispiel der Emotionalität aus Interview 1 verdeutlicht dies:

Also tue ich alles dafür, [...] nicht als emotional wahrgenommen zu werden, weil ich die Sorge hatte, dass das die Validität meiner Sachargumente unterminieren würde. Also, na, ich bring was ein. Und jemand sagt: Also warum regst du dich denn so auf? Und prompt geht es nicht mehr darum, dass mein Punkt sicherlich valide ist, sondern die Diskussion ist auf der Ebene „Warum regt die sich denn so auf“. (1:30 ¶47 in Interview 1.docx)

Emotionalität wird also kategorisch als unsachlich abgetan und instrumentalisiert, um Diskurse zu beeinflussen. Dass die Zurschaustellung von Emotionen weiblich konnotiert ist, ist dabei kein Zufall (vgl. Gregory-Mina 2012); die Beraterinnen müssen sich folglich den männlichen Normen anpassen. Das Geschlecht als solches kann sogar genutzt werden, um organisationale Hierarchien zu verfestigen:

[...] Also ich dachte wirklich nach dem MBA und allem, wir Frauen wären gleichberechtigt mit den Männern und alles. Und dann kam ich in die [Beratung]. Die hatten damals 15 % Frauen im Consulting und solide 95 % im Corporate-Bereich. Also wenn du eine Frau gesehen hast, war das eine Assistentin oder Empfangsdame. (10:9 ¶44 in Interview 10.docx)

Frauen werden also verstärkt in Positionen eingestellt, die einen tendenziell niedrigeren sozialen Status ausweisen. Diese können gleichzeitig mit einer repräsentierenden Funktion einhergehen („Empfangsdame“), die einen Fokus auf

Äußerlichkeiten mit sich bringt. *Symbolische Strukturen* (5) einer *Male Gendered Organization* werden außerdem im täglichen Umgang sichtbar, wie sich hier am Beispiel von Wettbewerbsorientierung zeigt:

Das war sehr von Dominanz und Wettbewerb gekennzeichnet. Wirklich alles war ein Wettbewerb: Wer mehr gearbeitet hat, wer härter zum Kunden war, wer die besseren Nachwuchskräfte hatte, die sich aufgeopfert haben, wer abends mehr saufen konnte. (10:24 ¶52 in Interview 10.docx)

Auch hier entsteht die Erwartung an die Beraterinnen, sich den männlichen Strukturen und Kategorien anpassen, um erfolgreich zu sein. Das Beispiel zeigt, wie sich symbolische Handlungen auf die Arbeitsleistung, den Umgang mit Mitmenschen und sogar auf das Privatleben erstrecken können.

In Bezug auf die fünf evaluierten Dimensionen lässt sich ein eindeutiges Fazit ziehen: Mit Ausnahme des *Institutionellen Kontexts* können alle Dimensionen als Beleg der Existenz von *Male Gendered Organizations* in der deutschen Beratungsbranche herangezogen werden. Auf der Meso-Ebene betrachtet kann also ein signifikanter Einfluss auf die Karriereverläufe von Beraterinnen angenommen werden. Im Folgenden wird nun ausgewertet, wie sich dieser organisationale Einfluss gestaltet.

Einige der Interviewpartnerinnen berichten von zusätzlichen Kosten durch ihren Status als Frau in männerdominierten Branchen und ihr Engagement für (Gender-)Diversität. So konnte die folgende Senior Managerin aus diesem Grund weniger Zeit in aufstiegsrelevante Tätigkeiten investieren, was negative Auswirkungen auf ihre Beförderung hatte:

Dadurch, dass ich für dieses Thema [Geschlechterdiversität] stand, konnte ich sehr viel mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten. Das haben meine männlichen Kollegen nicht gemacht. Die haben sich in der Zwischenzeit um den Umsatz gekümmert. Ich musste mich um Diversity kümmern, wurde dafür nicht befördert. So, also ich habe natürlich eine Sichtbarkeit für ein Thema gehabt. Diese Sichtbarkeit hat mir am Ende aber nichts gebracht. (9:36 ¶35 in Interview 9.docx)

Die Beraterin hat also vermehrt Zeit für die Förderung anderer Frauen und Geschlechter aufgewendet und somit nicht den männlichen (Umsatz-)Kriterien für die Beförderung entsprochen. Hier kommen auf organisationaler Ebene erneut die Effekte von *Tokenism* (vgl. Abschnitt 6.3.1 *Vermeintlicher Vorteil Tokenism*) zum Tragen. So hatte dieselbe Beraterin das Gefühl, „du hast auf einmal die Belange aller Frauen auf deinen Schultern“ (9:34 ¶33 in Interview 9.docx). Die

*Male Gendered Organization* erschwert der weiblichen Minderheit in diesem Fall, sich auf die männlich geprägten, karriererelevanten Aktivitäten zu konzentrieren.

Dem Phänomen des *Tokenism* könnte durch eine dauerhafte, signifikante Erhöhung des Frauenanteils begegnet werden (vgl. King et al. 2010, S. 483). Nach Aussage der Interviewpartnerinnen spielt dabei die Frauenquote, die bereits in Aufsichtsräten und Vorständen deutscher DAX-Unternehmen eingeführt wurde, eine Rolle. Einige der befragten Beraterinnen äußern den Wunsch einer entsprechenden Quote für Führungspositionen in ihrer Branche, so wie diese Direktorin:

Dann kommt natürlich die Frage: Was kann man da tun, um das besser zu machen? Weil wir machen ja da auch schon viel auf dem Thema. Und ich war nie ein Freund von Quoten. Aber ich hab mir das Thema lange genug angeschaut und mittlerweile bin ich der Meinung, ohne Quotierungen kriegen wir das nicht hin. (7:56 ¶123 in Interview 7.docx)

Ihrer Meinung nach haben andere Maßnahmen („machen ja da auch schon viel“) bisher keine ausreichende Wirkung. Die Implementierung einer Frauenquote könnte die Chance bieten, adäquat qualifizierte Beraterinnen in Führungspositionen zu bringen (vgl. 9:34 ¶44 in Interview 9.docx), was sich gegenwärtig aufgrund des angestrebten Leistungsprinzips<sup>3</sup> noch als schwierig darstellt.

Wie in Abschnitt 6.3.4 *Männliches Berater-Ideal: Das Lack-of-Fit-Model* gezeigt wird, kann das Leistungsprinzip Frauen in Führungspositionen benachteiligen, da Eigenschaften wie Kompetenz und Führungsstärke stereotypisch als eher männlich gelesen werden. Beraterinnen in Führungspositionen erfahren somit ein tendenziell geringeres Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Darüber hinaus wird in Abschnitt 6.3.3 *Rolleninkongruenz weiblicher Führungskräfte: Die Role-Congruity-Theory* der Rollenkonflikt von Frauen hinsichtlich der konträren Erwartungen an geschlechterkonformes, weibliches Verhalten einerseits und den Erwartungen an eine Führungskraft andererseits beschrieben. Dieser Konflikt kann eine geringere Leistungserwartung und -beurteilung durch die Umwelt hervorrufen. Eine (geschlechtergerechte) Beförderung nach Leistung ist daher objektiv betrachtet kaum möglich.

---

<sup>3</sup> Das Leistungsprinzip beruht auf der Annahme, dass sich Erfolg nach der Leistung richten sollte und diese ein objektiv messbarer Faktor sei.

Das Ausmaß, in dem Unternehmen tatsächlich bereit sind, Geschlechterdiversität zu fördern, ist unter den Interviewpartnerinnen umstritten. Diese Direktorin nimmt ein ehrliches Engagement wahr:

Also ich finde das überhaupt nicht, dass das nur ein Lippenbekenntnis-Thema ist. Generell empfinde ich meinen Arbeitgeber nicht – in keinem Bereich – als einen Arbeitgeber, der große Unterschied macht zwischen was gesagt und getan wird. (7:51 ¶ 114–116 in Interview 7.docx)

Ihre Organisation unternimmt ihr zufolge sichtbare Bemühungen hinsichtlich Gleichbehandlung und Diversität. Diese Partnerin hingegen sieht die Branche insgesamt kritischer:

Auch die gesellschaftliche Debatte, [...] dass du heute ich nenne es mal mindestens „Diversity-Feigenblätter“ haben musst. Also das war vor zehn Jahren auch nicht so. Also du musst zumindest erzählen und so tun, dass du da was tust für Frauen, für andere Minderheiten, für diverse Mitarbeiterschaft. Ähm... ich sag das bewusst deshalb so, weil ich glaube, gerade die Beratungen schmücken sich noch sehr stark mit Feigenblättern – als andere Branchen. (4:85 ¶ 64 in Interview 4.docx)

Sie betrachtet die Beratung diesbezüglich sogar als Schlusslicht verschiedener Branchen und bezeichnet die Veränderung über zehn Jahre hinweg eher als „Feigenblatt“ denn als echten Fortschritt. Dieser Beobachtung stimmt auch die folgende Senior Managerin zu und formuliert mit sarkastischem Unterton:

Nach außen wird immer sehr viel erzählt, aber wir sind jetzt hier, keine Ahnung, wir treten bei Facebook oder Twitter so auf, wir machen bei Digital Female Leader Award mit, wir machen bei Panda oder Nushu mit. Also such dir eine der Organisationen aus, die sich für Frauen in Führung einsetzt. Wir machen da mit und wir haben da x tausend Euro bezahlt, nicht wenig bezahlt. Also ist doch alles gut so! (9:45 ¶ 43 in Interview 9.docx)

Die Außenwahrnehmung von Gleichstellungsmaßnahmen präsentiert sich in der Beratungsbranche als ein besonders relevanter Aspekt. Die Interviewpartnerinnen sind sich einig, dass der Versuch, sich diesbezüglich nach außen hin erfolgreich darzustellen, schwerer wiegt als die Umsetzung tatsächlicher Verbesserungen. Einen möglichen Grund dafür sehen sie in den Wünschen der Kund:innen, die vermehrt einfordern, dass Projektteams nicht mehr rein männlich besetzt sind:

Was in der Beratung auch wahnsinnig geholfen hat, ist, dass unsere Kunden teilweise wirklich drauf achten, dass sie keine reinen Männer-Teams mehr haben wollen. Weil

sie selber intern die Vorgaben haben und dann sagen, ich nehme keine Beratung, die nur mit Männern hier aufläuft. Das hat uns doch eher konservativ geprägter Branche, was das patriarchale System angeht, glaube ich, sehr viel geholfen. (4:84 ¶64 in Interview 4.docx)

Diese Forderung der Kund:innen wird als hilfreiches Instrument wahrgenommen, um den Frauenanteil in Unternehmen allgemein zu erhöhen. Ob es auch dafür geeignet ist, den Anteil an weiblichen Führungskräften zu steigern, ist jedoch umstritten, wie diese zwei Zitate zeigen:

Man trifft inzwischen vereinzelt auf sehr fortschrittliche und sehr diverse Teams. Aber das ist für mich keine Änderung der gesamten Branche, sondern das sind ... ähm... auch wie Frauen in Führungspositionen leider immer noch Einzelphänomene. Die so langsam dann so häufiger werden, aber trotzdem noch so eine Inselposition haben. (5:49 ¶46 in Interview 5.docx)

Wenn ich den Blick nach oben oder in unser Führungsgremium nehme... Die sind nicht gut im Ergebnis. Das sind einfach zu wenig Frauen. Und da hat sich auch viel zu wenig getan. (7:55 ¶123 in Interview 7.docx)

Die Geschwindigkeit, mit der mehr Frauen in Entscheidungspositionen kommen, kann also auf Basis der Interviewergebnisse als eher langsam eingeschätzt werden.

Als Folge einer jahrzehntelang andauernden, männlich geprägten Dominanz in der Führung können sich gefestigte Strukturen des Machterhalts manifestieren, von denen die führungsverantwortlichen Personen profitieren:

Und dann nächste, nächste, nächstes prägendes Erlebnis war, dass die, die da ich mit meinem damaligen Entwicklungsverantwortlichen, den ich mir nicht ausgesucht habe, der mir quasi einfach zugeteilt wurde, der einer der besten Kumpels von meinem Projektleiter war. Also da habe ich dann auch erste Bekanntschaft mit dem, was ich jetzt heute als Seilschaften und als irgendwie Männer, Männer-Clubs oder Männernetzwerke bezeichnen würde, gemacht. Also so ich habe das damals, wie gesagt, konnte ich das nicht benennen, aber es hat sich schon unangenehm angefühlt so für mich. Dieses... Jetzt zu meinem Führungsverantwortlichen, der der beste Buddy von meinem Projektleiter ist und sage „Fühle mich nicht in dem Safe Space Ihnen jetzt mitzuteilen. Hey, manchmal finde ich das nicht so cool, was dein Bro da macht“. (1:16 ¶45 in Interview 1.docx)

Solche ‚Männer-Clubs‘ mit potenziell langer Tradition entstehen also durch Netzwerke und Seilschaften, die von Beraterinnen zunächst identifiziert werden müssen. Positionen innerhalb der Führungsetage können priorisiert an persönlich

bekannte Kontakte vergeben werden; Frauen, die aufsteigen wollen, beobachten dies in verschiedenen Organisationen, so wie diese Geschäftsführerin:

Also [...] das sind ja diese Männer-Cliquen, die sich alle seit 25, 30 Jahren kennen, jetzt alle so Mitte, Ende 50, arbeiten seit 25 Jahren zusammen, waren vielleicht sogar auf der gleichen Uni. Die haben ja sich auch – egal welche Beratung – weil ich sehe das bei, habe das bei (Beratung) und bei (Beratung) aber ich sehe das ja auch bei all meinen Freundinnen, wo die alle arbeiten – die haben alle schon alle Rollen gehabt. Die waren schon alle irgendwelche Client Directors und CCOs und MDP und die wechseln ja alle fünf Jahre. Die waren alle ja schon in Europa das und hier in Central Europe dies und dann war der eine dies und der andere das. Und dann gibt es da, da macht der mal SAP, dann macht der mal IBM, weil die wissen... das, das schiebt man sich alles zu. Das ist alles abgekartet da, anders geht das gar nicht. Das kannst du nur loslassen und das hat sich überhaupt nicht verändert. (2:56 ¶94 in Interview 2.docx)

Das hier beschriebene Phänomen wird als ‚Thomas-Kreislauf‘ bezeichnet (vgl. AllBright 2017). Dieser Begriff ist an den in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten sehr häufigen Vornamen *Thomas* angelehnt. Einige Jahre lang kamen dort Männer mit diesem Namen häufiger vor als weibliche DAX-Vorständ:innen. 2023 wurde *Thomas* von *Christian* abgelöst (vgl. AllBright 2023). Der Kreislauf beschreibt das Ergebnis homosozialer Kooptation (vgl. Abschnitt 4.2.3 *Beratungsfirmen als Gendered Organizations*), also der Auswahl und Eignungsprüfung anderer Menschen anhand von Ähnlichkeiten zur eigenen Person (vgl. Maurer 2010, S. 83).

Die Auswirkungen auf die Beratungsbranche werden in Abschnitt 6.5.2 *Netzwerke, Mentoring und Sponsoring* näher erläutert. Diese Interviewpartnerin beschreibt, dass der Thomas-Kreislauf zum Ausschluss von Frauen aus Führungspositionen führen kann:

Ja, na ja, ich habe schon auch dieses Ganze „hintern Rücken“, die Männerbünde. Die, die Kleine, die Alte, die halten wir mal hier raus, mal da raus, das machen wir wie immer. Und scheiße, ja, also so diese unfairen, unfairen Männerbünde, die sich dann irgendwo, wo du gar nicht merken kannst, weil es einfach alles im Verborgenen passiert. (2:13 ¶29 in Interview 2.docx)

Zu den verborgenen Abmachungen und teils unsichtbaren Kooperationen kann zudem eine aktive oder auch unbewusste Ausgrenzung von Frauen hinzukommen. So wurde eine Senior Managerin nach einem Tag voller Meetings mit einem Kreis von Managern beim Abendessen und anschließenden Getränken „kategorisch ausgeschlossen“ (9:34 ¶35 in Interview 9.docx). Dieser limitierte Zugang zu Netzwerken oder Entscheidungsrunden kann also die Karrierewege in

höhere Führungspositionen negativ beeinflussen. Ob dies durch die dominierende Gruppe bewusst oder unbewusst geschieht, kann im Rahmen dieser Forschung nicht zweifelsfrei festgestellt werden.

Aufgrund der Zitate wird deutlich, dass die männliche Dominanz in Führungspositionen gravierende Auswirkungen auf die zahlenmäßig unterlegenen Frauen haben kann. Die zuvor erwähnten Intrigen („hinterm Rücken“, 2:10 ¶28 in Interview 2.docx) stellen regelmäßige, zusätzliche Herausforderungen für Frauen im Berufsalltag dar. Der Umgang mit diesen variiert, lässt sich aber auch durch proaktive Versuche, eigene Regeln aufzustellen, nicht grundsätzlich vermeiden:

Nachdem ich dann aber als Consultant und später Senior Consultant mir ein Standing aufgebaut hatte, habe ich angefangen, auch mal Grenzen zu testen. Das ist tatsächlich einige Male schief gegangen. Das erste Mal im Kleid beim Kunden? Gleich einen Spruch vom Kollegen kassiert, sogar vor dem Kunden. Das erste Mal eine weibliche Handtasche? Direkt gefragt worden, ob ich nicht shoppen gehen möchte, statt zu arbeiten. (10:13 ¶44 in Interview 10.docx)

Diese Interviewpartnerin hat erlebt, dass sie selbst die Regeln nicht beeinflussen kann. Dies ändert sich auch in höchsten Führungspositionen (hier als Partnerin) nicht. Auf die Frage, wie oft solch unangenehme, im Zweifel exkludierend wirkende Situationen vorkommen, antwortet diese Geschäftsführerin: „Jeden Tag. Ich habe auch im letzten Jahr wieder zwei Situationen erlebt, wo dann von hinten in den Rücken gestochen wurde“ (2:55 ¶93 in Interview 2.docx).

Die Dominanz männlicher Führungskräfte und ihre potenziell weitreichenden Netzwerke können einen direkten Einfluss auf die Karriere der Befragten haben, auch in senioren Positionen. Eine Interviewpartnerin, die aus diesen Gründen das Team wechseln wollte, konnte dies nicht ansprechen, da ihre Führungskräfte „ja alle miteinander befreundet sind“ (1:22 ¶45 in Interview 1.docx). Dieser Umstand verdeutlicht die Signifikanz der so genannten ‚Männer-Clubs‘ und ihrer Netzwerke.

Die befragten Interviewpartnerinnen gehen nicht davon aus, dass sich die Situation zeitnah verändern wird. Die schnelle Einführung einer Frauenquote betrachten sie als unwahrscheinlich, die nachrückenden Männer passen sich ihrer Aussage nach der ihnen entsprechenden Organisation an. So beschreibt auch die Partnerin einer Strategieberatung es als gängige Praxis, dass sich Männer vor allem gegenseitig befördern und dabei assimilieren. Sie spricht explizit vom oben beschriebenen Thomas-Kreislauf und von ihrer Erfahrung, sich rechtfertigen zu müssen, wenn sie mehrere Frauen befördern möchte. Wolle sie dagegen drei Männer befördern, frage niemand nach (vgl. 10:33 ¶60 in Interview 10.docx).

Eine weitere Folge von *Male Gendered Organizations* ist die Assimilation der darin arbeitenden Frauen an männliche Maßstäbe und Verhaltensweisen. Diese sind von *Doing Masculinity* charakterisiert, was ausführlicher in Abschnitt 6.4.1 *Doing Gender als unsichtbare, ständige Herausforderung* beschrieben wird. Die Grundlagen dafür wurden in Abschnitt 2.2.3 *Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick* gelegt. Hier sollen nun schlaglichtartig die Folgen der *Male Gendered Organization* hinsichtlich *Managing Gender*<sup>4</sup> beleuchtet werden.

Eine Interviewpartnerin benennt ihre anfängliche Erfolgsstrategie als „Ich muss [ein] besserer Mann werden“ (3:14 ¶34 in Interview 3.docx) und eine Geschäftsführerin empfiehlt, sich anzupassen, „denn am Ende werden die Geschäfte abends am Tresen gemacht“ (6:77 ¶94 in Interview 6.docx). Diese Strategien lassen sich eindeutig als *Doing Masculinity* einordnen. Weiteren Erfahrungsberichten zufolge wollen Männer im Vergleich zu Frauen mit ihren Kollegen häufiger privat Zeit verbringen (vgl. 7:42 ¶102 in Interview 7.docx) und auch die Getränkekultur nach Feierabend ist typisch männlich geprägt:

Und ich muss sagen, ich war gar keine Biertrinkerin, als ich in den Job gestartet bin, aber ich hab angefangen, Bier dann auch zu trinken und auch irgendwann zu mögen, weil ich einfach keinen Bock hatte, da nicht dabei sein zu können. (4:74 ¶60 in Interview 4.docx)

Die Beraterin hat zuvor kein Bier getrunken, damit aber für den beruflichen Erfolg begonnen. Auch hier ist Assimilation als Folge der *Male Gendered Organization* zu erkennen.

In diesem Kapitel wurde durch die persönlichen Erlebnisse der befragten Frauen bestätigt, dass es sich bei den untersuchten Unternehmensberatungen in Deutschland primär um *Male Gendered Organizations* handelt und dass dies mit zusätzlichen Herausforderungen für die Karrierewege von Frauen in höhere Führungspositionen einhergeht. Einzelne Bestrebungen, dies zu ändern, konnten beobachtet werden. Eine substanzielle Aussicht auf Erfolg und eine zeitnahe, signifikante Änderung attestieren die befragten Beraterinnen diesem Vorhaben jedoch nicht; insbesondere dann, wenn die Anstrengungen nicht proaktiv durch die (männliche) Führungsebene vorangetrieben werden:

Das ist ein mega großer Unterschied zwischen „wir machen Pinkwashing oder keine Ahnung, Gender-Pinkwashing, I don't know“ und „Wir leben es nach innen“. Und

---

<sup>4</sup> *Managing Gender* beschreibt die Anforderungen an den Umgang mit dem eigenen Geschlecht und Strategien, wie beispielsweise *Undoing Gender*, *Doing Masculinity* oder *Doing Femininity*, die dafür herangezogen werden (vgl. u. a. Dornheim 2015, S. 168).

das ist etwas, was die meisten, die meisten Aktivitäten zu Diversity in großen Beratungsfirmen [...] werden aus den HR-Abteilungen gestemmt. Das ist ein klassisches Thema, was sich eine HR-Abteilung anschaut. Und aus meiner Sicht ist es da sehr falsch aufgehängt. Das Thema muss eine Business-Entscheidung sein. Das Business muss hinten dran stehen und da muss das Thema getrieben werden. (9:44 ¶43 in Interview 9.docx)

### 6.3.3 Rolleninkongruenz weiblicher Führungskräfte: Die Role-Congruity-Theory

Wie in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* dargelegt, behandelt die *Role-Congruity-Theory* (vgl. Eagly, Karau 2002) die Auswirkungen von Geschlechterstereotypen auf die Bewertung von Frauen in nicht-stereotypischen Rollen, wie beispielsweise in Führungspositionen mit Personal- und Umsatzverantwortung. Das *Lack-of-Fit-Model* betont die Bedeutung der wahrgenommenen Passung mit der Rolle sowohl in Bezug auf den Job (Person-Job-Fit) als auch zur Unternehmenskultur (Person-Organisation-Fit) und zum Team (Person-Gruppe-Fit) (vgl. Schein 1973). Beide Theorien sind also ähnlich, beruhen aber auf unterschiedlichen Perspektiven (vgl. Abschnitt 3.2.3 *Einflüsse auf organisationaler Ebene*). Die folgende Einordnung von Interviewzitatent bezieht sich auf diese.

Die *Role-Congruity-Theory* basiert auf einer potenziellen Statusdifferenzierung zwischen Männern und Frauen. Dieser folgend kann davon ausgegangen werden, dass Männer eine gesellschaftlich als höherwertig betrachtete Rolle einnehmen (vgl. u. a. Bates 2021). Mit dieser Differenzierung können wiederum Kompetenz und Autorität einhergehen, die Männern zugesprochen werden und als relevante Kriterien für Führung gelten. In Bezug auf die Beratungsbranche lässt sich eine Stereotypinkongruenz für Frauen in Führungspositionen ableiten. Dieser können die Interviewpartnerinnen schon beim Berufseinstieg begegnen, wie diese Senior Managerin erlebt hat:

Eines meiner größten Themen beim Einstieg in die Beratung war das Thema „ernst genommen zu werden“. Also wirklich als kompetent wahrgenommen zu werden und ich hab das so erlebt, dass ich bei gleicher Leistung weniger kompetent gesehen wurde in Vergleich zu männlichen Kollegen. (5:13 ¶28 in Interview 5.docx)

Die Beraterin hatte nicht das Gefühl, ernst und damit als kompetent wahrgenommen zu werden. Diese Stereotypinkongruenz nehmen sowohl die Frauen selbst wahr („ich hab das so erlebt“) als auch ihr Umfeld („bei gleicher Leistung

weniger kompetent gesehen“). Unklar ist, wie bewusst diese Wahrnehmungsverzerrung, der *Unconscious Bias* (vgl. Abschnitt 2.2.2 *Frauen in Führungspositionen und ihre Karrierewege*), ist. Die Senior Managerin schildert ein weiteres Beispiel, das die unterschiedlich ausgeprägte Wahrnehmung von Kompetenz sichtbar macht:

Eine Erfahrung, die ich gemacht habe. Messebesuch: Mein Kollege und ich haben gemeinsam unser Demo-System aufgebaut, also beide einen – ich sag mal – technischen Task durchgeführt. [...] Und dann gab es einen dritten Kollegen, der uns beide nicht kannte, der uns beide fragte, was wir denn im Alltagsberuf so machen, und der fragte mich, ob ich denn Messehostess wäre und meinen Kollegen aus meinem Team, ob er Software-Entwickler ist. (5:34 ¶34 in Interview 5.docx)

Die Frau wird also für eine Assistenz gehalten, der Mann hingegen als fachlich kompetent eingeschätzt, obwohl beide eine gemeinsame Aufgabe („technischer Task“) ausführen. Die Kongruenz von Rolle und Geschlecht ist bei der Beraterin demnach deutlich schwächer als bei ihrem Kollegen. Dies kann eine etwaige schlechtere Leistungserwartung und -bewertung zur Folge haben (ein Beobachter hält die Frau für die „Messehostess“). Auch im Kontext von Führung sind solche Mechanismen zu beobachten:

Nach der Senior Manager-Promotion, wo ich ein sehr starkes Panel gemacht habe. Ich war die Beste in der Kohorte, in diesem Panel und man hat mir dann aber hinterher gesagt, ich sei sehr pushy rübergekommen. Also so der totale Klassiker. Und das hat mich unfassbar geärgert. (8:13 ¶33 in Interview 8.docx)

Hier wird das mit der Rolleninkongruenz einhergehende Dilemma sichtbar: Die Kandidatin kann den männlich geprägten Anforderungen an die Rolle als Senior Manager:in nicht gerecht werden. Die geschlechterstereotypischen Erwartungen an das Verhalten der Frau („nicht so pushy“) kollidieren mit den Erwartungen an das Verhalten als Führungskraft (durchsetzungsstark), was zu einer negativen Bewertung durch die Umwelt führt (Kritik am Auftreten im Panel).

Insbesondere bei Führung in der Beratung werden also männlich geprägte Kriterien angesetzt und belohnt (vgl. Abschnitt 3.2.3 *Einflüsse auf organisationaler Ebene*). Rollenkongruenz kann für Beraterinnen daher qua Geschlecht herausfordernd sein. Eine Interviewpartnerin hat einen direkten Einfluss dieser Herausforderung auf Beförderungen erlebt:

Es wird halt eher nach männlich definierten Kriterien promotet. Ich habe mich gefragt, ob da nicht vielleicht auch was dran war. Vielleicht hat beides in der Bewertung dazu

beigetragen hat, dass es [die eigene Beförderung] ein Jahr später war. Aber es ist nun mal sehr spannend. (7:10 ¶27 in Interview 7.docx)

Sie vermutet, dass sie aufgrund männlich definierter Kriterien ein Jahr später befördert worden ist. Dass sie in diesem Jahr die männlich geprägten Kriterien analysiert und danach gehandelt hat, ist wahrscheinlich. Eine Senior Managerin bestätigt genau diese Strategie:

Aggressives Auftreten, unfreundlicher sein, ähm. Macht-Verhalten auch, also Macht ausspielen, ähm. Das sehe ich so als die stereotypisch männlichen Charakteristika, die da erwartet werden. (5:55 ¶49 in Interview 5.docx)

Passen die Beraterinnen sich nicht an die erwarteten, stereotypisch männlichen Charakteristika an, kann dies einen negativen Einfluss auf ihren beruflichen Aufstieg haben. Nehmen sie eine Anpassung vor, begegnen sie in Führungspositionen trotzdem einer potenziell geringeren Leistungserwartung und -beurteilung.

Dies ergibt sich wie oben beschrieben aus der Inkongruenz von Geschlecht und Rollenerwartungen. Für die Frauen selbst ist dies jedoch unter Umständen nicht ersichtlich. Warum eine Beförderung stattfindet oder nicht, können sie sich daher teilweise nicht erklären:

Ich habe dann wie gesagt, die Themen auch weiter betreuen können, habe mich weiterentwickeln können und war dann irgendwann an dem Punkt, wo ich für mich auch festgestellt habe, so, hey, da sind viele Kollegen [betont männlich] um mich herum, die befördert werden. Und ich habe dann auch wirklich aktiv angefangen, dieses Thema anzusprechen mit meinem Chef. Das ist eine männliche Führungskraft. Und habe immer wieder gesagt „Hey, ich will gerne Managerin werden. Was, was muss ich machen, was, was sind die Punkte?“ Also ich guck mir das Career Framework an, was da ist und all das, was bei dem Level Managerin steht, mache ich aktuell gerade. Warum werde ich nicht befördert? [...] Ich mache alles, was, was gefordert ist und trotzdem werde ich nicht befördert. Warum? Und mir konnte es in der Tat keiner wirklich richtig erklären. (9:15 ¶19 in Interview 9.docx)

Trotz scheinbar objektiver Kriterien („Career Framework“) ist das Ausbleiben der Beförderung für die Beraterin unerklärlich. Die von der *Role-Congruity-Theory* beschriebenen komplexen Zusammenhänge in Bezug auf die Erwartung und Bewertung einer Leistung können hier zu ihren Ungunsten wirken.

Dem Geschlechterstereotyp entsprechende Männer können derweil von Karrierevorteilen profitieren, wie eine Senior Managerin mit Blick auf einen Kollegen erläutert:

Also, und das ist etwas, was ich nicht nur an seiner Biografie und an seinem Wirken beobachte, dass er mit diesen stereotypisch männlichen Erfolgsmustern oder, oder -eigenschaften, Verhaltensweisen, die Männer bei uns schnell durch die Karrierestufen haben durchlaufen lassen, sehr schnell sehr hoch auf der Karriereleiter geklettert ist. (1:35 ¶47 in Interview 1.docx)

Somit können bei männlichen Führungskräften Rollenerwartung und stereotypisch zugeschriebene Geschlechtereigenschaften eine höhere Kongruenz aufweisen. Der Karriereweg als Führungskraft in der Beratung fällt dann im Vergleich zu Frauen tendenziell leichter.

Angewandt auf die Interviewergebnisse lässt die *Role-Congruity-Theory* Erfolgsfaktoren für die Karriere von stereotypisch männlichen Berater:innen und Führungskräften sichtbar werden und enttarnt damit ein Hindernis für Frauen auf dem Weg in höhere Führungspositionen. Diese begegnen unsichtbaren gesellschaftlichen Bewertungsmaßstäben, die sowohl die vermutete Leistung als auch die Bewertung dieser Leistung negativ beeinflussen. Die Beraterinnen sehen sich mit einer Rolleninkongruenz konfrontiert, die sie spüren, aber ursächlich nicht nachweisen können. Diese Herausforderung bleibt für männlich gelesene Führungskräfte in der Beratung unsichtbar.

### 6.3.4 Männliches Berater-Ideal: Das Lack-of-Fit-Model

Auch beim *Lack-of-Fit-Model* spielen Geschlechterstereotype eine Rolle, hier jedoch hauptsächlich im Kontext der spezifischen Anforderungen an Beratungspersonen und weniger aufgrund gesellschaftlicher Zuschreibungen an Führungskräfte.

Das Modell beschreibt die Passung einer Person an die Anforderungen einer Rolle, in diesem Fall die Rolle von Berater:innen in höheren Positionen. Relevant ist, dass im Gegensatz zur *Role-Congruity-Theory* in diesem Modell ein geringerer Person-Rollen-Fit nicht nur von außen attestiert, sondern auch von der jeweiligen Person selbst wahrgenommen wird. Dies kann mit weniger Engagement und Leistung einhergehen, wie die folgenden Ergebnisse belegen.

### Person-Job-Fit

Die Anforderungen an Berater:innen, insbesondere in Führungspositionen, orientieren sich an der Kultur der *Male Gendered Organization* (vgl. Abschnitt 6.3.2 *Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche*). Damit gehen stereotypisch männlich geprägte Erfolgsfaktoren einher. Von Beraterinnen wird erwartet, dass sie ebenso wie ihre Kollegen im Beratungsgeschäft überzeugen und Projekte an Kund:innen verkaufen. Der Person-Job-Fit erfordert also eine selbstsichere Ausstrahlung und zuweilen auch eine dominante Haltung, wie diese Geschäftsführerin darlegt:

Ich hatte – so hat man mir auch öfter mal bestätigt – ich habe halt eine Ausstrahlung, die so eine Art natürliche Dominanz rüberbringt. Und das, ähm, das wusste ich und das habe ich, damit habe ich nicht gespielt. Aber das war so. Das war so ein bisschen meine Sicherheit. Ich hatte, dass ich, wenn ich in einen Raum kam, dass das schon immer so ein bisschen Eindruck macht, nicht durch das Äußere. (6:49 ¶ 64 in Interview 6.docx)

Erfolg in der Rolle als Führungskraft in einer hohen Position kann also durch gewisse Charaktereigenschaften begünstigt werden. Neben der oben genannten Durchsetzungskraft („Dominanz“) nennen die Interviewpartnerinnen Eigenschaften wie eine klare, laute Stimme, die Fähigkeit, einen Raum einzunehmen und Konfliktbereitschaft, „also auch noch mal insistieren, das eigene Argument vertreten. [...], all das, was, was mit, was mit per se so mit Selbstbewusstsein konnotiert ist“ (1:67 ¶ 74 in Interview 1.docx). Die weiblichen Führungskräfte umschreiben diese Fähigkeit teilweise auch als ‚starken Charakter‘ oder ‚Selbstbewusstsein,‘ das für die Rolle nötig sei:

Ich glaube vielleicht auch, dass ich teilweise eine sehr, sehr direkte Art habe und auch immer gerne mal das, was ich sagen möchte, dann auch sage. Aber [...], das hat mir extrem... und ich bin, ich bin selbstbewusst und [...] also so wurde mir zumindest auch immer bestätigt und dadurch habe ich auch immer relativ viel Kraft gehabt, ähm, in solchen Meetings zu sitzen. (6:50 ¶ 64 in Interview 6.docx)

Es werden also hinsichtlich Person-Job-Fit gesellschaftlich eher männliche Eigenschaften erwartet (vgl. Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene*). Die interviewten Frauen können laut ihrer Selbsteinschätzung diesen Anforderungen an ihre Rolle offenbar entsprechen. Sie demonstrieren also einen hohen Person-Job-Fit, der mit Erfolg, besserer Leistung und guter Bewertung einhergehen kann. Dies kann als Grund für ihr Erreichen von höheren Führungspositionen betrachtet werden.

Durch einen geringen Person-Job-Fit ergibt sich hingegen das Risiko einer schlechteren Leistungsbewertung unabhängig von der tatsächlichen Performance, was sich auf Beförderungen und Erfolg auswirken kann (vgl. 7:10 ¶27 in Interview 7.docx, 3:53 ¶83 in Interview 3.docx).

### Person-Organisation-Fit

Der Person-Organisation-Fit hängt stark von der jeweiligen Firmenkultur ab. Aufgrund der maskulinen Prägung der Beratungsbranche ist eine männlich geprägte Firmenkultur wahrscheinlich. Diese beeinflusst, wie hoch der *Fit* für Frauen sein kann. Ein niedriger Person-Organisation-Fit wirkt sich sowohl negativ auf die persönliche Leistung als auch deren Bewertung aus. Diese Senior Managerin hat einen geringen *Fit* erlebt:

Und dann natürlich Mikroaggressionen einfach im Alltag. Ähm. In einem sehr männlich geprägten Umfeld, also die ganzen Witzchen, die irgendwie im Vereinzelten ja wegzulächeln sind, aber im Großen und Ganzen ja dazu doch führen, dass man sich diskriminiert und unwohl fühlt am Arbeitsplatz und sehr auf sein Geschlecht reduziert. (5:33 ¶34 in Interview 5.docx)

Diese Art von Witzen und Mikroaggressionen können ein Gefühl von Ausgrenzung auslösen. Sie zeugen von einer tendenziell inadäquaten Organisationskultur für weibliche Berater:innen, also einem *Lack-of-Fit*. Ein weiteres Indiz hierfür stellt die Einstellung der (binären) Geschlechter nach getrennten Rollen dar, wie diese Interviewpartnerin bezeugt:

Also wenn du eine Frau gesehen hast, war das eine Assistentin oder Empfangsdame. Völlig ausgeschlossen, dass man mich in so einem Umfeld mit Anfang 20 für voll nimmt. Aber nach dieser Erwachung habe ich gelernt, wie ich damit umgehen soll. Wie ich meine Autorität demonstriere und wie ich... ernst genommen werde. (10:10 ¶44 in Interview 10.docx)

Die Rolle von Frauen in einer Organisation wie dieser wird außerhalb der Beratungstätigkeit verortet („Assistentin“, „Empfangsdame“). Für Beraterinnen liegt also unter Umständen ein geringer Person-Organisation-Fit vor. Dieser geht wiederum mit einem Gefühl der Ausgrenzung einher, was die eigene Leistung negativ beeinflussen kann (vgl. Schein 1972).

Dies scheint jedoch nicht zwangsläufig der Fall zu sein. Eine Partnerin, die ihre Organisation als typisch männlich geprägt beschreibt, nennt sich selbst eine „Leistungsträgerin“ und erklärt, dass sie „mehr und besser perform[t] als so mancher Mann“ (8:62 ¶105 in Interview 8.docx). Ob sich diese Selbsteinschätzung bei einem

geringen Person-Organisation-Fit auch in der Bewertung von außen widerspiegelt, kann jedoch auf Grundlage der oben beschriebenen Effekte eines niedrigen *Fits* angezweifelt werden.

### **Person-Gruppe-Fit**

Neben der Branche und der Organisation spielt auch das individuelle Team eine substantielle Rolle beim *Lack-of-Fit-Model*. Der Person-Gruppe-Fit kann sowohl die Leistung als auch die erwartete und tatsächliche Bewertung dieser beeinflussen. Einen hohen Person-Gruppe-Fit nimmt diese Geschäftsführerin einer deutschen Beratungsfirma wahr:

Das war bei mir alles nicht. Ich hatte da relativ viel Glück. Vielleicht auch mit den männlichen Kollegen. Ich habe nie das Gefühl gehabt, dass ich in meinem Job mehr liefern musste als Männer oder dass ich mich anders verhalten musste. (6:43 ¶59 in Interview 6.docx)

Sie hatte in ihrem derzeitigen Team also nie den Eindruck, dass ihre eigene Leistung oder deren Bewertung durch ihr Geschlecht beeinträchtigt wurde. Die Partnerin einer *Big Four* bestätigt dies; sie sei „mit den Jungs immer gut zurechtgekommen“ (vgl. 8:18 ¶37 in Interview 8.docx). Auffällig ist hier, dass die untersuchte Gruppe (Person-Gruppe-Fit) überwiegend aus Männern („Jungs“) besteht. Die Vermutung, dass neben dem Person-Organisation-Fit auch der Person-Gruppe-Fit stark durch die männliche Mehrheit geprägt ist, liegt nahe. In diesen Fällen würde erneut stereotyp männliches Verhalten belohnt werden. So beschreibt eine Partnerin die vorherrschende kompetitive Teamkultur als „alles war ein Wettbewerb“ (10:31 ¶52 in Interview 10.docx). Die Tatsache, dass sie mittlerweile das Unternehmen verlassen hat, zeigt, wie stark die Auswirkungen eines *Lack-of-Fits* sein können. Die eigene Leistungsbereitschaft für die Gruppe sinkt potenziell, sobald Personen das Gefühl haben, nicht gerecht behandelt zu werden. Diese Senior Managerin erzählt von genau so einer Situation in ihrem Team, als sie ihren Chef anspricht:

„Hey, ich möchte das Projekt wechseln und ich möchte mal wieder was anderes sehen“. Und er ist mir dann mit so einer, also mit so einer Rhetorik gekommen, dass er gesagt hat: „Ja, [Name], was machen wir denn mit dir? Du bist so unzufrieden.“ Und ich war halt damals auch schon anderthalb Jahre Into the Game, also irgendwie als Associate oder Consultant. Damals dachte ich, also dieses Label ‚unzufrieden‘, das hat so eine krasse Konnotation. Ich bin nicht unzufrieden, also ich bin motiviert, ich kann mehr, ich will mehr und also gebt mir den Raum, mich zu entfalten. (1:18 ¶45 in Interview 1.docx)

Auch sie hat das Team gewechselt und nach einem höheren *Fit* gesucht.

Die hier aufgeführten Zitate belegen, dass ein *Lack-of-Fit* ebenso wie eine niedrige Rollenkongruenz eher ein Hindernis als einen Erfolgsfaktor für die Karriere von Beraterinnen darstellt. Der negative Einfluss eines *Lack-of-Fit* könnte jedoch schwächer ausgeprägt sein, da er vermutlich von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängt und weniger von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geprägt ist.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass auf der Meso-Ebene in Bezug auf die Forschungsfrage Einflüsse vorliegen, die vorwiegend negativ auf die Karrierewege von weiblich gelesenen Führungskräften einwirken. Sie sind nicht zwangsläufig sichtbar, stellen jedoch Herausforderungen dar, die für die Beraterinnen einen Sonderaufwand im Vergleich zu ihren männlichen Kolleg:innen bedeuten können:

- der Sonderstatus als *Token* und die damit verbundenen Nachteile;
- die Folgen einer *Male Gendered Organization* für weiblich gelesene Personen;
- die Rolleninkongruenz zwischen dem weiblichen Geschlecht und einer Führungsposition in der Beratung sowie die daraus entstehenden, teilweise unsichtbaren Bewertungsmaßstäbe;
- ein entsprechend niedrigerer *Fit* von Beraterin zu Organisation, Gruppe und Team in Verbindung mit einem männlichen Beraterideal.

---

## 6.4 Ergebnisse aus den Interviews auf Mikro-Ebene

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse in Bezug auf Schönheitshandeln und das *Doing Gender* als Berater:in analysiert, die sich auf die gleich lautenden Codes beziehen. Ein Teil der Erkenntnisse basiert auf den im [Abschnitt 6.2.1 Geschlechterstereotype](#) als hinderliche beschriebenen Erkenntnissen zu Geschlechterstereotypen. Diese entstehen zwar auf Makro-Ebene, manifestieren sich als Schönheitshandeln und *Doing Gender* aber vor allem auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene und werden daher in dieser Arbeit auf der Mikro-Ebene eingeordnet.

### 6.4.1 Doing Gender als unsichtbare, ständige Herausforderung

*Doing Gender* wurde bereits in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* ausführlich beschrieben. In den geführten Interviews wird deutlich, dass die Beraterinnen das Geschlecht als Einflussfaktor auf die Karriere betrachten, obgleich sie diese Beobachtung nicht unter dem Begriff *Doing Gender* einordnen. Bis auf wenige Ausnahmen gehen sie in diesem Zusammenhang von einem binären Geschlechterverständnis aus und bedienen Stereotype über Männer und Frauen.

Zunächst werden hier die Auswirkungen von *Doing Gender* im Beratungsberuf beschrieben, bevor anhand der Aussagen der Interviewpartnerinnen ermittelt wird, mit welchen Strategien sie den jeweiligen Herausforderungen begegnen.

Der Einfluss von Geschlecht im beruflichen Kontext scheint nicht von Anfang der Karriere an relevant zu sein. So erklärt eine Interviewpartnerin, sie habe lange Probleme gehabt, Gender überhaupt als ein berufliches Thema anzuerkennen und sich zu Beginn ihrer Karriere noch gefragt, warum überhaupt Maßnahmen diesbezüglich ergriffen werden sollten (vgl. 7:18 ¶67 in Interview 7.docx). Eine Senior Managerin schildert eine ähnliche Einstellung und nennt diese sogar rückblickend „naiv“:

Also ich bin auch mit einer relativ naiven Brille glaub ich gestartet, dass ich dachte, „heute ist das kein Problem mehr“ und musste dann aber über die Zeit feststellen, dass es doch noch sehr unterschiedliche Behandlungen von Männern und Frauen im Beruf gibt und gerade, wenn man dann noch sehr jung ist und (Pause) ... umso weiblicher man sich präsentiert – stereotyp weiblich – umso mehr treffen einen diese Hindernisse. (5:17 ¶28 in Interview 5.docx)

Diese weiblichen Führungskräfte wurden also von der in Abschnitt 2.2.2 *Frauen in Führungspositionen und ihre Karrierewege* beschriebenen fälschlichen Vorstellung einer geschlechtsneutralen Organisation oder geschlechtslosen Wirtschaft (vgl. Rodriguez, Guenther 2022) beeinflusst. Erste Erfahrungen in der Beratungsbranche haben im weiteren Verlauf der Karriere dann dazu geführt, den Einflussfaktor Geschlecht als solchen zu erkennen (vgl. 7:18 ¶67 in Interview 7.docx).

In der Retrospektive berichten erfahrene weibliche Führungskräfte, dass ihr Geschlecht unter Kollegen sie „natürlich Kraft und Energie gekostet“ hat (4:27 ¶35 in Interview 4.docx) und sie im Laufe der Zeit erkannten, dass sie „anders ticken“ und ihnen „andere Dinge wichtig oder unwichtig“ sind (vgl. 9:32 ¶35 in Interview 9.docx). Hier ist bereits zu beobachten, dass die Interviewpartnerinnen eine Zuordnung von individuellem Verhalten in die binären Kategorien

‚männlich‘ und ‚weiblich‘ vornehmen und ihre Erfahrungen entsprechend einsortieren. Die Sozialisierung durch Vorurteile und Geschlechterstereotypen hat auch die Interviewpartnerinnen geprägt. Noch deutlicher tritt diese Sozialisierung bei der Aussage einer Senior Managerin zu „typisch weiblichem Verhalten“ hervor:

Dieses „wollte ich gefallen“ als etwas, was ich sehr stereotypisch weiblich empfinde und habe mich dann ein bisschen damit beschäftigt und dann wirklich gelernt, also das sich so das in der Sprache wiederfinden kann. Also im Sinne von permanent den Leuten zustimmen und irgendwie nochmal aufgreifen, was sie gesagt haben, habe ich mir angelesen, habe es beobachtet an mir selbst und an den männlichen Kollegen und festgestellt, das stimmt. Also Kollegen von mir stimmen signifikant seltener irgendwie erst mal dem zu, was jemand anderes gesagt hat, egal ob männlich oder weiblich, und greifen das nochmal auf und möchten das nochmal verstärken. (1:78 ¶82 in Interview 1.docx)

Ihre Aussage zeigt, dass kollaborative Kommunikation stereotypisch als weiblich gelesen wird, männliches Verhalten hingegen eher als fordernde Kommunikation:

Ich sehe da sowohl sehr talentierte Männer als auch sehr talentierte Frauen. [...] Ich muss sagen, dass ich schon beim Gehalt, bei der Gehaltsdiskussion das Gefühl habe, dass die Männer da ein bisschen forscher sind als die Frauen, wenn es um die Einstellungsgespräche geht, ja. (8:67 ¶109 in Interview 8.docx)

Die Unterschiede innerhalb des binären Geschlechterverständnisses sind also gegensätzlicher Natur („kollaborative“ vs. „forsche Kommunikation“): Frauen beziehen sich demnach kommunikativ aufeinander und bauen auf den Inhalten anderer auf, während Männer seltener anderen Standpunkten zustimmen und aggressiver (für sich) argumentieren. Hier ist auf kommunikativer Ebene also bereits das Phänomen des *Doing Gender* zu beobachten: Das Verhalten von Individuen wird bewertet und pauschal als „typisch“ für das Geschlecht (genderkonform) eingeordnet.

Diese Pauschalisierungen lassen sich auch nicht dadurch aufheben, dass einige Interviewpartnerinnen sich bemühen, die Stereotype als solche zu benennen. Vielmehr zeigt der Versuch einer Einordnung und Erklärung wie der folgende deutlich, dass sie auch unter den Interviewpartnerinnen existieren:

Ich überleg gerade sonst, also ich will da nicht auf irgendwelche Empathie-Themen oder so was eingehen, weil ich glaube, dass es viele Männer gibt, die sehr empathisch agieren und arbeiten. Es gibt wahnsinnig viele Frauen, die das vielleicht oder tendenziell vielleicht eine größere Gruppe an Frauen, die das macht. Es gibt aber auch viele

Männer, die das machen. Und es gibt viele Frauen, die nicht empathisch sind und einfach wie so ein – keine Ahnung – Elefant im Porzellanladen rumlaufen. Gibt es, gibt es bei allen Geschlechtern. Vielleicht ist die prozentuale Verteilung eine andere. (9:60 ¶59 in Interview 9.docx)

*Doing Gender* im Beruf basiert also auf typischen Geschlechterstereotypen. Die Geschlechter können sich genderkonform verhalten – also entsprechend den Stereotypen – oder gendernonkonform – entgegen den Stereotypen (vgl. Abschnitt 3.2.4 *Einflüsse auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene*). *Doing Gender* kann sich im gesamten Habitus manifestieren, also sowohl in Auftreten und Interaktion als auch in Sprache, Kleidung, Mimik und Gestik. Die Interviewpartnerinnen präsentieren eine Vielzahl an einschlägigen Beispielen. So berichten zwei Senior Managerinnen von ihren Bemühungen, einen eher typisch weiblichen Kommunikationsstil einzuhalten:

Was ich über diesen Konflikt mit meiner Führungskraft auch festgestellt habe, ist, dass ich, [...] und inwiefern das damit zu tun hat, dass ich eine Frau bin. Das geht jetzt auch sehr tief in die Sozialisation und so. Aber dass ich mit der, von meinem Elternhaus mit einer Grundüberzeugung bis hin zu wirklich verbal auch noch mal so verstärkt aufgezogen bin mit „man, man kann man kann alles mit Sprache klären“ also, man muss die Menschen nur erreichen. (1:40 ¶49 in Interview 1.docx)

Was mir aber wichtig ist, dass die Grundsätze in meiner Kommunikation bestehen bleiben. Das ist Klarheit. Klare Sätze. Auf das Gegenüber zuzugehen. Auch die Meinung, also die Meinung vom Gegenüber nachfragen. Und das mache ich, unabhängig in welcher Kommunikation, in guten Weg und auch in schlechten Zeiten. (3:32 ¶58 in Interview 3.docx)

Weiblich konnotiertes und als solches wahrgenommenes Verhalten wird als *Doing Femininity* bezeichnet und dient der sozialen Einordnung in die Geschlechterkategorien (genderkonform). Die zwei Beraterinnen verhalten sich entsprechend weiblich („Menschen erreichen“, „auf das Gegenüber zugehen“, „die Meinung erfragen“).

Als eine Folge von *Doing Femininity* kann der Beraterin ein Status der ‚Andersartigkeit‘ im Vergleich zu ihren Kollegen zugeschrieben werden. Die Partnerin in einer IT-Beratung beschreibt diese Non-Konformität als Herausforderung:

Ja und dann irgendwann festzustellen, dass man nur weil man ein anderes Geschlecht hat, quasi ich sag mal den „Kanarienvogel-Status“ hat, über die Jahre immer die einzige Frau zu sein und festzustellen, dass man anders tickt, dass man Dinge anders sieht... für sich auseinander zu dröseln, was daran liegt daran, dass ich eine Frau bin, also auch anders wahrgenommen werde, und was davon liegt einfach auch daran, dass

ich ein anderer Typ Mensch bin als die, die da sitzen. Das gibt es ja auch in Männergestalt, sage ich jetzt mal. Das ist für mich nach wie vor auch noch eine Challenge. (4:25 ¶35 in Interview 4.docx)

Hier wird erneut deutlich, wie groß die Herausforderung für weibliche Berater:innen sein kann, ihr eigenes Geschlecht im beruflichen Kontext zu managen: „auseinander zu dröseln“, was an der eigenen Person und was am Geschlecht liegt, wird als „Challenge“ bezeichnet.

Neben Unterschieden in der Persönlichkeit und im Kommunikationsstil kann auch die Kleidung eine mögliche Form von *Doing Gender* darstellen. Diese ist in der formal gekleideten Beratungswelt besonders sichtbar:

Wenn du jetzt Führungskräfte nimmst, wenn du dir Führungsteams anschaust, ist auch ganz lustig. Man kann mal so auf Webseiten gehen und sich mal Bilder von Leitungsebenen anschauen. Ja, und das siehst du schon alleine an den Bildern, dass das alles sehr ähnliche Typen sind. Also alles so die alten weißen Männer mit Dokortitel häufig noch. Und auch das ist unbewusst. Aber da schlägt der leider zu, der Similarity Bias. (7:62 ¶134 in Interview 7.docx)

Die hier beschriebene offensichtliche Andersartigkeit wird satirisch kommentiert („auch ganz lustig“). Gleichzeitig illustriert diese Beobachtung das Dilemma von weiblichen Führungskräften, aufgrund ihres Geschlechts bei dieser Form des *Doing Gender* fast zwangsläufig optisch aufzufallen.

Im Umgang mit *Doing Gender* als Beraterin existieren mehrere Strategien, unter anderem das zuvor beschriebene *Doing Femininity*: In eng gesteckten Grenzen leben die Beraterinnen eine genderkonforme, (stereotypisch) weibliche Seite aus. Diese Senior Managerin setzt beispielsweise ihren Kleidungsstil bewusst ein:

Aber das zeigt auch dem Gegenüber, dass ich mich vorbereitet habe, dass ich vielleicht meine besten Klamotten rausgenommen habe. Ich spiele mit meinen weiblichen Reizen. Aber ich kenne meine Grenzen. Ich weiß, was ich nicht überschreiten darf. Es darf nur darauf basieren, also dieses, diese ganze offene Kommunikation würde ich das nennen. Wenn es dahinter also knallhart gute Leistung gibt. (3:29 ¶52 in Interview 3.docx)

Das Zitat illustriert, dass *Doing Femininity* womöglich durch „knallhart gute Leistung“ ausgeglichen werden muss. Das bestätigt auch eine Partnerin, da „Kolleginnen, [...] muss man sagen, sehr oft wirklich auf ihren Körper reduziert wurden“ (4:32 ¶38 in Interview 4.docx). *Doing Femininity* geht also mit dem Risiko einher, als Frau wahrgenommen und objektiviert zu werden. Dabei wird die eigene Leistung unter Umständen in den Hintergrund gerückt und die

Karriereentwicklung gefährdet. Aus diesem Grund wählen einige der Interviewpartnerinnen eine andere Strategie im Umgang mit *Doing Gender: Undoing Gender*.

Dieser Begriff wird im wissenschaftlichen Kontext unterschiedlich ausgelegt. Während West und Zimmermann im ursprünglichen Artikel die Möglichkeit des *Undoing Gender* negieren (vgl. 1987, S. 137), halten andere Wissenschaftler:innen diese Strategie durchaus für durchführbar. Versucht eine Frau etwa, geschlechtsneutral aufzutreten, kann dies sich Hirschauer zufolge als *Undoing Gender* konstituieren (vgl. 1994). Hermann geht sogar davon aus, dass auch *Doing Masculinity*, also ein Habitus, der nicht auf die eigene Geschlechterkategorie hinweist, bei einer Frau eine Form des *Undoing Gender* darstellen kann (vgl. 2004, S. 180). Um geschlechterstereotypisches Verhalten nicht zu reproduzieren, folgt diese Arbeit der Annahme von Dornheim, die *Undoing Gender* als „geschlechtsneutrales Verhalten oder Verhalten, das das Ziel verfolgt, Geschlecht irrelevant zu machen“ definiert (2015, S. 56).

Mittels der Strategie des *Undoing Gender* können Beraterinnen den Versuch unternehmen, die externe Wahrnehmung des eigenen weiblichen Geschlechts möglichst zu reduzieren und somit das Risiko einer Objektivierung zu verringern. Diese Strategie entspricht dem Wunsch nach einer geschlechtslosen oder zumindest geschlechtsneutralen Arbeitsumgebung, in der allein die Leistung zählt. Diese Senior Managerin beschreibt entsprechende Bemühungen wie folgt:

Sehr streng, unauffällig, sehr einfach damit keinesfalls sie mich als Frau wahrnehmen, sondern nur als Berater, ein Berater. Ja, also du weißt das, dass es sehr oft so war, dass man nicht mal Beraterin oder Berater gesagt, also alle waren Berater. Ja, genau. Und das, das war mir wichtig, dass... ich bin nur Spezialistin. Ich bin nicht eine Person oder irgendwie mit Gender, sondern ganz strikt. (3:25 ¶48 in Interview 3.docx)

Hier wird deutlich, wie diametral die Wahrnehmung des weiblichen Geschlechts den verinnerlichten, gesellschaftlich geprägten Maßstäben von Kompetenz entgegensteht. Das formulierte Ziel ist hier eine geschlechtslose, personifizierte Expertise, die sich ohne die Folgen weiblicher Attribute im beruflichen Rahmen beweisen kann. Diese Person kann sich durchsetzen und etwaige geschlechtsbezogene Herausforderungen „wegatmen“ (6:50 ¶64 in Interview 6.docx).

Im Laufe der Karriere und mit nachweisbaren Erfolgen als Führungskraft kann *Undoing Gender* als Strategie potenziell weniger attraktiv erscheinen:

Also früher war es wirklich sehr strikt, nur Geschäftliches usw. Jetzt weiß ich: Ich kann fröhlich sein, ich kann so bis zu gewissen Grenzen flirten, das wird nicht ich...

Ich habe mir das erlaubt und ich weiß, es wird nicht falsch genau wahrgenommen, weil ich wiederum... Dahinter steckt gute Leistung. Meine Kunden schätzen mich deswegen und deswegen kann ich mir erlauben, lockerer zu werden. (3:17 ¶35 in Interview 3.docx)

Dies hängt aber mit der Führungsposition und etablierten, auf Leistung beruhenden (Kund:innen-)Beziehungen zusammen. Hiermit zeigt sich erneut die verinnerlichte Annahme der befragten Beraterinnen, dass stereotypisch weibliches Verhalten durch gute Leistung ausgeglichen werden muss.

Eine dritte Strategie, die die Interviewpartnerinnen im Umgang mit *Doing Gender* anwenden, ist *Doing Masculinity*. Diese Strategie basiert auf dem Konzept der *Male Gendered Organization*, die männliches Verhalten als Norm etabliert und insbesondere in Führungspositionen belohnt (vgl. Abschnitt 6.3.1 *Vermeintlicher Vorteil Tokenism* und 6.3.2 *Nachweis einer Male Gendered Organization*). So wird dieses explizit als Erfolgsfaktor bezeichnet:

Ja, ich glaube es [gibt] immer noch die Annahme, umso mehr Mann die Frau ist, umso erfolgreicher wird sie. Aggressives Auftreten, unfreundlicher sein, ähm. Macht-Verhalten auch, also Macht ausspielen, ähm. Das sehe ich so als die stereotypisch männlichen Charakteristika, die da erwartet werden. Mit denen dann auch frau erfolgreicher wird. (5:56 ¶50 in Interview 5.docx)

Durch die Anwendung von *Doing Masculinity* („umso mehr Mann die Frau ist“) kann also „auch frau erfolgreicher“ in der Beratungsbranche werden. Eine mögliche Folge ist die Reduzierung von Weiblichkeit zugunsten von maskulinem Auftreten, sowohl in der Kleiderwahl als auch im Habitus:

[...] Sich möglichst so ein bisschen runterzuschrauben im „wie weiblich präsentiere ich mich“. Natürlich irgendwo auch auf Kleidung und Aussehen bezogen, also darauf zu achten, jetzt nicht immer mit den Stöckelschuhen und dem kurzen Kleid zu gehen, sondern sehr seriös aufzutreten. Und sehr viel ernsthafter zu sein. Weniger zu lachen, zu kichern. (5:21 ¶29 in Interview 5.docx)

Auffällig ist hier, dass die männliche Norm auch durch die Interviewpartnerin verinnerlicht wurde: Weibliche Attribute werden überzeichnet mit „Stöckelschuhen“, einem „kurzen Kleid“ oder „kichern“ bezeichnet und als das Gegenteil von „sehr seriös“ ausgelegt. Die Einwirkung einer *Male Gendered Organization* auf die weiblichen Mitglieder und ihre Annahmen und Werte ist hier also signifikant.

Frauen, die *Doing Masculinity* als Strategie einsetzen, passen sich den männlichen Spielregeln an und versuchen, auf diese Weise „ernst genommen zu werden“:

Nach der Erwachung merkte ich dann, dass es eine Weile so geht, also so zu sein, ein paar Jahre. Aber dass es auch immer mehr Energie kostet. Also mehr Energie, darüber nachzudenken, was als Wettbewerb gesehen wird, in einer Männerdomäne. Welche Uhr kaufe ich mir? Welchen Koffer habe ich? Welche Handtasche? Alles kann ein Wettbewerb sein, den ich als Frau gewinnen muss, um ernst genommen zu werden. (10:12 ¶44 in Interview 10.docx)

Was diese Partnerin mit „Erwachung“ bezeichnet, ist die späte Erkenntnis ihrer eigenen Assimilation an die männliche Organisation. Diese Assimilation kostet weibliche Führungskräfte ihr zufolge zusätzliche Energie („Wettbewerb, den frau gewinnen muss“), wird aber offenbar durch die Organisationen selbst gefördert:

Ein Mal war es ein Training, was wir bekommen haben (lacht), das im Rahmen eines Frauenförderprogramms abgehalten wurde, wo uns auch gezeigt wurde, ja... wie wir uns männlicher verhalten, um ernster genommen zu werden. (5:31 ¶34 in Interview 5.docx)

*Doing Masculinity* als Anpassung an die *Male Gendered Organization* erscheint also auf den ersten Blick als wünschenswerte und erfolversprechende Strategie. Ob dies tatsächlich so ist, bleibt jedoch fraglich. Die langfristigen Kosten durch die zusätzlich aufgewandte Energie können den möglichen Nutzen überwiegen (vgl. 10:12 ¶44 in Interview 10.docx).

Es wird deutlich, dass *Doing Gender* für Frauen – unabhängig von ihrem Umgang damit – immer einen „Sonderaufwand“ (1:38 ¶48 in Interview 1.docx), eine zusätzliche Herausforderung neben der eigentlichen Karriere darstellt:

Du musst dich ja dann permanent gegen den Rest 90 % der Herren durchsetzen. Und das ist halt eine zusätzliche Kraft und Energie-Arbeit, die ja on top auf einer hohen Auslastung und auf einer hohen Zeit-Invest, was man sowieso schon hat, kommt. (2:11 ¶21 in Interview 2.docx)

Die zusätzliche „Kraft und Energie-Arbeit“ sowie der „hohe Zeit-Invest“ des *Doing Gender* und seiner Folgen sind aus Sicht der befragten Partnerin Aufwand, mit dem sich männliche Führungskräfte nicht konfrontiert sehen; sie können folglich ihre Zeit „da rein [investieren], ihre KPIs noch besser zu machen“. Die Voraussetzungen in Bezug auf die Leistungserbringung werden also durch *Doing Gender* auf ungleiche Weise verändert. Dass diese Ungleichheit allen bewusst

ist oder sogar Gegenmaßnahmen ergriffen werden, ist laut der Erfahrungen der befragten Frauen unwahrscheinlich:

An ganz vielen Stellen der drei Phasen ging es immer darum, dass du anderen vorsichtig versuchst beizubringen, dass da irgendwas ist, was die nicht sehen wollen oder gar nicht sehen konnten. (1:39 ¶48 in Interview 1.docx)

Das *Doing Gender* einer Frau in einer *Male Gendered Organization* ist also für Männer weitestgehend unsichtbar und auch die Interviewpartnerinnen selbst bemerkten den zusätzlichen Aufwand in der Regel erst nach einigen Berufsjahren (5:17 ¶28 in Interview 5.docx). Unabhängig von der gewählten Strategie – *Doing Femininity*, *Undoing Gender* oder *Doing Masculinity* – tragen die befragten Beraterinnen die Kosten hinsichtlich Zeit und Energie dafür.

Ergänzend sei hier erwähnt, dass einige der Beraterinnen auch von intersektionaler Diskriminierung betroffen sind. So sagt eine Senior Managerin aus, dass sie ihre Herausforderungen vor allem darauf zurückführt, dass sie „Ausländerin“ sei (3:10 ¶31 in Interview 3.docx), und eine andere nennt ihre sexuelle Identität, die ihr zwar nach ihrem Outing „ein unglaubliches Selbstbewusstsein“ gegeben habe, zuvor jedoch „immer eine große Unsicherheit“ darstellte (5:63 ¶59 in Interview 5.docx).

*Doing Gender* ist also bei weitem nicht der einzige Einfluss oder Zusatzaufwand, dem Frauen auf dem Weg in höhere Führungspositionen in der Beratung begegnen. Dennoch ist es ein Einfluss, der in einer *Male Gendered Organization* wie der Beratungsbranche (vgl. Abschnitt 6.3.2 *Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche*) bislang weitestgehend unsichtbar geblieben ist. Die Beraterinnen selbst können zwar teilweise den dadurch entstehenden Zusatzaufwand, nicht jedoch dessen Ursache wahrnehmen. Hinsichtlich der Kollegen ist anzunehmen, dass ihnen *Doing Gender* und die damit verbundene „Kraft und Energie-Arbeit“ (2:11 ¶21 in Interview 2.docx) von weiblich gelesenen Personen aufgrund mangelnder eigener Erfahrungen verborgen bleibt.

#### 6.4.2 Zusatzaufwand durch Schönheitshandeln

Wie bereits in Abschnitt 3.2.4 *Einflüsse auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene* dargelegt, bezieht sich der Begriff des Schönheitshandelns im beruflichen Kontext nicht auf den Versuch, die eigene Schönheit im gesellschaftlich akzeptierten oder gar sexualisierten Sinne aufzubereiten. Vielmehr wird Schönheitshandeln als strategisches Instrument eingesetzt, als „ein Medium der

Kommunikation und [...] Inszenierung der eigenen Außenwirkung zum Zweck der Erlangung von Aufmerksamkeit und Sicherung der eigenen Identität“ (Degele 2004, S. 10).<sup>5</sup> In den Interviews wurde Schönheitshandeln von den Beraterinnen als zusätzlicher Aufwand identifiziert, den sie betreiben, um besagte Anerkennungseffekte (hinsichtlich ihrer Kompetenz) oder eine bestimmte Außenwirkung zu erzielen. Dem zugrunde liegen die sozialen Interaktionen mit den Kolleg:innen, Vorgesetzten und Kund:innen, die stets mit einer Bewertung des Äußeren – Kleidung, Make-Up, Ausstattung – und einer möglichen Stereotypisierung sowie *Doing Gender* (vgl. Abschnitt 6.4.1 *Doing Gender als unsichtbare, ständige Herausforderung*) einhergehen. Um diese Bewertung möglichst positiv für die eigene Karriere einzusetzen, werden verschiedene Strategien in Bezug auf Schönheitshandeln gewählt.

Eine Strategie im Umgang mit weiblichem Schönheitshandeln im beruflichen Kontext ist dessen bewusste Negierung. So lehnen beispielsweise Interviewpartnerinnen Make-Up (vgl. 8:24 ¶45 in Interview 8.docx) oder Frisieren am Morgen (1:53 ¶56 in Interview 1.docx) als Teil von Schönheitshandeln explizit ab. Hierbei sind jedoch Unterschiede zu verzeichnen, zu welchem Zeitpunkt der Karriere diese Strategie eingesetzt wird: Einige Interviewpartnerinnen geben an, sich generell ungern zu schminken und dies im Job beibehalten zu haben (vgl. 1:51 ¶56 in Interview 1.docx), andere haben sich diesen Habitus im Laufe der Zeit und mit dem Erreichen einer höheren Karrierestufe angeeignet (vgl. 4:47 ¶43 in Interview 4.docx). Eine Senior Managerin begründet ihre Ablehnung von Make-Up sogar auf der Meta-Ebene, da diese Anforderung einzig an Frauen und nicht an Männer gestellt wird:

Und bei mir ist es so, also inzwischen bei mir oder war es schon immer oder so früh eine Mischung aus Unwillen, also dieses, weil ich das für mich als Extraanforderung an Frauen erkannt habe, also Unwille, dieser, dieser Anforderung Folge zu leisten. (1:51 ¶56 in Interview 1.docx)

Ein Bewusstsein über die Herausforderung von Schönheitshandeln als Frau in einer *Male Gendered Organization* ist also vorhanden. Die Reaktion darauf ist hier der „Unwille, dieser Anforderung Folge zu leisten“.

---

<sup>5</sup> Mehr dazu wurde in Abschnitt 3.2.4 *Einflüsse auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene* beschrieben.

Eine alternative Strategie stellt der bewusste Einsatz von Schönheitshandeln dar. Gleich mehrere weibliche Führungskräfte wählen dieses Vorgehen:

Ja, also klar: Wenn ich was will, dann, dann mache ich mich schon, dann weiß ich schon, wie das geht. Ich mache nichts mit Ausschnitten und so, aber ich mache schon, schminke mich anders. Ich mache dann klar mehr Frisur. Und das ist taktisch, ja taktisch. (2:26 ¶45 in Interview 2.docx)

Die Geschäftsführerin reflektiert demnach ihr Aussehen und hat Erfahrung („weiß ich schon, wie das geht“) darin, dieses zu ihrem Vorteil aufzubereiten. Für sie stellt dies ein taktisches Vorgehen dar.

Eine Senior Managerin bezeichnet Schönheitshandeln hingegen eher als Spiel:

Also ich meine, dass man sich anzieht mit High Heels oder roten Lippenstift. Das ist ein Teil des Spiels. Sie spielen es auf eigene Weise. Ich spiele das auf meine Weise. (3:45 ¶74 in Interview 3.docx)

Sie folgt dabei eigenen Regeln und lässt weibliche Attribute wie High Heels oder Lippenstift im beruflichen Kontext zu. Ähnliches berichtet eine weitere Senior Managerin:

Und ja, natürlich, damit kann man aber auch spielen und vielleicht muss man das auch nutzen. Ich habe das natürlich, natürlich auch gemacht. Natürlich, wenn du irgendwie in eine Managementveranstaltung reingehst und du weißt, dass du die einzige Frau sein wirst oder eine von zweien, ziehe ich ganz bewusst farbige Kleidung an. (9:52 ¶51 in Interview 9.docx)

Der Unterschied zum oberen Zitat ist, dass diese Interviewpartnerin nicht den Eindruck vermittelt, nach ihren eigenen Regeln („auf meine Weise“) spielen zu können. Sie zieht beispielsweise bewusst farbige Kleidung an, wenn sie die einzige Frau im Raum sein wird. Inwiefern das eine freiwillige Entscheidung ist („vielleicht muss man das auch nutzen“), ist zudem nicht festzustellen.

Schönheitshandeln im Beruf hat den Aussagen der Interviewpartnerinnen zufolge keine romantische oder sexualisierende Funktion. Sein bewusster Einsatz findet zuweilen sogar unabhängig vom Geschlecht des Gegenübers statt:

Das heißt, ich, ich ziehe mich schön an, nicht nur, wenn, wenn ich mit einem Partner, mit einem Mann rede, sondern auch mit einer Ansprechpartnerin. Weil das zeigt, also es ist meine Selbstsicherheit. Aber das zeigt auch dem Gegenüber, dass ich mich vorbereitet habe, dass ich vielleicht meine besten Klamotten rausgenommen habe. (3:27 ¶50 in Interview 3.docx)

Schönheitshandeln kann also eine verstärkende Funktion für das eigene Selbstbewusstsein haben. Die positive Korrelation mit dem Person-Job-Fit wurde bereits in Abschnitt 6.3.4 *Männliches Berater-Ideal: Das Lack-of-Fit-Model* als vorteilhaft für die Karriere beschrieben. Die Relevanz eines selbstbewussten Auftretens wird in Abschnitt 6.5.3 *Erfolg durch selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten* näher erläutert.

Unabhängig davon, ob Beraterinnen Schönheitshandeln als Anstrengung, Spiel oder taktischen Schachzug wahrnehmen, bleibt es stets mit Aufwand verbunden: darüber nachzudenken, die Situationen zu antizipieren und dann Schönheitshandeln strategisch einzusetzen, verbunden mit dem Risiko, dass es falsch aufgefasst oder negativ bewertet wird. Somit lässt sich sowohl die Ablehnung als auch der aktive Einsatz als eine zusätzliche Herausforderung für Frauen im Karrierekontext festhalten.

Der Umgang mit dieser Herausforderung im Laufe der Karriereentwicklung ist individuell, wenngleich sich über alle Gespräche hinweg Tendenzen erkennen lassen. So steht beim Eintritt in die Beratungsbranche häufig der Wunsch im Vordergrund, Weiblichkeit möglichst wenig zu betonen und wahlweise die Strategie *Undoing Gender* oder *Doing Masculinity* zu verfolgen. Die Interviewpartnerinnen beschreiben entsprechende Versuche wie folgt:

Schwarz angezogen. Hochgeschlossen. [Ähm] Dumme Witzchen weggelacht. Versucht, dass es nicht auffällt, dass ich eine Frau bin. (10:11 ¶44 in Interview 10.docx)

Das Wirken und Aussehen als Frau waren mir viel im Weg und das Vertuschen, kann man es nennen, meines Geschlechts, hat mich viel Zeit gekostet. (10:20 ¶46 in Interview 10.docx)

Ähm, ich wäre niemals auf die Idee gekommen, rote [...] Lippen oder so, also mich über, also auffallend zu schminken. Ich sag mal: Man hat sich dem Durchschnittsberater, -mann, wie auch immer, angepasst. Also du wolltest als Frau eigentlich nicht wirklich hervorstechen. (4:39 ¶43 in Interview 4.docx)

Die Beraterinnen sind also bestrebt zu vermeiden, ihr Geschlecht offensichtlich werden zu lassen, indem sie Kleidung und Make-Up möglichst unauffällig oder stereotypisch männlich gestalten. Sie wollen auf keinen Fall als Frau „hervorstechen“.

Ebenso bleibt der Versuch von *Doing Masculinity* für Beraterinnen in der Regel mit einem hohen Aufwand und einer starken Einschränkung des Schönheitshandeln auf einen bestimmten Bereich verbunden:

Als ich angefangen habe, dachte ich, ich muss... Ich darf nur irgendwie weiße Hemden tragen und keinesfalls irgendwie sexy und auffällig und so. Ich sollte ein besserer Mann sein. (3:12 ¶33 in Interview 3.docx)

Diese Interviewpartnerin bemühte sich also, männliche Ideale möglichst passgenau zu erfüllen. Ziel war es, dass die Kolleg:innen sie nicht „als Frau wahrnehmen, sondern nur als Berater [...] nur Spezialistin [...] nicht eine Person oder irgendwie mit Gender“ (3:25 ¶48 in Interview 3.docx). Das vermeintlich unvorteilhafte Geschlecht soll also zugunsten der wahrgenommenen Kompetenz verschwinden. Ein gefühlter Druck für dieses Verhalten kann unter anderem durch den uniformen Auftritt der mehrheitlich männlichen Kolleg:innen entstehen:

Und war in einer Situation, dass die Kollegen um mich rum halt männlich um die 50 waren. Und ich habe damals das dann damit beantwortet, dass ich auch wertnah an der Unternehmensberatung gekleidet war. Also immer mit Hosenanzug, immer mit einer Bluse und das war dann schon so Uniformstyle. So die Haare auch nie offen und ich hatte so das Gefühl, ich glaube, ich wirke dann auch schon so fast, ich will nicht sagen „männlich“, aber so ein bisschen unnahbar. (7:34 ¶88 in Interview 7.docx)

Der Kleidungscode „wertnah an der Beratung“ wird mit Hosenanzug und Bluse beschrieben. Es wird also eine an männlichen Vorbildern orientierte Kleiderordnung für Beraterinnen wahrgenommen. Sich daran zu halten, hilft sich sicher („unnahbar“) zu fühlen.

Die Korrelation zwischen männlichem Kleidungsstil und den Strategien der Interviewpartnerinnen liegt offenbar nicht darin, dass tendenziell eher ohnehin männlich gekleidete Frauen zu Beraterinnen werden, sondern dass eine Anpassung an die Branche erfolgt:

Ich sag mal in meiner Vorberufszeit war ich eine sehr bunte Person. Ich hab viele bunte Farben getragen, ähm. Es war auch von Taschen über Geldbeutel – da war immer viel Farbe. Und ich hab tatsächlich, als ich dann in den Job eingestiegen bin, [...] hab ich mich angepasst. Also dunkelblaue, schwarze Hosenanzüge, weiße, fliederfarbene, whatever, hellblaue Blusen, was man damals noch in der Beratung getragen hat. (4:38 ¶43 in Interview 4.docx)

Die eigene Persönlichkeit (vgl. 3:16 ¶35 in Interview 3.docx) und deren Ausdruck („bunte Farben“) verschwinden also mit Eintritt in die Beratungsbranche

(„angepasst“, „dunkelblaue, schwarze Hosenanzüge“). An ihre Stelle treten die Strategien *Undoing Gender* und *Doing Masculinity*. Hierfür liegen zwei Gründe vor: einerseits der Wunsch, dem zuvor genannten vermeintlich männlichen Ideal der Branche zu entsprechen, andererseits der Einsatz als Korrektiv aufgrund unangenehmer Erfahrungen:

Es gab einige Erfahrungen, warum ich das gemacht habe. Und gleichzeitig habe ich es ein wenig auch schon vorausseilend getan und wurde dann aber nochmal bestärkt durch Erfahrungen, die ich gemacht habe. (5:30 ¶34 in Interview 5.docx)

Unangenehme Erfahrungen können von Kommentaren zu Frisuren oder Nagellack stammen (vgl. 4:43 ¶43 in Interview 4.docx), dem Vergleich mit Töchtern oder Ehefrauen durch männliche Kolleg:innen (vgl. 8:27 ¶45 in Interview 8.docx) und der Aufforderung, sich für bestimmte Kunden weiblicher zu kleiden (vgl. 9:56 ¶55 in Interview 9.docx). All diese Erlebnisse können dazu führen, dass die Frauen ihr (weibliches) Schönheitshandeln anpassen.

Insgesamt birgt jegliche Art von *Doing Femininity* das Risiko, im beruflichen Kontext sexualisiert zu werden, was die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz schmälern kann:

Und dann gab es natürlich auch Kolleginnen, die [...] leider, muss man sagen, sehr oft wirklich auf ihren Körper reduziert wurden. Die waren sehr viel schlanker als ich, sehr viel attraktiver nach dem allgemeinen gesellschaftlichen Bild betrachtet. Und dementsprechend hat man denen, also man hat gerne mit denen gearbeitet, aber man hat denen halt nicht die Chancen angeboten, die ich am Ende vielleicht auch bekommen hab. Und wir wissen alle, es braucht Chancen. Man muss sie am Ende natürlich auch ergreifen, aber das ist halt... also die hatten diese zusätzlichen Herausforderungen. (4:33 ¶38 in Interview 4.docx)

Ein attraktives Äußeres im norm-schönen, heteronormativen Sinne kann also nach dieser Aussage dazu führen, weniger berufliche Chancen zu erhalten. Es ist daher anzunehmen, dass die Anpassung von Schönheitshandeln an die Anforderungen der Branche eine potenzielle Prämisse für den beruflichen Erfolg von Beraterinnen darstellen kann.

Aus den zitierten Interviews lässt sich ableiten, dass eine Veränderung des Schönheitshandelns im Laufe der Karriere stattfindet. Während zu Beginn Assimilation eine maßgebliche Rolle spielt, erfolgt später ein eher taktisches Einsetzen

oder gar bewusstes Ablehnen klassischer Schönheitsroutinen. Diese Veränderung entsteht durch zunehmende Sicherheit, höhere Positionen und den damit verbundenen geringeren Druck von außen:

Ich habe mich dann... vor mehreren Jahren davon [männlich kleiden] Abstand genommen habe. Vor allem, nachdem ich, nachdem ich Managerin geworden bin. Das war so und mittlerweile so, jetzt ist es für mich ganz in Ordnung, dass ich, wenn ich beim Kunden bin, immer so High Heels und so richtige High Heels mitbringe. (3:13 ¶33 in Interview 3.docx)

Die Beraterinnen wagen es also mit fortschreitenden Führungspositionen vermehrt, weibliche Elemente in ihr Schönheitshandeln zu integrieren. Mit wachsender Verantwortung und Macht verändert sich auch ihr Kleidungsstil und Auftreten:

Naja, mit weiteren Beförderungen habe ich die Grenzen dann ausgeweitet. Irgendwann hab ich sogar angefangen, mal bunte Farben zu tragen und mich weiblich zu schminken. Aber hey, das war dann als Senior Managerin oder sogar Direktorin. Da mussten die meisten Kollegen – und ich gendere absichtlich nicht – ja nett zu mir sein, weil ich über ihre Projekte entscheide. (10:14 ¶44 in Interview 10.docx)

Die Sicherheit einer hohen Position als Senior Managerin oder Direktorin bietet ihnen Schutz vor den oben genannten Kommentaren von Kolleg:innen. Es ist möglich, dass ihre Kompetenz durch die Rolle ausreichend kommuniziert wird und sie weniger darauf angewiesen sind, diese durch ein betont männliches Auftreten zu unterstreichen (vgl. 3:15 ¶35 in Interview 3.docx). Zusätzlich zur Sicherheit durch die Führungsposition spielt auch die potenzielle Vorbildfunktion für jüngere Kolleginnen eine Rolle:

Ich weiß wir sprechen jetzt über Kleidung und Aussehen – gut finde, also was ich so toll finde, weil meine Mitarbeiterinnen, also Frauen, die schauen und sagen „Ach cool, ich kann das auch“. Und ich meine Kleidung, das ist auch ein Teil, wie wir uns ausdrücken können. Und deswegen, und dann ja fühlen Sie sich vielleicht besser, wenn Sie irgendwas anziehen können, was ihnen gefällt. Das heißt auch, ich habe mich befreit von diesem „Ich muss besserer Mann werden“ und auch dadurch helfe ich auch meinen Leuten, das auch freier und besser zu können. (3:16 ¶35 in Interview 3.docx)

Die erfolgreiche Beraterin möchte die Anpassung an männliche Branchenstandards infrage stellen. Sie ermutigt demzufolge jüngere Kolleginnen, die Regeln

oder den „Code“ zu verstehen und, „dass sie ihn brechen sollen, Grenzen austesten. Wir müssen ja etwas bewegen“ (10:36 ¶64 in Interview 10.docx). In diesem Zusammenhang ist auch ein Einfluss der Covid-Pandemie auf die bisherigen Regeln zu verzeichnen. Die Geschwindigkeit, mit der informellere Kleidung normalisiert wurde, beschreibt eine Partnerin als enorm. Auch das habe dazu geführt, die private Kleiderwahl im Beratungsalltag fortzuführen (vgl. 9:55 ¶55 in Interview 9.docx).

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Schönheitshandeln für Frauen in der Beratung eine permanente Herausforderung darstellt, mit der es umzugehen gilt. Unabhängig von der Strategie, die die Beraterinnen für diesen Umgang wählen, verbleibt ein zusätzlicher Aufwand, der sie im Vergleich zu ihren Kollegen mehr Energie und (mentale) Kapazitäten kostet. Im Laufe der Karriere wird der Spielraum in Bezug auf Schönheitshandeln jedoch flexibler und Frauen können sich authentischer kleiden, schminken oder anderweitig inszenieren, da die eigene Kompetenz durch eine hohe Position untermauert wird.

Diese Senior Managerin beschreibt den Zusammenhang von sichtbarer Leistung auf ihrer Karrierestufe und ihrer äußeren Erscheinung so:

Ich habe absolut kein Problem [mehr] damit, dass die Männer dann denken, ich sei eine hübsche Frau, weil ich diese Selbstsicherheit habe, dass ich nicht nur eine hübsche Frau bin. Wichtig ist mir, dass dahinter auch die Leistung steckt. (3:15 ¶35 in Interview 3.docx)

Der letzte Satz fasst die Herausforderung *Schönheitshandeln* für Beraterinnen zusammen: Ein feminines Äußeres (hübsche Frau) muss in einer *Male Gendered Organization* immer mit Leistung einhergehen, da es aufgrund des männlichen Ideals Zweifel an der Kompetenz einer Frau mit sich bringt, die ihre Karriere behindern könnten.

Hinsichtlich der Forschungsfrage ergeben die Erkenntnisse auf der Mikro-Ebene weitere Hindernisse für Beraterinnen, die höhere Führungspositionen erreichen möchten oder erreicht haben. Diese umfassen:

- die Herausforderungen von *Doing Gender* und die Strategien des Versuchs von *Undoing Gender* oder *Doing Masculinity*;
- den Zusatzaufwand durch die Gedanken, Entscheidungen und den Aufwand rund um die Aufbereitung des eigenen Äußeren als weiblich gelesene Person;
- das Risiko, als weiblich gelesene Person durch *Doing Femininity* oder stereotypisch weibliches Aussehen Nachteile hinsichtlich der Potenzial- und Leistungsbewertung zu erfahren.

## 6.5 Interviewergebnisse: Erfolgsfaktoren auf dem Weg in höhere Führungspositionen

Anhand verschiedener Zitate aus den Interviews lässt sich ableiten, dass in der Beratungsbranche definierte Regeln vorgeben, welche Verhaltensweisen zu Erfolg führen. Dies spiegelt sich auch in anderen Arbeiten wider (vgl. u. a. Dornheim 2015, S. 114 ff.). Die Interviewpartnerinnen haben allesamt objektiv bewertet hohe Führungspositionen inne. Daher lassen sich aus ihren Aussagen Erkenntnisse über unterschiedliche Erfolgsfaktoren für Karriereverläufe in der Beratungsbranche ableiten. Einige dieser Faktoren sind geschlechtsunabhängig, andere speziell auf Beraterinnen ausgerichtet, denen das jeweilige Verhalten unter Umständen nicht so nahe liegt wie ihren männlichen Kolleg:innen.

### 6.5.1 Allgemeine und geschlechtsunabhängige Erfolgsfaktoren

Wie bereits durch frühere Forschungsarbeiten belegt, erweist sich die Beratungsbranche unabhängig vom Faktor Geschlecht für alle Mitarbeitenden als anspruchsvolle Branche (vgl. Lippold 2022, Dornheim 2015). Allgemeine Erfolgsfaktoren in einer solchen Umgebung, wie harte Arbeit und Einsatz, werden entsprechend auch von den Interviewpartnerinnen aus der Praxisperspektive benannt:

Also ja... immer härter arbeiten. Früher aufstehen, später gehen als die Kolleginnen und Kollegen. Das ist aber wohl überall im Consulting so, dass du hart arbeiten musst, um es zu schaffen. (10:17 ¶45 in Interview 10.docx)

Nach wie vor wird die Arbeitszeit mit dem Einsatz als Mitarbeiter:in gleichgesetzt. Überstunden und eine Verfügbarkeit über den vertraglich festgelegten Zeitrahmen hinaus können sich daher als erfolgsentscheidend erweisen:

Das heißt, du musst auch on top liefern, also auch in der Lage sein oder auch bereit sein und on-top zu liefern. Und on-top meine ich jetzt zeitlicher Invest. (6:88 ¶98 in Interview 6.docx)

Über das geforderte Maß hinaus zu liefern („on-top“) ist also nicht optional, sondern entscheidend für Beförderungen. Die *Work-Life-Balance* steht in der Branche

nach wie vor wenig im Fokus. Im Gegenteil ist es für einen erfolgreichen Karriereverlauf notwendig, das eigene Privatleben zurückzustellen. Dies bezieht sich sowohl auf Beziehungen als auch auf Care-Arbeit, was von einer Geschäftsführerin rückblickend als „anstrengend und zermürend“ beschrieben wird (vgl. 6:35 ¶46 in Interview 6.docx). Eine andere Interviewpartnerin gibt offen zu, dass ihre Karriere ein Faktor war, der beeinflusst hat, warum sie nicht in einer Partnerschaft ist oder war. Die Zeit, die sie statt in eine Beziehung in ihren Beruf investiert habe, sei der Grund für den Erfolg und ihre heutige Position (4:37 ¶39 in Interview 4.docx). Geschlechtsunabhängig ist also der Einsatz für eigenen Job ein Erfolgsfaktor, wobei investierte Zeit mit Ambition und Leistung gleichgesetzt wird.

Auch Charaktereigenschaften stellen Erfolgsfaktoren in der Branche dar. Für die Beratung werden vor allem „Netzwerken, Offenheit, Neugierde, Verbindlichkeit, Schnelligkeit, Responsivität,[...] ein freundliches, professionelles Auftreten [und] sich gut in einem Team auch irgendwie einfinden“ aufgezählt (8:58 ¶101 in Interview 8.docx). Diese „Klassiker“ (vgl. Kumra, Vinnicombe 2008, S. 69 ff.) für beruflichen Erfolg waren in den Gesprächen häufig präsent (vgl. u. a. 7:63 ¶138 in Interview 7.docx). Ergänzt wurden diese Erfolgsfaktoren durch Selbstsicherheit und selbstbewusstes Auftreten (vgl. 1:17 ¶45 in Interview 1.docx); dies wird in einem der folgenden Unterkapitel erneut aufgegriffen.

Als branchenspezifisch kann zudem die Fixierung auf die Beratungsprojekte für Kund:innen und der hierdurch erzielte Umsatz bezeichnet werden. Eine Interviewpartnerin beschreibt die Beratung entsprechend als „sehr umsatzgetrieben“ (vgl. 9:25 ¶27 in Interview 9.docx). Der finanzielle Erfolg als Führungskraft ist also potenziell entscheidend für Beförderungen, wie die Antwort dieser Partnerin auf die Frage nach einem „internen Code“ (vgl. Interviewleitfaden Frage 9a) verdeutlicht:

Und ich glaube implizit vielleicht so was wie „externe Projekte sind karriereförderlicher als interne Projekte“. Die Zahlen zu bringen, ist eins der wichtigsten KPIs, je weiter du nach oben kommst. (8:59 ¶101 in Interview 8.docx)

Die „Zahlen“ beziehen sich auf den erreichten Umsatz als Berater:in, beziehungsweise auf den des eigenen Teams im Falle einer Führungsposition. Sie sind höher zu gewichten als interne Projekte, die häufig auch den Einsatz für Diversitätsmaßnahmen umfassen. Diese Aussagen spiegeln die Ergebnisse von Abschnitt [6.3.1 Vermeintlicher Vorteil Tokenism](#) wider, in dem von einem „Sonderaufwand“ für Beraterinnen in Bezug auf diese Maßnahmen gesprochen wird, der ihnen weniger Energie und Raum für die oben genannten karriereförderlichen Projekte lässt.

Auch die Frauenquote für Führungspositionen in der Beratung wurde durch die Interviewpartnerinnen als mögliches Hilfsmittel genannt (vgl. 7:56 ¶123 in Interview 7.docx). Analog zur Quote für DAX-Vorständ:innen und Aufsichtsratspositionen in Deutschland könnte sie nach Ansicht der Beraterinnen dafür sorgen, dass Unternehmen mehr weibliche Talente fördern und diese bei der Besetzung von Stellen verstärkt aufspüren müssten (vgl. 9:34 ¶44 in Interview 9.docx). Gleichzeitig könnten qualifizierte Frauen dadurch die Chance erhalten, ihre Eignung zu beweisen. Dem negativen Effekt der Rolleninkongruenz bei weiblichen Führungskräften (vgl. Abschnitt 6.3.3 *Rolleninkongruenz weiblicher Führungskräfte: Die Role-Congruity-Theory*) könnte somit entgegengewirkt werden.

Darüber hinaus wurden verschiedene für die Branche geltende Regeln identifiziert, die in den folgenden Kapiteln ausführlicher beschrieben werden:

- Netzwerke (vgl. 2:54 ¶92 in Interview 2.docx) sowie die interne und externe Sichtbarkeit sind unerlässlich (vgl. 1:69 ¶74 in Interview 1.docx);
- *Mentoring* und *Sponsoring* helfen beim Aufstieg (vgl. 10:36 ¶64 in Interview 10.docx);
- ein selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten sowie die eigene Leistung zu kommunizieren, ist wichtig (vgl. 8:67 ¶109 in Interview 8.docx).

### 6.5.2 Netzwerke, Mentoring und Sponsoring als positive Einflüsse

Auch wenn die Beratungskultur in einigen Fällen mit „Ellenbogen-Mentalität“ beschrieben wird (8:39 ¶65 in Interview 8.docx), so überwiegt der Anteil an Aussagen dazu, dass Kooperation und Netzwerke einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die eigene Karriere darstellen. Entsprechend beschreibt eine Geschäftsführerin die Praktik wie folgt:

Also ein Code ist Kooperation. Partnering, Kooperationspartner sehr kooperativ, Augenhöhe, Partnering, Teilen. Sharing is caring. Dieses Ganze: Wenn jemand dich fragt, dann musst du auch mal helfen, immer was rüberschieben. Also dieses Partnering, Kooperation, das ist wirklich ein Code [...]. (2:54 ¶92 in Interview 2.docx)

Mit Code umschreibt die Interviewpartnerin eine branchenspezifische Erfolgsformel (vgl. Leitfadeninterview Frage 9a). Die häufige Wiederholung verschiedener, ähnlicher Begriffe verdeutlicht, wie hoch sie deren Relevanz einschätzt. Sie

möchte sicherstellen, dass der Erfolgsfaktor verstanden wurde und betont, dass dieser nicht optional ist („musst du [...] immer was rüberschieben“). Es entsteht der Eindruck, dass Kooperation für den beruflichen Aufstieg zwingend notwendig ist. Bestätigt wird dies durch eine weitere Partnerin, die ausführlich erläutert, wie berufliche Netzwerke sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Organisation funktionieren:

Wenn du innerhalb deiner Firma oder auch beim Kunden oder auch außerhalb deiner Firma ein großes Netzwerk hast, das auch gut funktioniert, wo auch wieder dieses Geben und Nehmen läuft. Du gibst was rein, du kriegst was zurück. Zu unterschiedlichen Zeiten meistens, aber in Summe, wenn du das pflegst, dann [...] – und je größer dein Netzwerk, desto erfolgreicher kannst du natürlich sein, weil du auch die Hilfe von deinem Netzwerk im Zweifel hast, um an Informationen zu kommen, die jemand anderes vielleicht nicht hat, die dir helfen, ein Projekt vielleicht zu verkaufen oder an [...] Infos zu kommen, wo, wo ein... keine Ahnung... Projektleiter gesucht wird, wenn du als nächstes Mal Projektleiter sein willst. Oder Informationen, die wieder jemanden aus deiner eigenen Firma halt helfen, was zu gewinnen. Bei dem du dann halt irgendwie ein Stein im Brett hast, ja, weil du hast hier geholfen. Dieses Geben und Nehmen dann wieder. (4:101 ¶73 in Interview 4.docx)

Die Größe des eigenen Netzwerks sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Organisation und die Bereitschaft, ohne direkte Gegenleistung in eine Beziehung zu investieren, sind dieser Auffassung zufolge erfolgsentscheidend.

Die Tendenz zum beruflichen Netzwerken könnte geschlechtsabhängig unterschiedlich ausgeprägt sein, wie es die Direktorin einer internationalen Beratungsfirma beschreibt:

Ich glaube, es ist so, dass Männer ihr Privatleben auch mit Tendenz sehr viel über Beruf ja definieren. Sie abends mit den Kollegen treffen. Und Frauen treffen sich dann gerne halt wirklich bewusst mit Freundinnen. Also ich war auch mal bei einem unserer Partner auf einem Geburtstag. Da waren halt nur Kollegen. Mein Geburtstag, da sind es, so glaube ich, gar keine Kollegen oder sehr wenig. (7:42 ¶ 102 in Interview 7.docx)

Der Aufbau von informellen Netzwerken durch außerberuflichen Austausch wurde bereits in Abschnitt [6.3.1 Vermeintlicher Vorteil Tokenism](#) als Erfolgsfaktor identifiziert. Es ist möglich, dass sich Beraterinnen dabei mehr zurückhalten als ihre männlichen Pendanten. Dadurch könnten sie einem kulturellen Ausschlussmechanismus begegnen (vgl. Hördt 2002, S. 89), der auf zwei Arten wirkt: Erstens werden Beraterinnen aufgrund ihres Geschlechts eventuell gar nicht erst

zu außerberuflichen Treffen eingeladen (vgl. Abschnitt 6.3.1 *Vermeintlicher Vorteil Tokenism*) und zweitens könnten sie die Relevanz dieser Art von informellem Austausch unterschätzen und sich entsprechend weniger darum bemühen, wie im obigen Zitat beschrieben. Dies würde einen klaren Nachteil für den beruflichen Aufstieg darstellen. Frauen, denen Netzwerken schwerer fällt, können sich die Fähigkeit jedoch im Laufe der Karriere aneignen:

Ich weiß nicht, ob es Herausforderung ist, aber dieses Thema Networking innerhalb des Unternehmens und außerhalb des Unternehmens. Das war auch sehr viel. Das war auch herausfordernd. Ich musste das lernen. [...] Aber das hat mich sehr stark nach vorne gebracht. (3:23 ¶43 in Interview 3.docx)

Eine aktive Auseinandersetzung mit dem Netzwerken und dessen Nutzung kann also beruflich „stark nach vorne“ bringen. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist die Berücksichtigung von Hierarchien (vgl. 3:62 ¶100 in Interview 3.docx), die auf die männliche Prägung der Beratungsbranche zurückzuführen sind (vgl. Abschnitt 6.3.2 *Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche*): Die Branche ist hierarchisch strukturiert, beispielsweise sind Anfragen daher in der Regel an die Person auf der nächsthöheren Karrierestufe zu richten. Diese Regel muss von Frauen erst erkannt werden, bevor sie sie zu ihrem Vorteil einsetzen oder mittels tragfähiger interner Netzwerke umgehen können.

Netzwerken konstituiert also einen Erfolgsfaktor für den Karriereweg, wenn er als solcher identifiziert und strategisch eingesetzt wird.

Ein mögliches Ergebnis eines gut gepflegten Netzwerks ist *Mentoring*, also die gezielte Unterstützung in Karrierefragen durch eine erfahrene Person. Diese kann aus der gleichen Firma oder derselben Branche stammen. Von der Relevanz des *Mentoring* berichten mehrere der befragten Beraterinnen, sowohl aus der Perspektive der Mentee als auch der Mentorin (vgl. 8:10 ¶33 in Interview 8.docx):

Hol dir eine Mentorin, ein Vorbild. Ich spreche viel mit den jüngeren Kolleginnen, die wir haben, um sie zu ermutigen. Ich erkläre ihnen den Code, wenn du so willst, und ich erkläre ihnen, dass sie ihn brechen sollen, Grenzen austesten. Wir müssen ja etwas bewegen. (10:36 ¶64 in Interview 10.docx)

*Mentoring* ist also unter anderem relevant, um die Regeln und Codes der Beratungsbranche schneller zu identifizieren. Obgleich sich dieser Aspekt als generell hilfreich für die Karriereentwicklung erweist, ist er nach Aussage einer anderen Interviewpartnerin nicht zwangsläufig notwendig, um überhaupt eine Führungsposition zu erreichen (vgl. 3:24 ¶43 in Interview 3.docx).

Einen weiteren Teilaspekt von *Mentoring* umfasst das *Sponsoring*, bei dem die Sponsor:innen direkte Unterstützung beim beruflichen Aufstieg bieten. Anders als bei *Mentoring* erhält die protegierte Person hier nicht nur Ratschläge oder Zugang zu Netzwerken oder Ressourcen, sondern wird proaktiv in ihrer Karriere unterstützt. Dies geschieht beispielsweise durch eine Führungskraft, die in einer Beförderungsrunde für die protegierte Person einsteht oder sie für attraktive neue Projekte vorschlägt. Einige Interviewpartnerinnen bezeichnen *Sponsoring* als entscheidend für ihre Karriere, auch wenn der Begriff in Abgrenzung zu *Mentoring* in der Praxis nicht immer trennscharf verwendet wird. So sagt eine Partnerin, sie habe „viele Jahre einen Mentor“ gehabt, von dem sie „maximal profitiert habe, sonst hätte [sie] diesen, diesen, den Weg so auch gar nicht gemacht“ (4:26 ¶35 in Interview 4.docx). Die hier als Mentor bezeichnete Führungskraft kann als Sponsor betrachtet werden: Die Interviewpartnerin hat auf ihrem Karriereweg insbesondere bei Beförderungen davon profitiert, von ihm unterstützt zu werden (vgl. ebd. 4:31). Einen ähnlich positiven Effekt von *Sponsoring* bestätigt auch eine andere Beraterin:

Es war in der Tat... Also muss ich meinem alten Chef auch, weiß ich nicht, danken. Weiß ich nicht, ob man es muss, wenn man einen guten Job macht. Aber er hat das gesehen. Und er hat das extrem gefördert. Was aus meiner Sicht auch ein schönes Signal, ein schönes Zeichen war. (9:13 ¶19 in Interview 9.docx)

Die *Protegee* profitiert also von einer Führungskraft, die sie fördert. Gleichzeitig muss sie aber auch die notwendige Leistung bringen („einen guten Job“), um überhaupt gesehen zu werden. Die proaktive Förderung ist in den Strukturen einer hierarchischen Organisation von großem Vorteil. Auch bei Wechseln in andere Firmen kann sich *Sponsoring* als hilfreich erweisen:

Ich hatte damals, als ich [...] von der (Unternehmen) zu (Unternehmen) gegangen bin, hat mich meine damalige Chefin, die ist nämlich auch rüber gewechselt, die hat das Ding mitgegründet, die hat mich auch rüber geholt. Meine ehemalige Chefin, die damals auch schon Geschäftsführerin war, die hat gesagt „Komm (Name), du kommst jetzt mit und kommst dann direkt in mein Team. Ich brauch dich hier.“ (6:52 ¶67 in Interview 6.docx)

Die jetzige Geschäftsführerin hat damals davon profitiert, eine Führungskraft zu haben, die sie bei einem eigenen Wechsel in dem neuen Unternehmen einstellt. *Sponsoring* kann also einen direkten Einfluss auf die Karriereentwicklung von Berater:innen haben.

Voraussetzung für diesen direkten Einfluss ist, dass Sponsor:innen selbst in einer Position sind, in der sie an Beförderungen und anderen relevanten Entscheidungen beteiligt sind, also in einer hohen Führungsposition (vgl. 4:96 ¶72 in Interview 4.docx). Von Nachteil bei diesem Erfolgsfaktor ist das Ungleichgewicht der Geschlechter in Entscheidungspositionen. Deutlich mehr Männer als Frauen besetzen relevante Posten, in denen sie Protégés (be-)fördern können, wie sowohl die Zahlen aus Abschnitt 2.2.3 *Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick* als auch die Erfahrungen von erfolgreichen Beraterinnen belegen:

Wenn du auch erfolgreiche Verbindungen – wenn du danach Ausschau hältst – dann ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass du auch erfolgreich bist. Dadurch dass es weniger erfolgreiche Frauen gibt, oder gab, gehe ich davon aus, dass viele Berater und Beraterinnen, ähm, eher nach Männern Ausschau halten, weil sie sagen, die werden eher gehört. Und die haben einfach vielleicht noch einen größeren Anteil vom Kuchen. Ich wünschte mir, ich könnte dir eine andere Antwort geben, weil es eigentlich einfach blöd ist, aber es wäre ja blöd zu sagen, „Liebe Frauen, haltet euch an und sucht euch erfolgreiche Männer im Job, die bringen euch weiter“, aber das ist ja die Quintessenz dessen, was ich gesagt habe. (4:97 ¶73 in Interview 4.docx)

Diese Interviewpartnerin beobachtet, dass mehr Männer als Frauen in den relevanten Positionen der Sponsor:innen arbeiten. Ihr Rat, sich einen „erfolgreichen Mann“ als Sponsor zu suchen, ergibt sich aus dieser ungleichen Verteilung. Herausfordernd ist dabei die Tendenz, dass Menschen eher solche Personen befördern, die der eigenen Person und Biografie ähnlich sind. Für dieses Phänomen wird der Begriff ‚Thomas-Kreislauf‘ verwendet (vgl. AllBright 2017), der bereits in Abschnitt 6.3.2 *Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche* beschrieben wurde und auf die sich selbst erhaltende Dominanz männlicher Führungskräfte hinweist. Die Wahrscheinlichkeit, durch *Sponsoring* gefördert zu werden, ist also für Menschen, die *Thomas* oder *Christian* ähnlich sind, höher als für Frauen oder Minderheiten. Da männliche Führungskräfte als Sponsoren auch im Consulting häufiger vertreten sind als Frauen, könnten Beraterinnen hier tendenziell ebenso geringere Chancen haben, davon zu profitieren. Um dies zu ändern, bedarf es eines stärkeren *Male Allyship*, also der Solidarisierung von Männern mit den Anliegen rund um Gleichberechtigung und Frauen in Führung.

Vorbilder stellen einen weiteren Erfolgsfaktor hinsichtlich des Aspekts Netzwerken dar. Dieser Faktor wird von den befragten Beraterinnen wiederholt erwähnt. Unterschiedlich bewertet wird hingegen die Frage, ob explizit weibliche Vorbilder nötig sind oder ob von Vorbildern aller Geschlechter profitiert werden

kann. So gibt eine Geschäftsführerin an, dass insbesondere ihre weibliche Führungskraft als Vorbild fungiert hat: „[D]ie war immer ein Vorbild für mich. Also hatte ich eben auch eine weibliche Führungskraft. Und mit der habe ich zwei Jahre lang sehr, sehr eng gearbeitet“ (6:53 ¶67 in Interview 6.docx), während diese Partnerin einer *Big Four* weniger Wert auf das Geschlecht legt:

Aber ansonsten muss ich sagen, hatte ich nie das Gefühl, dass das wirklich ein großer Faktor ist, weil ich immer das Glück hatte, dass ich tatsächlich Männer und Frauen kennengelernt habe, die mich geführt haben, die das wollten, dass ich erfolgreich bin. [...] Also ich hatte die letzten zehn Jahre die gleiche Führungskraft. Das ist ein Partner-Kollege und der hat mich ganz fantastisch begleitet und immer unterstützt. (8:15 ¶37 in Interview 8.docx)

Die Vorbilder zeigen also, wie etwas geht und sorgen gleichzeitig durch Begleitung und Unterstützung für Erfolg. Es ist dabei entscheidend, dass die Beraterinnen sich mit ihnen identifizieren können und sie unterschiedliche Funktionen erfüllen. Dies kann von der reinen Beobachtung des jeweiligen Karrieremanagements über aktives *Mentoring* bis hin zu *Sponsoring* reichen (vgl. 2:33 ¶49 in Interview 2.docx, 10:36 ¶64 in Interview 10.docx). Auch hier ist Netzwerken notwendig, um Vorbilder überhaupt erst kennenzulernen oder mit ihnen in Kontakt zu kommen. Im Laufe der Karriere begreifen sich die Frauen dann auch selbst als *Role Model* und ermutigen andere, diese Vorbildfunktion für jüngere Kolleginnen einzunehmen, wie diese Direktorin erklärt:

Also, was ich total wichtig insgesamt bei dem Thema finde, dass dieses Leading by example und dass die Frauen erkennen, dass sie da Role Models sind. Und das sage ich auch meinen Mitarbeiterinnen ganz oft. Die nehmen sich da so nicht wahr. Ja, und das finde ich wichtig. Das können wir auch selbst für tun. Dann können wir selber dafür tun. (7:69 ¶160 in Interview 7.docx)

Insgesamt spiegelt die hier herausgearbeitete Relevanz von Netzwerken und ihren Teilaspekten vorhandene Erkenntnisse aus der Forschung wider. Dornheim ordnet diese in die Kapital-Theorie Bourdieus ein: „Umso größer beispielsweise das berufliche Netzwerk einer Beraterin ist, umso größer ist ihr soziales Kapital“ (2015, S. 70). Das soziale Kapital kann den beruflichen Erfolg von Beraterinnen entscheidend beeinflussen.

Dieser Erfolgsfaktor beinhaltet jedoch auch das Risiko von homosozialer Kooptation, dass also relevante Entscheidungspositionen weiterhin vor allem von Männern besetzt werden, die bevorzugt Männer fördern. So lautet das Fazit für

Netzwerke und *Sponsoring* einer Partnerin: „[...] such dir erfolgreiche Männer und hänge dich daran“ (4:100 ¶73 in Interview 4.docx). Dieser Aspekt kann folglich eine Herausforderung für Beraterinnen auf dem Weg in höhere Führungspositionen darstellen.

### 6.5.3 Erfolg durch selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten

Als Erfolgsfaktoren für die eigene Karriere nennen mehrere der befragten Beraterinnen „selbstbewusstes Auftreten“ und „Durchsetzungsstärke“ (vgl. u. a. 1:74 ¶81 in Interview 1.docx, 6:90 ¶98 in Interview 6.docx). Beide Faktoren werden auch in entsprechenden Veröffentlichungen erwähnt (vgl. Dornheim 2015). Aus wissenschaftlicher Perspektive konstituiert sich Selbstbewusstsein durch den Umgang mit anderen Personen, also der Reflexion des eigenen Selbst im Außen. Ein selbstbewusstes Auftreten ist die Folge des Wissens um die Anerkennung durch andere Menschen (vgl. Rödl 2011). Mit dem selbstbewussten Auftritt einher geht die Fähigkeit zur klaren Kommunikation der eigenen Bedürfnisse und Meinung sowie die dadurch entstehende Diskussionsbereitschaft und Durchsetzungsstärke (vgl. ebd.).

Diese Attribute sind gesellschaftlich nicht weiblich konnotiert (vgl. u. a. Abschnitt 6.3.4 *Männliches Berater-Ideal: Das Lack-of-Fit-Model*). Forscher:innen wie Dornheim ordnen selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten als Form des *Undoing Gender* ein (vgl. 2015, S. 127 f.). Die Interviewpartnerinnen dieser Studie bezeichnen es sogar als „typisch männlich“ (1:67 ¶74 in Interview 1.docx) und verorten selbstbewusstes Auftreten und Durchsetzungsstärke damit im Bereich von *Doing Masculinity*. Die in diesem Zusammenhang benannten Erfolgsfaktoren sind gesellschaftlich dementsprechend männlich konnotiert:

Sondern man muss dann nachher beim Präsentieren oder auch im Gespräch mit dem Kunden Stellung beziehen, Rückgrat haben, selbstbewusst auftreten, klar sein, stark sein. Das sind, das sind die Attribute, die du mitnehmen musst. (6:90 ¶98 in Interview 6.docx)

Die Interviewpartnerinnen empfehlen demnach *Doing Masculinity* als Strategie. Wie bereits in Abschnitt 6.3.3 *Rolleninkongruenz weiblicher Führungskräfte: Die Role-Congruity-Theory* beschrieben wurde, begegnen weiblich gelesene Menschen dabei jedoch Herausforderungen, denen männlich gelesene nicht ausgesetzt

sind. Das geschilderte Auftreten kann bei Männern selbstbewusst, klar und durchsetzungsstark wirken, wodurch sie als Führungskräfte in der Regel verlässlich und sympathisch wirken. Frauen dagegen können unter Umständen Sympathiepunkte verlieren, wenn sie durchsetzungsstark, also nach gesellschaftlichen Maßstäben unweiblich, agieren. (vgl. Eagly, Karau 2002) Dieser Wahrnehmung entspricht auch die Aussage einer Interviewpartnerin, die von ambitionierten Frauen in Führungspositionen berichtet:

Ich sehe manchmal schon in meinem Umfeld auch Menschen, die sichtbar sein wollen, die aber nicht sympathisch rüberkommen. Du merkst, dass du eine extreme Verkrampftheit hast und diese Position ist einfach nicht natürlich. Und in dem Moment, wo es nicht natürlich ist, nimmst du denen das auch nicht so wirklich ab, was sie erzählen. (6:97 ¶98 in Interview 6.docx)

Die weiblichen Führungskräfte werden von ihr als „verkrampft“ wahrgenommen, ihre Position als „einfach nicht natürlich“. Diese Wahrnehmung ist eine Folge von *Doing Masculinity* durch weiblich gelesene Personen und die damit einhergehende Dissonanz mit gesellschaftlichen Erwartungen. Das Zitat zeigt, dass die negative Bewertung von Frauen in Führungspositionen nicht nur durch andere Geschlechter, sondern auch durch Frauen selbst vorgenommen wird. Dies kann unter anderem auf die gesellschaftliche Prägung durch Geschlechterstereotype zurückgeführt werden, denen alle Menschen schon früh begegnen, wie in Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* beschrieben wurde.

Wie stark *Doing Masculinity* als Erfolgsfaktor in der Beratungsbranche wirkt, wird in den folgenden Zitaten noch deutlicher:

Aggressives Auftreten, unfreundlicher sein, ähm. Macht-Verhalten auch, also Macht ausspielen, ähm. Das sehe ich so als die stereotypisch männlichen Charakteristika, die da erwartet werden. Mit denen dann auch frau erfolgreicher wird. (5:56 ¶50 in Interview 5.docx)

Ich sehe da sowohl sehr talentierte Männer als auch sehr talentierte Frauen. Aber ich sehe schon, dass [...] die Männer da ein bisschen forscher sind als die Frauen, wenn es um die Einstellungsgespräche geht, ja. (8:67 ¶109 in Interview 8.docx)

Die Gewinnung von Macht und das Ausspielen von Vorteilen, beispielsweise zugunsten eines höheren Gehalts oder einer Beförderung, werden unabhängig vom Geschlecht als Erfolgsfaktoren beschrieben. Gleichzeitig wird deutlich, dass Berater dabei „forscher“ vorgehen, ihnen solche Verhaltensweisen also unter Umständen leichter fallen. Dass auch die Beraterinnen kaum eine andere Wahl haben, als sich selbstbewusst und durchsetzungsstark zu präsentieren, zeigt

die Relevanz dieser Attribute, die die Interviewteilnehmerinnen immer wieder betonen. Sie korrelieren mit einer gewissen Präsenz und dem Mut zu Sichtbarkeit, welche bereits in einem der vorherigen Kapitel als Erfolgsfaktoren benannt wurden (vgl. Abschnitt 6.5.1 *Allgemeine und geschlechtsunabhängige Erfolgsfaktoren*):

Sichtbar werden. Sichtbarkeit ist das A und O. Sich zeigen. Sich melden. Sich, sich positionieren, also positiv positionieren. [...] Und du musst auch irgendwie so eine Aura haben, dass du präsent bist. Ne, es nützt nichts, wenn du viel arbeitest, aber keiner sieht dich. (6:89 ¶98 in Interview 6.docx)

Leistung allein reicht für eine erfolgreiche Karriere demnach nicht aus, Präsenz und Positionierung sind notwendig. Insbesondere Frauen müssen zudem sichtbar machen, was sie leisten (10:35 ¶64 in Interview 10.docx) und „die eigene Leistung promoten“ (1:75 ¶82 in Interview 1.docx). Eine Beraterin nennt die unterschiedliche Wahrnehmung der Leistung von Männern und Frauen explizit als Grund für die Notwendigkeit einer Selbstvermarktung von Beraterinnen:

Das ist aber wohl überall im Consulting so, dass du hart arbeiten musst, um es zu schaffen. Was ich aber spät verstanden habe: Gerade als Frau musst du das kommunizieren. Bei einem weißen Mann im schicken blauen Anzug geht man quasi per Definition davon aus, dass er hart arbeiten wird. Schließlich sieht er aus wie alle, die es geschafft haben. Aber als Frau musst du nicht nur hart arbeiten, sondern das auch mitteilen. Gerade gegenüber Führungskräften! (10:18 ¶45 in Interview 10.docx)

Die Annahme, dass weiße Männer in Anzügen Vorteile haben, basiert auf dem bereits zitierten Phänomen des Thomas-Kreislaufs (vgl. Abschnitt 6.5.2 *Netzwerke, Mentoring und Sponsoring*), dem zufolge Männer in Machtpositionen diejenigen Personen befördern, die ihnen ähnlich sind. Um diesen Mechanismus zu durchbrechen, sind ein selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten sowie eine Präsenz im physischen Sinne notwendig: „Weil ich es, also in einer aktuellen Beratungswelt, so wie sie ist, immer noch als Erfolgsfaktor betrachte, wirklich ein Gespräch, einen Workshop, einen, einen Raum einnehmen zu können“ (1:69 ¶74 in Interview 1.docx).

Für Frauen, denen ein solches Verhalten nicht naheliegt, kann es eine Herausforderung sein, diese Spielregeln zu durchschauen: „Die größte Herausforderung war in meinen ersten Jahren zu realisieren, dass gute und sehr gute Leistung nicht automatisch erkannt wird“ (4:17 ¶35 in Interview 4.docx). Auch die Umsetzung

kann dann herausfordernd sein, wenn gesellschaftliche Erwartungen zu einem inneren Konflikt führen, wie ihn diese Interviewpartnerin beschreibt:

Nicht aufhören zu reden, wenn andere reden, also andere normalerweise Männer reden. Und meine ersten Male, als ich das ausprobiert habe, war „Oh mein Gott, ich bin so ein schlechtes Mädchen“. Und „wie kann ich sowas machen?“ Aber das ist... Das zeigt einfach: Ich nehme mir das. Ich darf den Raum nehmen und ich muss nicht Everybody's Darling sein. Es macht auch ein bisschen frei. (3:59 ¶100 in Interview 3.docx)

Der Ausbruch aus dem gesellschaftlich erwarteten Verhalten kann dementsprechend als Voraussetzung für Erfolg in der Branche gelesen werden. Als Ergebnis dieser Lesart folgt, dass Frauen sich für Erfolg „den Raum nehmen“ und dem männlich konnotierten Verhalten anpassen, also *Doing Masculinity* in Form eines selbstbewussten, durchsetzungsstarken Charakters zeigen müssen. Ob es notwendig ist, diese Verhaltensweisen bereits in den Beruf mitzubringen oder ob ihr Erwerb im Laufe der Karriere möglich ist, kann im Rahmen dieser Studie nicht eindeutig ermittelt werden.

Diejenigen Interviewpartnerinnen, deren Charakter der obigen Beschreibung entspricht, verorten dessen Ursprünge in der Kindheit, was unter Berücksichtigung von Abschnitt 3.2.2 *Einflüsse auf struktureller Ebene* zu Bildung und Einfluss von Geschlechterstereotypen naheliegt:

Diejenige, die auch von ihrem Elternhaus glücklicherweise, weil – also, wenn wir später nach Erfolgsfaktoren oder nach meiner Karriere fragen so – die so ein Grund-Selbstbewusstsein mitgegeben bekommen hat, nicht klein beizugeben oder, oder da für sich einzustehen [...]. (1:17 ¶45 in Interview 1.docx)

Das „Grund-Selbstbewusstsein“ aus der Kindheit führt zu Durchsetzungsstärke im späteren Beruf. Diese kann entweder vom Elternhaus oder der schulischen Lernumgebung mitgegeben werden (vgl. 4:80 ¶60 in Interview 4.docx). Hier manifestiert sich der positive Einfluss einer nach Geschlechtern getrennten Lernumgebung, welcher im nächsten Kapitel ausführlicher vorgestellt wird:

Und das fand ich sehr interessant, weil ich ja auch auf einer Mädchenschule war und ich mich gefragt habe, ob ich dadurch diesen... diese Gendererwartungen so die „Jungs gegen die Mädels“, das ist ja alles... das hatte ich nicht in meiner Gymnasialzeit. Dass das ein Stück weit Einfluss hat. (7:23 ¶68 in Interview 7.docx)

Die Vermittlung von Geschlechterstereotypen könnte demnach auf einer Mädchenschule geringer ausgefallen sein, was die Beraterin als positiven Einfluss auf

ihre Karriere beschreibt. Selbstbewusstsein qua Erziehung oder schulischer Erfahrung erworben zu haben, ist dementsprechend ein möglicher Erfolgsfaktor für die spätere Laufbahn.

Zusammenfassend kann ein selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten in der Beratungsbranche als Erfolgsfaktor bezeichnet werden. Gleichzeitig stellt dies für Frauen eine Herausforderung dar, da die genannten Attribute stereotypisch männlich konnotiert sind und eine selbstbewusste und durchsetzungsstarke Frau somit weniger positiv wahrgenommen wird als ein Mann mit denselben Eigenschaften. Diese Beraterin resümiert:

Das sehe ich so als die stereotypisch männlichen Charakteristika, die da erwartet werden. Mit denen dann auch frau erfolgreicher wird. Aber natürlich: Männer sind dann immer noch sympathisch, Frauen leider nicht mehr, aber, ...sie können dann auch erfolgreich werden. (5:57 ¶50 in Interview 5.docx)

#### **6.5.4 Einfluss monoedukativer Bildungseinrichtungen auf die Karriere**

Die Sozialisierung in einer segregierten Lernumgebung wie einer Mädchenschule oder einer Mädchenklasse und die Auswirkungen auf die spätere berufliche Laufbahn sind bislang in der Beratungsforschung noch nicht untersucht worden.

In Deutschland sind weniger als 0,5 % aller Schulen reine Mädchenschulen (vgl. Verband Bildung und Erziehung e. V. 2016). Koedukative Lernumgebungen sind folglich die Norm. Statistisch gesehen dürfte daher unter den zehn berücksichtigten Interviewpartnerinnen keine auf eine nach Geschlechtern getrennte Schule oder in eine solche Klasse<sup>6</sup> gegangen sein. Tatsächlich stellte sich in den Gesprächen jedoch heraus, dass vier der zehn Frauen zumindest zeitweise so unterrichtet wurden: Die Partnerin einer IT-Beratungsfirma verbrachte die gesamte Schulzeit ab zehn Jahren im Mädcheninternat, eine Direktorin einer internationalen Beratungsfirma besuchte ein reines Mädchengymnasium und eine Senior Managerin aus den *Big Four* sowie eine Partnerin einer Strategieberatung verbrachten zwischen drei und fünf Jahren vor dem Abitur in getrennten Klassen. Auch wenn reine Mädchenklassen im Vergleich zu Mädchenschulen statistisch

---

<sup>6</sup> Zahlen zu reinen Mädchenklassen werden nicht erhoben. Es ist davon auszugehen, dass sie häufiger vorkommen als Mädchenschulen und mindestens teilweise die gleichen Effekte einer monoedukativen Lernumgebung erzeugen. Einzelne, nicht-wissenschaftliche Berichte kommen in Tageszeitungen vor (vgl. Hauschild 2015 im Spektrum, Teutsch 2006 im Tagespiegel).

nicht erfasst werden, kann hier von einem ähnlich seltenen Umfeld wie einer Mädchenschule ausgegangen werden.

Unabhängig davon, ob es sich um ganze Schulen oder nur einzelne Klassen handelt, ist es auffällig, dass deutlich mehr Interviewpartnerinnen monoedukativ unterrichtet wurden, als es statistisch wahrscheinlich wäre. Eine der Beraterinnen hat ähnliche Beobachtungen in der Branche gemacht:

Ich habe dann mal eine Schulung gemacht [...] über Führungskompetenz von Frauen. Und interessanterweise hat man dann festgestellt, dass die Hälfte der Teilnehmerinnen – das waren sieben Stück – auf einer Mädchenschule war. Und das fand ich sehr interessant, weil ich ja auch auf einer Mädchenschule war und ich mich gefragt habe, ob ich dadurch diesen... diese Gendererwartungen so die „Jungs gegen die Mädels“, das ist ja alles... das hatte ich nicht in meiner Gymnasialzeit. Dass das ein Stück weit Einfluss hat. (7:22 ¶67–68 in Interview 7.docx)

Die Interviewpartnerin führt die Häufung von Frauen aus separierten Lernumgebungen in der Beratung auf die weniger oder gar nicht vorhandenen Rollenerwartungen und das Wegfallen des Vergleichs mit anderen Geschlechtern („Jungs gegen die Mädels“) zurück. Einer ähnlichen Annahme folgt auch Metz-Göckel mit der feministischen Kritik, dass „Koedukation eine unbewusste Einübung der Geschlechter in hierarchische Interaktionsstrukturen“ (Metz-Göckel 2005, S. 427) zur Folge habe. Ferner entstände dadurch eine „einseitige Anpassung von Mädchen und Frauen an das männliche Geschlecht auf subtile, teils auch auf gewaltsame Weise“, welche „die Differenz zwischen den Geschlechtergruppen bestärkt“ (ebd.).

Diese Annahme wurde empirisch in verschiedenen Studien untersucht. So konnte festgestellt werden, dass Schülerinnen in gemischten Klassen typisch männlich konnotierte Fachgebiete konkurrenzlos den Jungen überließen, während sie diese in monoedukativen Klassen „auf vielfältigere Weise, dominant, konkurrenzlos, aber auch kooperativ“ (ebd., S. 429) angingen und erfolgreich bearbeiteten (vgl. Metz-Göckel et al. 1991).

Der positive Einfluss monoedukativer Räume könnte darin begründet sein, dass diese „adoleszente Entwicklungsprozesse auf eine Weise [...] begleiten und [...] unterstützen, die zur Verflüssigung traditioneller Geschlechterbilder und Geschlechterverhältnisse beitragen kann“ (Flaake 2006, S. 4). Ob und inwiefern das immer gelingt und in welchen Lebensphasen ein getrennter Unterricht sinnvoll ist, ist jedoch umstritten (vgl. Metz-Göckel 2005, S. 430). Für das Fach

Physik, bekannt als männlich geprägtes Gebiet, konnten positive Effekte belegt werden:

Zusammengefasst lässt sich in Bezug auf die Fachvorlieben und -abneigungen festhalten, dass Physik bei Mädchenschülerinnen signifikant beliebter und weniger unbeliebt ist als bei Schülerinnen koedukativer Schulen. Hinsichtlich der physikbezogenen Selbsteinschätzungen zeigt sich, dass Schülerinnen aus Mädchengymnasien eine höhere Selbstwirksamkeit in und ein größeres Interesse an diesem Fach haben; zudem ist ihre Stimmung im Unterricht besser und sie fühlen sich hier insgesamt wohler als Mädchen an gemischten Schulen. Die Unterschiede zwischen den beiden Schülerinnengruppen sind hochsignifikant; die Werte der Mädchenschülerinnen unterscheiden sich nicht ‚überzufällig‘ von denen der befragten Jungen und liegen auf einem vergleichbaren Niveau. (Schurt, Waburg 2007, S. 250 ff.)

Eine weitere Studie, die sich mit den Zukunftsplänen von Schülerinnen einer Mädchenschule befasst, konnte zwar belegen, dass sich dieses Selbstbewusstsein auch auf den Berufswunsch Ärztin überträgt, den diese häufiger äußern als koedukativ unterrichtete Gleichaltrige (vgl. Schurt et al. 2009, S. 139). Dennoch zeigte die Erhebung auch, dass „gleichermaßen hohe Anteile der Gymnasiastinnen aus Mädchen- bzw. koedukativen Schulen nach wie vor Berufe präferieren, die in ihrer Konnotation als weiblich einzustufen sind“ (ebd., S. 146); dies bestätigen auch vorhergehende Untersuchungen (vgl. u. a. Hannover et al. 2002).

Ein direkter Zusammenhang zwischen monoedukativen Lernumgebungen und einer weniger genderkonformen Berufswahl – wie der der Beraterin – konnte demzufolge bislang nicht nachgewiesen werden. Darüber hinaus würden Mädchen tendenziell

durch die Berufs- und Studienwahl ‚frauentypische‘ Gebiete [...] wählen, beziehungsweise Bereiche, die eine Teilzeitbeschäftigung zulassen – ist der Frauenanteil in einem Beruf hoch, erscheint es äußerst plausibel, dass er mit einer Familie zu vereinbaren ist (Hagemann-White 1995). (Schurt et al. 2009, S. 124)

Auch in der Beratung wird die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer wieder als Herausforderung thematisiert, wie in Abschnitt [6.2.2 Herausforderung der Vereinbarkeit von Care-Arbeit und Karriere](#) beschrieben.

Der Besuch einer Mädchenschule hat einen nur marginalen Einfluss auf gesellschaftlich verankerte Rollenbilder: Befragt zur Ehe gibt ein größerer Anteil koedukativ unterrichteter Mädchen an, später heiraten zu wollen (75,9 %) als getrennt unterrichtete Mädchen (67,0 %; vgl. ebd., S. 143). Metz-Göckel führt dies auf die Sozialisierung der Jugendlichen in der entscheidenden Phase der Pubertät in gemischtgeschlechtlichen Klassen zurück: „Für sie [die Mädchen]

tritt in der Pubertät häufig ein Konflikt zwischen Intellektualität und Weiblichkeit auf, der in koedukativen Situationen meistens nicht zu ihren Gunsten aufgeklärt wird“ (2005, S. 431). Ihrer Annahme folgend erfahren jedoch Mädchen, die gleichgeschlechtlich gelernt haben, Vorteile hinsichtlich der Selbsteinschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten (vgl. ebd.). Diese Ansicht teilt auch eine der Interviewpartnerinnen:

Und ich war dann ab dem Alter von zehn in der Mädchenschule, in einem Mädcheninternat. Das heißt, ich persönlich habe in meiner ganzen Erziehung nie Benachteiligung, Diskriminierung, weder gedanklich noch im Alltag erlebt. Dementsprechend hab ich viel, viel bessere Voraussetzungen, eine solche Karriere zu machen als das viele andere weiblich gelesene Kolleginnen hatten. (4:29 ¶ 38 in Interview 4.docx)

Die besondere Erziehung führt demzufolge in ihrem Fall dazu, dass sie sowohl auf mentaler Ebene als auch basierend auf ihren Erfahrungen die eigenen Fähigkeiten seltener angezweifelt hat. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die hier zitierte Beraterin nicht nur auf einer Mädchenschule, sondern auf einem Mädcheninternat war. Die damit verbundene Situiertheit außerhalb des familiären Umfelds könnte den positiven Effekt auf das Selbstbewusstsein verstärken, da „gesamtgesellschaftliche Werte und Normen (insbesondere durch Peers, Eltern und die Situation auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt vermittelt) einen größeren Einfluss auf die Herausbildung von berufs- und familienbezogenen Vorstellungen“ haben können (Schurt et al. 2009, S. 147). Diese gesamtgesellschaftlichen Einflüsse können in einem Mädcheninternat geringer ausfallen als außerhalb. Auch ungünstige Geschlechterstereotype kommen potenziell weniger stark zum Tragen:

Wenn man mal in Augenschein nimmt, wie meine Projekte ausgestaltet sind. Dann muss man sagen, habe ich höhere Frauenquoten. Aber die hatte ich schon immer. Und das liegt sicherlich auch wieder an besagter Mädchenschule, dass ich sehr darin sozialisiert bin, mit anderen Frauen zusammen zu arbeiten. (7:53 ¶ 122 in Interview 7.docx)

Die Beraterinnen sind unter Umständen eher zu Kollaboration bereit als koedukativ unterrichtete Frauen und unterstützen andere Frauen auf ihren Karrierewegen, was sich wiederum positiv auf die Zahl der weiblichen Führungskräfte in der Branche auswirken kann.

Trotz der möglichen Vorteile werden Mädchenschulen in gesellschaftlichen und medialen Diskursen oft abgewertet (vgl. u. a. Hamburger Abendblatt 2022, Spiegel 2020). Dies könnte auf bestehenden Vorurteilen und Stereotypen basieren,

die die Notwendigkeit von monoedukativer Bildung in Frage stellen (vgl. Theurer et al. 2014, Metz-Göckel 2005, S. 427). Die gesellschaftliche Abwertung wird unter anderem auf den historischen Kontext zurückgeführt, in dem Mädchenschulen für Tätigkeiten wie Hauswirtschaft und Kochen ausbildeten oder Schülerinnen der Zugang zu höherer Bildung verwehrten (vgl. Budde et al. 2016). Es ist vor diesem Hintergrund maßgeblich, die positiven Auswirkungen auf die individuelle Entwicklung von Frauen und deren beruflichen Erfolg zu berücksichtigen, wie es in der erziehungswissenschaftlichen Forschung zunehmend geschieht (vgl. ebd., S. 9).

Die Häufung von Interviewpartnerinnen mit einem monoedukativen Hintergrund und ihre Angaben zu den wahrgenommenen Vorteilen sind Anlass, dieses Thema in der folgenden quantitativen Forschungsphase erneut aufzugreifen. Es soll untersucht werden, ob ein vergleichsweise hoher Anteil an Frauen in der Beratung in Mädchenschulen oder -klassen unterrichtet wurde, um eine Grundlage für weitere Forschungsansätze zu schaffen (vgl. Abschnitt 6.5.4 *Einfluss monoedukativer Bildungseinrichtungen auf die Karriere*).

Zusammenfassend lassen sich in Bezug auf die Forschungsfrage verschiedene Einflüsse ermitteln, die einen potenziell positiven Effekt auf die Karrierewege von Beraterinnen in höhere Führungspositionen haben. Neben allgemeinen, geschlechtsunabhängigen Erfolgsfaktoren einer anspruchsvollen Branche wie dem Consulting wurden identifiziert:

- die Bildung von Netzwerken innerhalb und außerhalb der Firma;
- Unterstützung durch *Mentoring* oder *Sponsoring* beim Aufstieg;
- die Sichtbarkeit der eigenen Leistung und ein selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten;
- ein möglicher positiver Einfluss monoedukativer Schulformen auf die spätere Karriereentwicklung.

Einige dieser Aspekte wurden zur weiteren Prüfung in die quantitative Befragung aufgenommen und werden im folgenden Kapitel ausführlicher erläutert.

---

## 6.6 Einordnung der quantitativ erhobenen Ergebnisse in den Gesamtkontext

Die Umfrage im Rahmen dieser Studie war im Zeitraum vom 08. bis 22. Januar 2024 online zur Teilnahme geöffnet. Über einen frei verfügbaren Link konnten potenzielle Teilnehmende den Fragebogen erreichen. Die Ansprache zielte auf Frauen und weiblich gelesene Menschen ab, die einen Bezug zur Beratungsbranche haben. Für die Teilnahme wurde insbesondere bei LinkedIn und

in unternehmensinternen Gruppen für Beraterinnen verschiedener Consultingfirmen geworben. Insgesamt nahmen 555 Personen an der Umfrage teil. Sie wurde zu 84 % komplett abgeschlossen, was im Durchschnitt 6 Minuten und 9 Sekunden in Anspruch nahm. Die geringe Abbruchrate von unter 16 % kann als Beleg dafür betrachtet werden, dass die Länge und inhaltliche Tiefe für den Zweck, möglichst viele Frauen praxisnah zu erreichen, gut geeignet waren.

### **Geschlechtsidentität innerhalb des Samples**

Um die Zuordnung der Teilnehmer:innen in dieser Studie besser zu verstehen, ist es wichtig, Gender nicht nur als biologische Kategorie (*sex*) zu betrachten, sondern als ein soziales, performatives Konstrukt, das sich im Alltag durch soziale Interaktionen, kulturelle Erwartungen und individuelle Selbstwahrnehmungen stetig neu reproduziert (vgl. Abschnitt 3.2.1 *Verständnis von Geschlecht und Intersektionalität*). Wie in der Theorie von Butler argumentiert, ist Gender keine angeborene Eigenschaft, sondern eine fortlaufende performative Praxis, die sich durch das Verhalten und die Interaktion der Menschen mit ihrer Umwelt manifestiert (vgl. 2011). Die in dieser Studie verwendete Unterscheidung von Cis-Frauen, Menschen, die sich als weiblich identifizieren, aber nicht als solche gelesen werden, und Menschen, die als weiblich gelesen werden, sich aber nicht als solche identifizieren, folgt genau diesem erweiterten Gender-Verständnis.

Zur Abfrage der notwendigen Informationen wurden obligatorische Filterfragen verwendet. Von den 555 Personen im Sample erklärten 553, cis-weiblich zu sein (99,6 %). Eine gab an, sich als weiblich zu identifizieren, aber nicht weiblich gelesen<sup>7</sup> zu werden und eine Person, identifizierte sich nicht als weiblich, wurde aber so gelesen (zusammen 0,4 %; vgl. Filterfrage 2). Wer sich als männlich identifizierte, wurde direkt auf die Disqualifizierungsseite weitergeleitet. Aufgrund des Beschreibungstextes bei der Verbreitung der Umfrage war dies jedoch nicht notwendig: Keine Person bezeichnete sich als cis-männlich. Am Ende der Arbeit wurde das Thema Geschlecht erneut aufgegriffen, jedoch im Gegensatz zu den Filterfragen auf freiwilliger Basis. 466 Personen gaben an, bei der Geburt dem weiblichen Geschlecht zugeordnet worden zu sein, eine Person bevorzugte, diese Frage nicht zu beantworten und 88 Personen übersprangen die Antwort (vgl. *Frage 25*).

Die folgende Frage nach der derzeitigen Geschlechtsidentität beantworteten 99,1 % mit cis-weiblich. Zwei Teilnehmende gaben an, sich als genderfluid zu identifizieren, was 0,4 % entspricht. Eine Person machte keine Angabe und eine wählte „männlich“ (vgl. *Frage 26*), 90 Personen übersprangen die Frage. Dass

---

<sup>7</sup> Im Fragebogen wird die Formulierung „weiblich gelesen“ statt „weibliche“ oder „Beraterin“ verwendet, um sicherzustellen, dass auch diejenigen Menschen berücksichtigt werden, die sich unter Umständen nicht als Cis-Frau definieren, aber von anderen so eingeordnet werden.

ein:e Teilnehmer:in am Ende des Fragebogens angab, sich als männlich zu identifizieren, könnte sich mit der Angabe der einen Person decken, die sich zu Beginn als „weiblich gelesen“ bezeichnete und aufgrund dessen in der Befragung verblieb. Aufgrund der hohen Anzahl an weiblich identifizierten und gelesenen Teilnehmenden (99,6 %, vgl. *Filterfrage 2*) kann davon ausgegangen werden, dass die Summe an Personen, die die Frage nach der früheren oder derzeitigen Geschlechtsidentität übersprungen haben (88 bei *Frage 25*; 90 bei *Frage 26*), bei den letzten beiden Fragen auf Ermüdungserscheinungen aufgrund der Umfragelänge zurückzuführen ist. Wenn diese 90 Personen weder das ihnen zugewiesene Geschlecht noch ihre derzeitige Geschlechtsidentität hätten preisgeben wollen, wäre die Option „ich möchte dies nicht beantworten“ häufiger als je einmal verwendet worden. Zusammenfassend kann resümiert werden, dass die Teilnehmenden sich zu 99 % als cis-weiblich identifizieren und zu 100 % so gelesen werden, weshalb sie im Folgenden als Teilnehmerinnen der Umfrage bezeichnet werden.

### **Bezug des Samples zur Beratungsbranche**

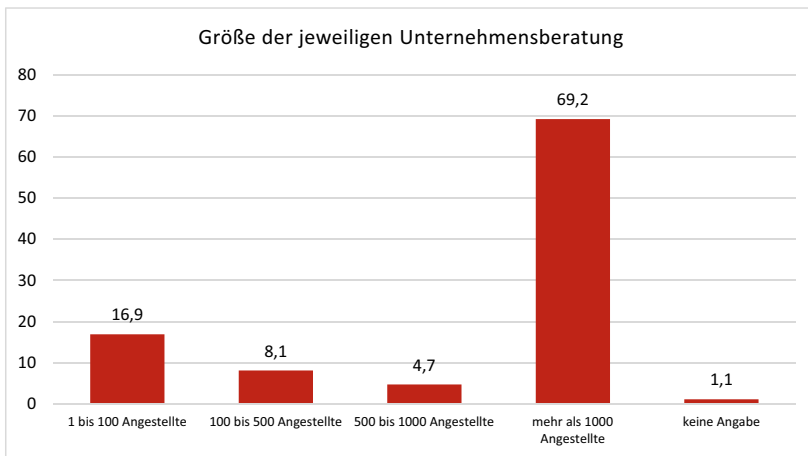
Neben dem Geschlecht der Befragten wurde auch ihr Bezug zur Unternehmensberatung geprüft, um sicherzustellen, dass die teilnehmenden Personen aus der Branche stammen und somit dem Forschungsansatz entsprechen. In einer verpflichtenden Qualifizierungsfrage zu Beginn (vgl. *Filterfrage 1*) wurde daher untersucht, welchen Bezug sie zur Unternehmensberatung in Deutschland haben. 409 der 555 Personen gaben an, aktuell als Berater:in oder Führungskraft in der Branche zu arbeiten, was 73,7 % entspricht. Weitere 113 Teilnehmer:innen sind ehemalige Berater:innen oder Führungskräfte (20,3 %), 26 haben eine andere Position in dieser Branche (4,7 %). Sieben Teilnehmende (1,3 %) haben keinen Bezug zur Beratung und wurden daher nach den drei Filterfragen direkt zur Disqualifizierungsseite weitergeleitet.

Die 26 Personen, die keine beratende Rolle in der Branche haben, verteilen sich auf folgende Positionen (vgl. *Frage 1*):

- HR, Recruiting und HR Business Partnerin (7x)
- Marketing, Brand Management und Kommunikation (6x)
- Führungsposition Marketing und Kommunikation (2x)
- Projekt/Geschäftsführungsassistenz (2x)
- Corporate Audit und Finance (2x)
- Business Transformation (2x)
- Kaufmännische Angestellte (1x)
- Corporate Development (1x)
- Digitale Transformation (1x)
- Projektmanagerin (1x)
- Innovation (1x)

Mehr als die Hälfte der Positionen (Punkt 1 bis 3) bewegt sich im Bereich der tendenziell weiblich besetzten Ressorts rund um Kommunikation und Personalverantwortung (vgl. FidAr 2023, S. 35 ff.). Die anderen Positionen umfassen verschiedene interne und externe Aufgabenfelder wie etwa Projektmanagement, Business Transformation oder Audit. Eine genaue Passung dieser Tätigkeiten mit dem Beruf der Beraterin oder der Führungskraft in der Beratung kann nicht mit Sicherheit vorausgesetzt werden. Dennoch ist es wahrscheinlich, dass diese 26 Teilnehmerinnen ähnliche Erfahrungen in der männlich geprägten Beratungsbranche gemacht haben wie die beforschte Gruppe der Beraterinnen. Daher werden sie in die Untersuchungsgruppe aufgenommen und im Folgenden als Teil des Samples mit ausgewertet.

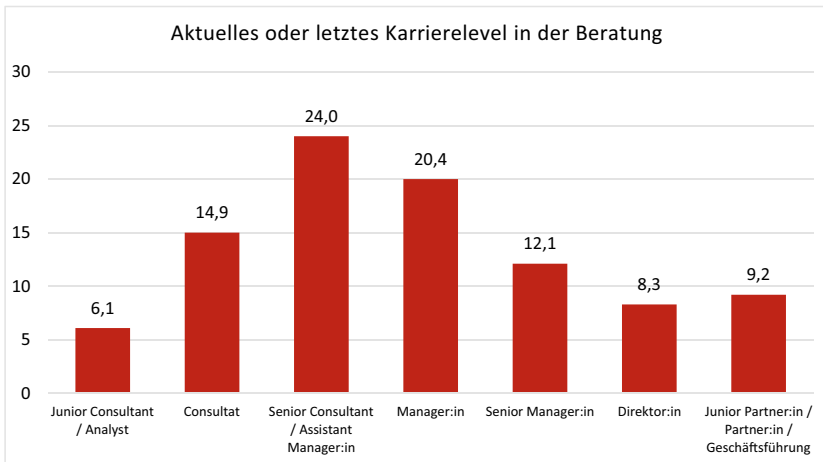
Hinsichtlich der Größe der Beratungen erfüllte *Frage 23* den Anspruch, möglichst viele Beraterinnen aus großen Unternehmensberatungen mit potenziell homogenen Erfahrungswelten zu erreichen (vgl. ebd.,  $x = 468$ ). Dieses Ziel war in Abschnitt *5.3.1 Methodik und Forschungsdesign des Fragebogens* festgesetzt worden, um zu prüfen, ob das Sample die zu untersuchende Gruppe aus sehr großen Organisationen (vgl. Abschnitt *2.1.2 Unternehmensberatung heute: Daten und Arbeitsweise*) überwiegend abbildet. Abbildung 6.2 zeigt, dass das Ziel erreicht wurde.



**Abbildung 6.2** Prozentuale Verteilung des Samples auf Beratungsfirmen nach Anzahl der Angestellten (vgl. *Frage 23*). (Quelle: Eigene Darstellung)

### Karrierestufen innerhalb des Samples

Um das Sample noch besser analysieren zu können, wurde in der dritten Qualifizierungsfrage die aktuelle oder letzte Karrierestufe in der Beratung abgefragt (vgl. *Filterfrage 3*). Von den 555 Teilnehmenden verweigerte eine Person die Antwort („Ich möchte das nicht beantworten“, 0,2 %), neun Personen gaben an, nicht in der Beratung zu arbeiten (1,6 %) und 18 Personen fanden ihre hierarchische Position nicht in der Aufzählung wieder („Anderes“, 3,2 %). Die Einordnung der übrigen 527 Teilnehmerinnen in die vorgeschlagenen Karrierestufen zeigt Abbildung 6.3.



**Abbildung 6.3** Prozentuale Verteilung des Samples nach aktuellem oder letztem Karrierelevel (vgl. Frage 3). (Quelle: Eigene Darstellung)

Die drei unteren Stufen, also die Einstiegslevel, geben den pyramidalen Aufbau der Beratungsbranche wieder. Fast die Hälfte der Beraterinnen befindet sich auf diesen Stufen und damit in der Projektarbeit mit geringer oder keiner Budget- und Personalverantwortung. Sie bilden die Basis der Beratungsbranche, wie in Abschnitt 2.1.4 *Organisationsstruktur und Karrierepfade in der Beratung* erläutert wurde. Im folgenden Bereich des mittleren Managements arbeitet ein Fünftel der Umfrageteilnehmerinnen, was einer Anzahl von 113 Personen entspricht. Sie tragen in der Regel Verantwortung für Projekte und Vertrieb bei ihren Kund:innen. Das höhere Management auf Karrierestufe der Senior Managerinnen und Direktorinnen verantwortet dagegen größere Budgets, Personal und Anteile der Geschäftsziele. Hier konnten ebenfalls 113 Teilnehmerinnen gewonnen werden. Auf höchster Ebene

arbeitet etwas weniger als ein Zehntel des Samples (51 Personen). Diese weiblichen Führungskräfte leiten ganze Geschäftsbereiche oder Beratungsfirmen und verantworten zwei- bis dreistellige Millionenbeträge im Jahr (vgl. Abschnitt *6.1 Vorstellung der Interviewpartnerinnen und Überblick über die Ergebnisse*).

Erfreulich ist die hohe Zahl an Frauen in sehr hohen Führungspositionen, die hier erreicht wurde. Laut Bundesverband sind nur 12 % der Geschäftsführer:innen und Partner:innen in der Beratungsbranche weiblich (vgl. BDU 2022, S. 8). Dass 51 von ihnen an der Umfrage teilgenommen haben, gibt einen Einblick in die Erfahrungswelt derjenigen, die bereits höchste Führungspositionen erreicht haben. Die Verteilung des Samples unterstützt zudem die Aussagekraft der Untersuchung zu Beraterinnen in höheren Führungspositionen, also der (Senior) Managerin und aufwärts.

Unter den 17 Personen, die ihre Karrierestufe nicht in der Auswahl wiederfanden, lassen sich drei Gruppen erkennen:

- (1) Vergleichbar mit Junior Consultant oder Analyst:
  - Praktikantin/Werkstudentin (2x)
  - Selbständig/Freiberuflich (3x)
- (2) Vergleichbar mit Senior Consultant, Assistant Manager:in und Manager:in:
  - Senior Projektmanagerin
  - Senior Associate in Finance mit MA-Verantwortung
  - Vorstands-Referentin/Assistenz (2x)
  - Leitung Projektredaktion
  - Distinguished Engineer
  - Technical Consultant
- (3) Vergleichbar mit Junior Partner:in, Partner:in und Geschäftsführung:
  - Gründerin und Geschäftsführerin
  - Inhaberin
  - Associated Partner/Principal (2x)
  - Head of HR

All diese Positionen sind mit den Erfahrungen einer Beraterin oder Führungskraft in der Beratung vergleichbar und Teil der Branche. Aus diesem Grund wird dieser Teil zum Sample dazugezählt.

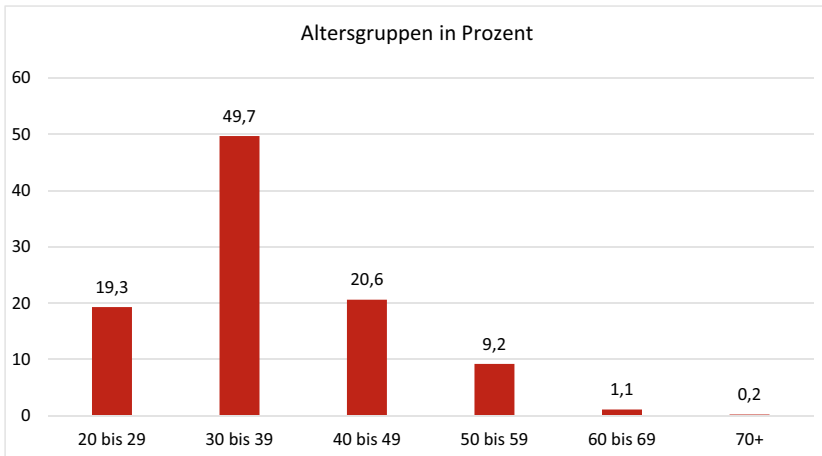
### **Aufstellung des Samples nach den Qualifizierungsfragen**

Von den 555 Teilnehmenden wurden nach den drei Filterfragen sieben Personen aufgrund der Antwort auf *Frage 1* „Ich arbeite nicht in der Beratungsbranche“ und neun Personen aufgrund der Antwort auf *Frage 3* zum Karrierelevel mit „Ich arbeite nicht und habe nicht in der Beratung gearbeitet“ für die weitere Teilnahme disqualifiziert. Vier dieser Personen haben sich bei beiden Fragen disqualifiziert und können demnach als Überschneidung herausgerechnet werden. Da bei *Frage 2* keine Person angab, sich als cis-männlich zu identifizieren, wurden hier alle Teilnehmenden zugelassen.

Es ergibt sich eine Summe von 12 disqualifizierten Antwortenden, die nicht am folgenden inhaltlichen Teil des Fragebogens teilgenommen haben. Die Gesamtsumme der relevanten Antworten liegt daher bei 543 Personen. Da nach den drei Qualifizierungsfragen die Beantwortung der weiteren Fragen nicht obligatorisch war, konnten Teilnehmerinnen einzelne Fragen nach Belieben auslassen. Im vorliegenden Kapitel wird die jeweilige Anzahl an Antworten jeweils mit  $(x = )$  angegeben, um eine Einsicht in die Häufigkeit der tatsächlichen Beantwortung der Frage zu vermitteln, wobei 543 den Maximalwert darstellt.

### **Demografische Verteilung des Samples**

Den mit Abstand größten Teil der Befragten machen Mitarbeiterinnen aus Beratungsfirmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden aus (69,2 %, vgl. Abbildung 6.2. Prozentuale Verteilung des Samples auf Beratungsfirmen nach Anzahl der Angestellten (vgl. *Frage 23*), Quelle: eigene Darstellung). 54 % arbeiten derzeit oder zuletzt als Senior Consultant oder Managerin (vgl. Abbildung 6.3. Prozentuale Verteilung des Samples nach aktuellem oder letztem Karrierelevel (vgl. *Frage 3*), Quelle: eigene Darstellung). Hinsichtlich des Geburtsjahres zeigt sich eine breite Verteilung über die in der Beratung häufige Altersspanne: Etwa drei Viertel der Teilnehmerinnen sind zwischen 27 und 43 Jahre alt (76,1 %). Dies entspricht dem typischen Einstiegsalter nach Abschluss des für den Beruf notwendigen Studiums und dem Wechsel von Frauen in andere Branchen ab einer bestimmten Lebensphase (vgl. Abschnitt 2.2.3 *Frauen in der Beratungsbranche: Ein Überblick*). Die Verteilung auf die Geburtsjahre demonstriert die Grafik in Abbildung 6.4.



**Abbildung 6.4** Prozentuale Verteilung der Altersgruppen anhand der Angaben von 457 Personen (vgl. *Frage 24*). (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Betrachtung nach Altersgruppen zeigt, dass Teilnehmerinnen zwischen 30 und 39 Jahren die mit Abstand größte Gruppe darstellen, gefolgt von je circa einem Fünftel 20- bis 29-Jährigen und 40- bis 49-Jährigen. Darüber nimmt die Anzahl rapide ab: Nur ein Zehntel der Teilnehmerinnen sind 50 bis 59 Jahre alt, ein Prozent zwischen 60 und 69 und nur eine einzige Person über 70. Spitzenwerte bezüglich des Alters sind 29, 31 und 34, die zusammen rund 20 % der Befragten ausmachen (vgl. *Frage 24*). Diese Verteilung entspricht in etwa der der Branche, wie sie in Abschnitt *2.1.4 Organisationsstruktur und Karrierepfade in der Beratung* angegeben wurde.

Abschließend lässt sich anhand der vorgestellten Daten festhalten, dass das gewonnene Sample als Grundlage geeignet ist, die im Folgenden formulierten, positiven und negativen Einflussfaktoren bezüglich der Forschungsfrage zu beantworten.

### 6.6.1 Potenzieller Erfolgsfaktor I: Monoedukative Bildung

Im Abschnitt *6.5.4 Einfluss monoedukativer Bildungseinrichtungen auf die Karriere* wurde deutlich, dass vier der zehn Interviewpartnerinnen eine monoedukative Schule oder Klasse besucht haben und dies teilweise als Grundlage für ihren Erfolg im Beruf betrachten. Erkenntnisse aus der Fachrichtung Physik, durch die eine Korrelation zwischen Mädchenschulen und der Wahl eines naturwissenschaftlichen Berufsfeldes hergestellt werden konnte (vgl. Schurt, Waburg 2007, Metz-Göckel 2005), lassen vermuten, dass auch für den Beruf der Berater:in ein solcher Effekt möglich ist. Um eine zufällige Häufung unter den Interviewpartnerinnen auszuschließen, wurde dieses Thema in die quantitative Erhebung integriert (vgl. *Fragen 8 bis 10*).

Die Frage, ob sie zu irgendeinem Zeitpunkt ihrer Ausbildung eine Mädchenschule oder reine Mädchenklasse besucht haben, beantworteten 514 der Teilnehmerinnen. 11,5 % gaben an, eine solche besucht zu haben. Die große Mehrheit mit 87,7 % lernte in gemischten Bildungseinrichtungen ( $x = 451$ ). Vier Personen (0,8 %) wählten „Anderes“ und gaben Details im Kommentarfeld ein. Drei davon bezogen sich auf Situationen, in denen bedingt durch die Wahl der Kurse (Musik, Sport, Art der Ausbildung) der Anteil an Schülerinnen „bedeutend höher“ beziehungsweise „bedeutend niedriger“ war als der der Schüler (vgl. Antwortfeld *Frage 8*). Eine Teilnehmerin lässt sich durch ihre Antwort in die Kategorie der Mädchenschule einordnen:

Ich war auf einer katholischen Mädchenschule (Gymnasium). Es gab drei homogene Klassen (nur Mädchen) und eine gemischte (also bei 100 Schülern im Jahrgang etwa 13 Jungs). Erst in der Oberstufe wurden wir mit einer anderen Schule zusammengelegt, was den Anteil an Jungs etwas erhöhte. (vgl. Freitextfeld *Frage 8*)

Diese Antworten hätten also ebenfalls in die Kategorie „Mädchenschule“ gepasst.

Die große Mehrzahl der Teilnehmerinnen, die nie eine entsprechende Bildungseinrichtung besucht hatten, wurden direkt zum nächsten Frageblock weitergeleitet; ebenso diejenigen, die „Anderes“ angegeben haben. Die 11,5 %, die mit Ja geantwortet haben, wurden im Anschluss in *Frage 9* nach der Art der Einrichtung befragt. Mit knapp zwei Dritteln lag die reine Mädchenschule deutlich vorne (66,7 %), gefolgt von gemischten Schulen mit unbeabsichtigt entstandenen Mädchenklassen (26,7 %) und gemischten Schulen mit getrennten Klassen (4,9 %). Eine Person (1,7 %) gab unter „Anderes“ an, einen Frauenstudiengang belegt zu haben. Die folgende Frage prüfte dann die Dauer des Besuchs der monoedukativen Einrichtung. Mehr als die Hälfte der Gruppe lernte mehr als

drei Jahre getrennt von anderen Geschlechtern (55,9 %). Mehr als ein Drittel wurde zwischen einem und drei Jahren getrennt unterrichtet (37,3 %) und nur Einzelne weniger als ein Jahr (6,8 %; vgl. *Frage 10*). Drei Aspekte sind hier besonders bedeutsam: Die Anzahl, die Intensität und die Dauer.

- Gut ein Zehntel der gesamten Teilnehmerinnen hat einen monoedukativen Bildungshintergrund. Wie im Abschnitt [6.5.4 Einfluss monoedukativer Bildungseinrichtungen auf die Karriere](#) erläutert wurde, sind nur 0,5 % aller Schulen in Deutschland Mädchenschulen. Die Anzahl an reinen Mädchenklassen könnte entsprechend der Interviews (vier der zehn Interviewpartnerinnen hatten monoedukative Lernumgebungen) etwas höher sein, jedoch nicht in signifikantem Ausmaß. Belastbare Zahlen wurden dazu in der Forschung bisher nicht erhoben. Dass 11,5 % der Beraterinnen einen monoedukativen Bildungshintergrund aufweisen, ist bemerkenswert.
- Fast zwei Drittel der getrennt unterrichteten Frauen haben eine reine Mädchenschule besucht. Die Auswirkung für den Bereich der naturwissenschaftlichen Karrierewege wurden oben beschrieben. Sie wird damit begründet, dass Mädchen in monoedukativen Umgebungen stereotypfreier lernen können und keine „unbewusste Einübung der Geschlechter“ (Metz-Göckel 2005, S. 427) im Unterricht geschieht. Es ist demzufolge möglich, dass eine Mädchenschule aufgrund der gänzlichen Trennung der Geschlechter einen stärkeren Effekt als Mädchenklassen in gemischtgeschlechtlichen Schulen haben kann. Diesem stärkeren Effekt wären rund 66,7 % ausgesetzt gewesen.
- Mehr als die Hälfte der entsprechenden Personen wurde länger als drei Jahre geschlechtergetrennt unterrichtet. Über mehrere Jahre in einer Mädchenschule oder -klasse zu lernen, ermöglicht es den späteren Beraterinnen unter Umständen, ihre Fähigkeiten in jungen Jahren stereotypfreier zu testen und auszubauen (vgl. Flaake 2006). Wie im Abschnitt [6.5.4 Einfluss monoedukativer Bildungseinrichtungen auf die Karriere](#) dazu beschrieben wurde, unterstützen mehrere Interviewpartnerinnen diese These (vgl. u. a. 7:23 ¶68 in Interview 7.docx, 4:29 ¶38 in Interview 4.docx).

Ein möglicher Effekt monoedukativer Bildung auf die Karrierewege von Beraterinnen dürfte bei dieser Konstellation (mehrjährige und physische Trennung durch separate Schulen) am deutlichsten zum Tragen kommen. Die vergleichsweise hohe Zahl an Teilnehmerinnen, die so unterrichtet wurden, führt zu der Hypothese, dass diese Schulform eine positive Auswirkung auf die Berufswahl oder den beruflichen Erfolg hat.

Gleichzeitig ist auch ein Einfluss durch andere Faktoren möglich, wie die finanzielle Situiertheit der Familie oder der akademische Hintergrund. So wäre es beispielsweise denkbar, dass sich insbesondere finanziell gut aufgestellte Familien eine bestimmte Schule oder ein Internat für ihre Töchter leisten können oder Töchter akademisch hoch ausgebildeter Eltern eher eine solche Schule besuchen. Dies liegt nahe, da alle vier Interviewpartnerinnen, die eine Mädchenschule besucht haben, aus akademisch geprägten Haushalten stammen, während sich unter den anderen auch *First-Generation Students* befinden.

Die gewonnenen Daten geben Anlass, einen möglichen Effekt auf die Berufswahl ‚Beraterin‘ oder das Erreichen einer höheren Führungsposition zu untersuchen. Potenzielle Ansatzpunkte für eine solche zukünftige Untersuchung bieten Hypothesen hinsichtlich der Länge des Besuchs einer monoedukativen Einrichtung oder ihrer Intensität (Schule im Vergleich zu Klasse), dem Erwerb von erfolgsfördernden Charaktereigenschaften und einer späteren Berufswahl:

- Wenn weibliche Führungskräfte in der Beratungsbranche in ihrer Kindheit oder Jugend in monoedukativen Einrichtungen gelernt haben, dann ist es wahrscheinlicher, dass sie ein stereotypisch männlich geprägtes Berufsfeld gewählt haben.
- Wenn weibliche Führungskräfte in der Beratungsbranche in ihrer Kindheit oder Jugend in monoedukativen Einrichtungen gelernt haben, dann ist es wahrscheinlicher, dass sie in ihrem Beruf eine Führungsposition erreicht haben.
- Wenn weibliche Führungskräfte in der Beratungsbranche in ihrer Kindheit oder Jugend in monoedukativen Einrichtungen gelernt haben, dann ist es wahrscheinlicher, dass sie für den Erfolg förderliche Charaktereigenschaften wie ein selbstbewusstes Auftreten und Durchsetzungsstärke erworben haben.
- Wenn weibliche Führungskräfte in der Beratungsbranche intensivere Erfahrungen in einer monoedukativen Umgebung hinsichtlich Dauer und Intensität der Geschlechtertrennung im Alltag gemacht haben, dann ist es wahrscheinlicher, dass die drei oben genannten Effekte stärker auftreten.

Eine repräsentative Erhebung unter Beraterinnen in Deutschland wäre hierfür ebenso naheliegend wie eine qualitative Analyse der Eigenwahrnehmung oder eine experimentelle Studie mittels getrennter Lernumgebung und deren Auswirkung auf die spätere Karriere.

### 6.6.2 Potenzieller Erfolgsfaktor II: Sponsoring

*Sponsoring*, also die proaktive Unterstützung bei der Karriere durch eine qua Erfahrung und Hierarchie dafür geeignete Person, wurde in Abschnitt 6.5.2 *Netzwerke, Mentoring und Sponsoring* bereits als ein potenzieller Erfolgsfaktor für die Karrierewege von Beraterinnen identifiziert. Aufgrund der Aussagen der Interviewpartnerinnen wurde das Thema in der Umfrage berücksichtigt und in den Fragen 4, 5 und 6 umgesetzt.

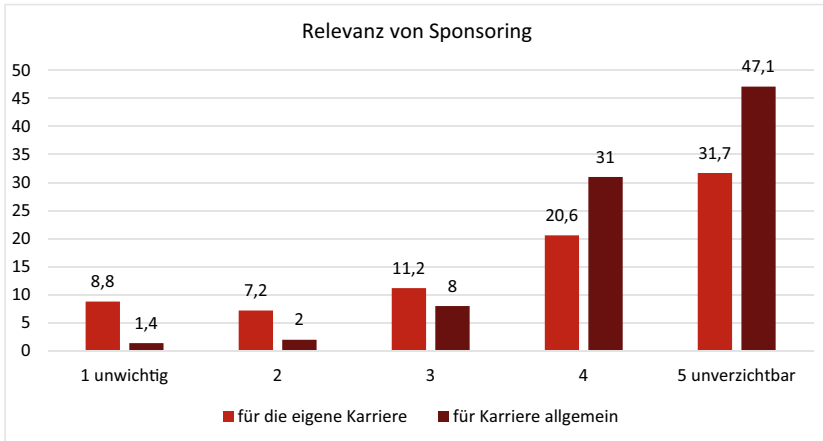
Den Fragen vorangestellt ist ein erklärender Text zum Thema *Sponsoring*, da dieses in der Beratung potenziell verbreitet ist, ohne jedoch als solches explizit benannt zu werden. *Sponsoring* wird zur besseren Verständlichkeit in Verbindung mit *Mentoring* gebracht, das als Konzept be- und anerkannter ist:

Im Karrierekontext bezeichnet „*Sponsoring*“ die Praxis, in der eine erfahrene oder einflussreiche Person (Sponsor) aktiv eine andere Person (Protegé) fördert und für deren berufliche Entwicklung eintritt. Im Gegensatz zu *Mentoring*, in dem oft beratender und unterstützender Austausch im Vordergrund steht, geht *Sponsoring* weiter, indem es gezielt berufliche Chancen schafft. Ein Beispiel kann eine Führungskraft sein, die in Beförderungsrunden für eine bestimmte Person eintritt oder sie für relevante Projekte vorschlägt. *Sponsoring* zeigt sich auch, wenn eine Person einer anderen nach einer Beförderung die eigene Position ungeachtet anderer Kandidat:innen überlässt. (Einleitung Frage 4)

Auf Grundlage der Erklärung folgen drei Fragen. Die erste bezieht sich darauf, welche Aktivitäten die Teilnehmerinnen in ihrer eigenen beruflichen Praxis beobachtet oder selbst erlebt haben, ohne zwischen diesen beiden Aspekten zu unterscheiden (vgl. ebd.). Zur Auswahl stehen „*Mentoring*“ (81 %), „*Sponsoring*“ (59,2 %) sowie „keine“ (12,4 %). Mehrfachnennungen waren möglich ( $x = 515$ ). Unterstützung beim Aufstieg durch erfahrene oder hierarchisch höhere Führungskräfte oder Kolleg:innen ist demnach in der Beratung weit verbreitet, wobei *Mentoring* deutlich häufiger beobachtet oder selbst erlebt wird als *Sponsoring*.

Von den Praktiken direkt profitiert haben 75,3 % der Teilnehmerinnen als *Mentees* und 45,5 % als *Sponsoring-Protegés*. Nur knapp jede Fünfte (19 %) hat keines dieser beiden Angebote in Anspruch genommen (Mehrfachnennung möglich, vgl. Frage 5,  $x = 510$ ). Angesichts der hohen Zahlen können diese Angebote als relevante Einflussfaktoren auf die Karriereentwicklung von Beraterinnen benannt werden.

Dieser Annahme stimmt auch die Mehrheit der Teilnehmerinnen zu: Die *Frage 6* „Welche Relevanz hatte *Sponsoring* für Ihre eigene Karriereentwicklung?“ hatte fünf Optionen zur Auswahl auf einer unbeschrifteten Likert-Skala von 1,0 (unwichtig) bis 5,0 (unverzichtbar;  $x = 511$ ).



**Abbildung 6.5** Prozentuale Verteilung der Bewertung der Relevanz von *Sponsoring* für die eigene Karriere und Karriere in der Beratung allgemein (von 1 unwichtig bis 5 unverzichtbar; vgl. *Frage 6 und 7*). (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie *Abbildung 6.5* zeigt, liegt die Mehrheit der Antworten hinsichtlich der Relevanz von *Sponsoring* für die eigene Karriere im Bereich von ‚unverzichtbar‘ und direkt daneben (Option 4 und 5, zusammen 52,3 %). Nur 16 % bewerten es als ‚unwichtig‘ mit Option 1 und 2. Insgesamt 105 Personen entschieden sich für ‚keine Angabe‘ (20,6 %) und 44 übersprangen die Frage. Die eindeutige Verteilung der 511 Antworten zugunsten der Optionen 4 und 5 illustriert, dass *Sponsoring* für die eigene Karriereentwicklung der Teilnehmerinnen als unmittelbar relevant empfunden wird.

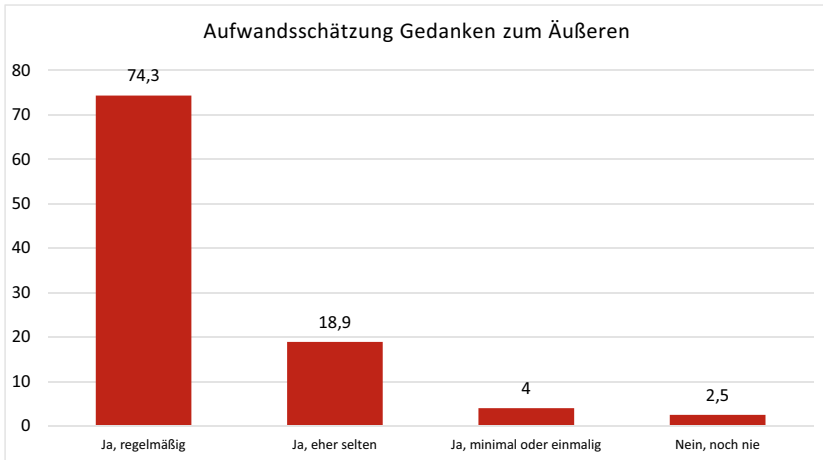
Ein noch deutlicheres Bild zeichnet das Antwortverhalten hinsichtlich der Relevanz von *Sponsoring* für die Karriere in der Beratung allgemein, wie der dunklere Balken oben darstellt: 47,1 % wählten Option 5 ‚unverzichtbar‘, gefolgt von 31 % für Option 4. Nur etwa 11 % wählten eine der drei unteren Auswahlmöglichkeiten, ebenso viele ‚keine Angabe‘ (vgl. *Frage 7*). Das Ergebnis belegt eindeutig, dass mehr als drei Viertel der Teilnehmerinnen *Sponsoring* als einen wichtigen Einflussfaktor auf den Karriereverlauf in der Beratung erachten.

Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 6.3.2 *Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche* erläuterten homosozialen Kooptation und der in Abschnitt 6.5.2 *Netzwerke, Mentoring und Sponsoring als positive Einflüsse* erläuterten Relevanz von *Sponsoring* für die Karriereentwicklung bestätigt sich der Eindruck, dass *Sponsoring* zwar ein Erfolgsfaktor für die Karriere von Frauen in höheren Führungspositionen sein könnte, hierbei jedoch einige Hürden bestehen. Mehr als drei Viertel der Beraterinnen geben an, *Sponsoring* sei „allgemein förderlich für die Karriere“, aber nur die Hälfte bewertet es als tatsächlich „förderlich für die eigene Karriere“. Diese Differenz könnte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass nicht alle Frauen Zugang zu passenden Sponsor:innen hatten, was wiederum mit dem Prinzip der homosozialen Bevorzugung zusammenhängen könnte. Dieses kann männlichen Beratern den Zugang zu geeigneten Sponsoren erleichtern, da sie das gleiche Geschlecht teilen. Aufgrund der geringeren Anzahl von weiblichen Führungskräften in passenden Positionen haben Beraterinnen hier unter Umständen geringere Chancen auf diesen Karrierevorteil.

### **6.6.3 Herausforderung I: Zusatzaufwand durch die Aufbereitung des Äußeren**

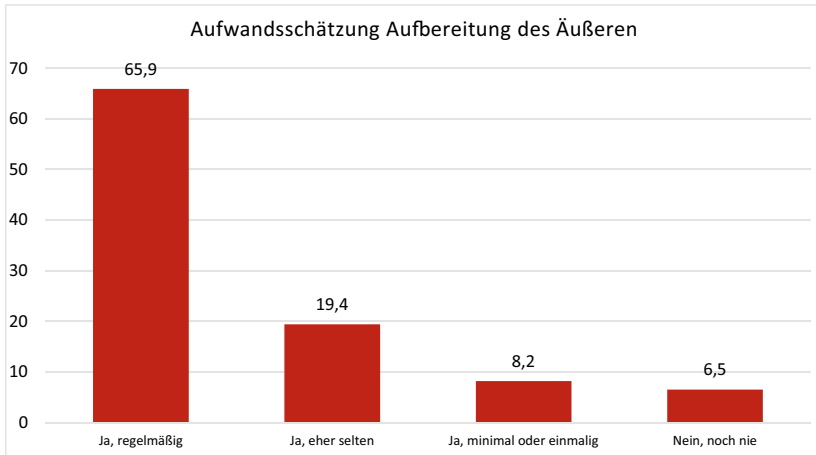
Der Einfluss von Schönheitshandeln als zusätzliche Herausforderung für weiblich gelesene Menschen in der männlichen geprägten Beratungsbranche wurde bereits in Abschnitt 6.4.2 *Zusatzaufwand durch Schönheitshandeln* identifiziert. Der Umgang von Beraterinnen mit ihrem eigenen, weiblich gelesenen Äußeren in einer Organisation, die maskuline Eigenschaften als erfolgversprechender beurteilt, kann sie vor Herausforderungen stellen, mit denen sich männlich gelesene Personen nicht konfrontiert sehen.

Um die Ergebnisse aus den Interviews zu vertiefen und unter Beraterinnen verschiedener Karriere- und Altersstufen zu verifizieren, wurde das Thema in die Umfrage integriert. In *Frage 19* wird entsprechend erhoben, ob die Teilnehmerinnen sich Gedanken um ihr Aussehen und ihre Wirkung gemacht haben, beispielsweise zu Frisur, Kleidung oder Make-Up. Neben „Ich weiß es nicht“ (0,2 % der Antworten) gab es vier Antwortoptionen (vgl. ebd., x = 475).



**Abbildung 6.6** Prozentuale Verteilung der Antworten zum Umfang der Gedanken rund um Schönheitshandeln (vgl. *Frage 19*). (Quelle: Eigene Darstellung)

Drei Viertel der Beraterinnen (74 %) macht sich demnach regelmäßig Gedanken um Aussehen und Wirkung als weiblich gelesene Person in der Beratungsbranche (Abbildung 6.6). Inwiefern aus diesen Gedanken ein Aufwand folgt, wird in *Frage 20* thematisiert. Es geht dabei um die Aufbereitung hinsichtlich Aussehen und Wirkung, also beispielsweise einen besonderen Kleidungsstil, Make-Up oder eine spezielle Frisur für die Arbeit, um sich gut oder „sicher“ zu fühlen (vgl. ebd.).



**Abbildung 6.7** Prozentuale Verteilung der Antworten zum Aufwand rund um Schönheits-handeln (vgl. *Frage 20*). (Quelle: Eigene Darstellung)

Von den 475 Antworten gab die Mehrheit an, einen solchen Aufwand regelmäßig zu betreiben und knapp ein Fünftel, dies eher selten zu tun. Nur wenige Beraterinnen haben minimalen oder gar keinen Aufwand mit ihrem Äußeren im beruflichen Kontext (vgl. *Abbildung 6.7*). Aus den regelmäßigen Gedanken rund um Aussehen und Wirkung entsteht also offenbar auch ein regelmäßiger Aufwand.

Um den Umfang des Aufwands zu beziffern, wurden die Teilnehmerinnen in *Frage 21* gebeten, diesen auf einer fünfstufigen, an den Enden beschrifteten Likert-Skala zu bewerten. Zwischen den Extremen (1) ‚kein Aufwand‘ und (5) ‚sehr großer Aufwand‘ entstand ein Mittelwert von 3,1 ( $x = 441$ ). Die Tendenz in Richtung größerer Aufwand ist dementsprechend klar zu erkennen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass nur knapp 15 % der Teilnehmerinnen angaben, minimalen oder keinen Aufwand zu betreiben.

Inwiefern der Umfang bei der Aufbereitung des eigenen Äußeren, den zwei Drittel der Frauen sogar regelmäßig betreiben (vgl. ebd.), im Laufe der Karriere divergiert, wurde in *Frage 22* untersucht. In einem Freitextfeld antworteten 333 Teilnehmerinnen auf die Frage, inwiefern sich der Aufwand im Laufe ihrer Karriere verändert hat. Die Ergebnisse lassen sich thematisch gruppieren.

### Veränderungen im Laufe der Zeit

Die Variation des Aufwands im Laufe der Zeit könnte unter anderem damit zusammenhängen, dass die Beraterinnen sich in der Regel zu Beginn der Karriere an die Branchenideale („Vermeidung weiblicher Kleidung“, „typischer Business Look, immer Anzug“, Antworten auf *Frage 22*,  $x = 333$ , Antworten im Freitextfeld) angepasst haben; so lautet ein Kommentar: „Innerhalb der ersten 10 Wochen habe ich mich sehr schnell dem Business Style im Office angepasst, obwohl ich mich nicht unbedingt in der Kleidung identifiziere.“ (ebd.) Der Grad des Schönheitshandelns mit dem Ziel, dem Umfeld zu entsprechen, könnte also tendenziell zu Beginn der Karriere am höchsten sein, bis „der Aufwand [...] sich reduziert, weg von „in ein bestimmtes Bild passen wollen“ hin zu „ich trage Kleidung, in der ich mich wohl fühle, was dazu führt, dass ich selbstbewusster auftrete“ (ebd.). Dies könnte den Kommentaren zufolge sowohl mit der Position („Ich muss mich nicht mehr beweisen“), dem Alter („Je älter, desto weniger. Ein Hoch! Auf die 50!!“, ebd.) oder den generellen Veränderungen in der Branche zusammenhängen.

Mit zunehmender Erfahrung und steigendem Selbstbewusstsein durch beruflichen Erfolg nimmt der Aufwand für das äußere Erscheinungsbild tendenziell ab: „Der Aufwand hat sich verringert, da ich selbstsicherer geworden bin“ (ebd.). Die Position hat hierauf ebenfalls Einfluss: „Am Anfang muss man sich sehr anpassen, um ernst genommen zu werden. Als Partnerin kann ich jetzt anziehen, was ich will, weil ich Respekt qua Position hab.“ (ebd.) Ursächlich könnte sein, dass sich die Beraterinnen selbstbewusster fühlen und dies auch ausstrahlen, was in Abschnitt [6.5.3 Erfolg durch selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten](#) als Erfolgsfaktor identifiziert wurde. Es ist sowohl möglich, dass ihr Äußeres weniger negativ kommentiert wird, als auch, dass sie diese Kommentare weniger berücksichtigen. Ab welcher Position oder welchem Alter diese positiven Veränderungen eintreten, lässt sich aus den Daten nicht ableiten.

Hinsichtlich der Veränderungen der Rahmenbedingungen zeigen sich zwei Einflussfaktoren: die Weiterentwicklung der Branche („Deutlich weniger geworden, da Branche insgesamt jetzt einen lockeren Kleidungsstil hat“, Antwort auf *Frage 22*) und die Covid-Pandemie. Letztere hat durch die überwiegende Arbeit von zuhause die Kleiderordnung neu definiert, seitdem „ist weniger formelle Kleidung auch in Ordnung“ (ebd.). Die aufwendige Aufbereitung von Frisur über Kleidung bis zu den Schuhen habe das „Homeoffice [...] unnötig gemacht“ (ebd.).

Die Lockerung der Branche nutzen viele der Teilnehmerinnen, um (wieder) einen authentischen Stil zu tragen, wobei sie überwiegend betonen, dass dieser ohnehin „seriös“ oder „professionell“ wirkt. Schönheitshandeln erfolgt also auch hier tendenziell weiterhin nach den Rahmenbedingungen der Umwelt, in diesem Fall der männlich geprägten Arbeitsumgebung, die definiert, was unter „seriös“ oder

„professionell“ zu verstehen ist („biz-Look zu casual biz-Look“, ebd.). Sowohl die Pandemie als auch die Lockerung der Branche können also dazu beitragen, dass sich der Aufwand mit der Aufbereitung des Äußeren verringert, wie es die Teilnehmerinnen überwiegend angeben.

Gleichzeitig berichten einige der Befragten auch Gegenteiliges: „Je höher die Position, desto höher der Aufwand“ (Antwort auf *Frage 22*). Diese konträren Äußerungen machen jedoch nur einzelne der 333 Antworten aus. Ebenfalls vereinzelt wird angegeben, generell einen „bevorzugt männlich[en] Kleidungsstil“ (ebd.) zu pflegen, oder dass sich nichts am Umfang des eigenen Schönheitshandelns geändert habe („kaum“, „wenig“, „ich sehe keine Veränderung“, ebd.). Die Veränderungen bezüglich der Aufbereitung des Äußeren im Laufe der Karriere sind also nicht einheitlich. Unabhängig davon, mit welcher Tendenz sich der Aufwand entwickelt, lässt sich jedoch festhalten, dass es für die Beraterinnen gewisse Grenzen gibt, innerhalb derer sie Schönheitshandeln betreiben:

Mit der Erfahrung bin ich selbstbewusster geworden und stehe mehr zu meinem persönlichen Stil. Der Aufwand wurde daher geringer. Dennoch überlege ich regelmäßig, ob mein Kleidungsstil passend ist. Es muss weiblich, darf aber nicht sexy sein. (Antwort auf *Frage 22*)

Auftreten und Äußeres als Beraterin unterliegt also stets der Beurteilung von außen. Dabei werden Regeln impliziert, die potenziell Geschlechterstereotypen reflektieren („muss weiblich, darf aber nicht sexy sein“). Der Maßstab („passend“) ist zwar individuell auslegbar, wie in Abschnitt [6.4.2 Zusatzaufwand durch Schönheitshandeln](#) bereits beschrieben, jedoch ist er der Branche entsprechend tendenziell männlich geprägt („Anpassung an männliche Vorgaben“, ebd.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse bezüglich der Kategorie Schönheitshandeln die Aussagen der Interviewpartnerinnen widerspiegeln (vgl. Abschnitt [6.4.2 Zusatzaufwand durch Schönheitshandeln](#)). Diese postulieren, dass sie sich einem Sonderaufwand gegenübersehen, welcher Kapazitäten bindet, die ihre Kollegen eher in karriererelevante Aufgaben investieren können. Unabhängig davon, wie genau eine Beraterin ihr Äußeres aufbereitet, nehmen bereits die Gedanken dazu und im Anschluss auch die entsprechenden Routinen Raum ein, den sie nicht mit erfolgsrelevanten Tätigkeiten verbringen kann. Dies ist nicht auf die freiwillige Entscheidung eines Individuums zurückzuführen, sondern auf die Dissonanz zwischen weiblichem Erscheinungsbild und männlichem Ideal der Branche. Der Sonderaufwand dadurch kann eine zusätzliche Herausforderung für weibliche Führungskräfte auf dem Weg in höhere Führungspositionen darstellen.

### 6.6.4 Herausforderung II: Wahrnehmung der Kompetenz weiblicher Führungskräfte

Die Ergebnisse in den Abschnitten 6.3.3 *Rolleninkongruenz weiblicher Führungskräfte: Die Role-Congruity-Theory* und 6.3.4 *Männliches Berater-Ideal: Das Lack-of-Fit-Model* legen Herausforderungen für weibliche Führungskräfte in der Beratungsbranche nahe, die mit der Wahrnehmung und Anerkennung ihrer Kompetenzen zusammenhängen. Um diese Hypothese weiter zu verfolgen, wurden die *Fragen 11 bis 18* entwickelt, die sich auf die eigenen Erfahrungen als Führungskraft und auf die Einschätzung anderer Führungskräfte beziehen.

*Frage 11* adressiert zunächst die Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen, als Führungskraft unterschätzt zu werden. Von den 503 Antworten gaben 335 an, eine Führungsposition zu haben. Davon hat je mehr als ein Drittel „regelmäßig“ (37,9 %) und „selten“ (34,6 %) das Gefühl, in der Rolle unterschätzt zu werden. Es liegt also nahe, dass ein beträchtlicher Teil der weiblichen Führungskräfte zumindest partiell mit dieser Herausforderung konfrontiert ist. 10,1 % nahmen diese nur minimal oder einmalig wahr und 14,6 % gaben an, als Führungskraft noch nie unterschätzt worden zu sein.

Die Verteilung zeigt, dass die Erfahrungen diesbezüglich individuell unterschiedlich ausfallen können. Um objektivere Blickwinkel zu berücksichtigen, wurde daher die *Frage 13* konzipiert. Sie bezieht sich auf die Beobachtung anderer weiblicher Führungskräfte und fragt: „Unabhängig von Ihnen selbst: Haben Sie bei weiblich gelesenen Kolleginnen erlebt, dass diese in Führungspositionen unterschätzt wurden?“. Hier ist das Ergebnis deutlicher als zuvor: Von 504 Teilnehmerinnen, die diese Frage beantworteten, gaben 78,2 % an, erlebt zu haben, dass andere weibliche Führungskräfte unterschätzt wurden. Nur jeweils 10,9 % stimmten für „Nein“ oder „Ich weiß nicht“ (vgl. *Frage 13*,  $x = 504$ ). Dass Frauen in einer Führungsposition in der Beratung durch ihr Umfeld unterschätzt werden, wird an dieser Stelle deutlich.

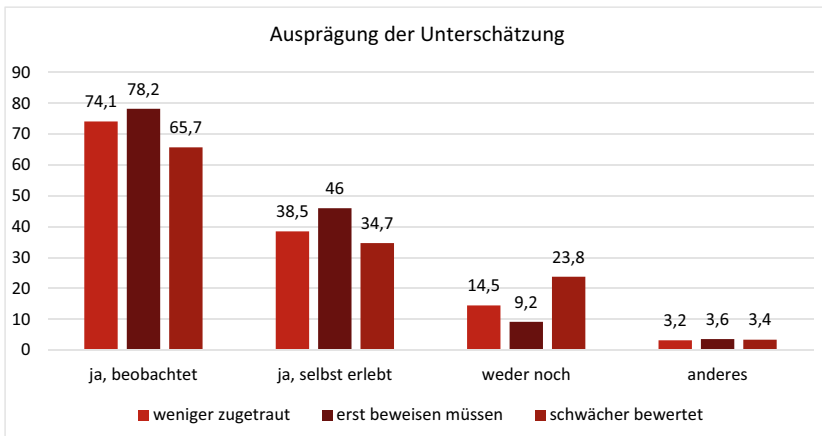
Um zu prüfen, ob sich das Ergebnis nicht unter Umständen auf alle Geschlechter bezieht und somit ein Großteil der Führungskräfte generell unterschätzt wird, wurde *Frage 15* entwickelt: „Unabhängig von Ihnen selbst: Haben Sie bei männlich gelesenen Kollegen erlebt, dass diese in Führungspositionen unterschätzt wurden?“. Die Antworten demonstrieren, dass männlich gelesene Führungskräfte entweder seltener unterschätzt werden oder dies weniger sichtbar ist: Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen antwortete mit „Nein“ (57,1 %), 15,3 % wählten „Ich weiß nicht“ und 27,6 % gaben an, erlebt zu haben, dass männlich gelesene Führungskräfte unterschätzt werden (vgl. *Frage 15*,  $x = 490$ ). Der Unterschied

zwischen 78,2 % weiblichen und 27,6 % männlichen Führungskräften ist auffällig. Angesichts dieser Zahlen ist anzunehmen, dass Frauen in leitenden Positionen in größerem Maße unterschätzt werden als Männer.

Die *Fragen 16, 17 und 18* zielen darauf ab, zu verstehen, wie sich das Unterschätzen weiblich geleiteter Führungskräfte genau manifestieren kann. Sie evaluieren, ob die Teilnehmerinnen bei anderen beobachtet oder selbst erlebt haben, dass

- einer weiblichen Führungskraft im Vergleich zu anderen weniger zugetraut wurde;
- sich eine weibliche Führungskraft im Vergleich zu anderen erst beweisen musste;
- eine weibliche Führungskraft im Vergleich zu anderen schwächer bewertet wurde.

Abbildung 6.8 zeigt die Ergebnisse in den Kategorien „beobachtet“, „selbst erlebt“, „weder noch“ und „anderes“, wobei Mehrfachnennungen möglich waren (vgl. *Frage 16*,  $x = 476$ ; *Frage 17*,  $x = 478$ ; *Frage 18*,  $x = 475$ ).



**Abbildung 6.8** Prozentuale Verteilung der Antworten zu der Ausprägung der Unterschätzung weiblicher Führungskräfte (vgl. *Frage 16–18*). (Quelle: Eigene Darstellung)

Hier wird erneut deutlich, dass fast alle Teilnehmerinnen bestätigen, die Unterschätzung einer weiblichen Führungskraft in irgendeiner Form beobachtet zu haben: Etwa drei Viertel von ihnen geben an, erlebt zu haben, dass Frauen sich erst beweisen mussten; fast ebenso viele haben erlebt, dass ihnen weniger zuge-  
traut wurde. Die schwächere Bewertung der Leistung weiblicher Führungskräfte wurde etwas seltener beobachtet, jedoch berichteten immer noch zwei Drittel der Befragten davon.

Die Zahlen belegen zudem erneut eine Differenz zwischen Beobachtung und eigenem Erleben. Die Tatsache, dass weniger Teilnehmerinnen eine derartige Bewertung persönlich erfahren haben, lässt sich unter anderem damit erklären, dass nicht alle von ihnen selbst eine Führungsposition innehaben. Unabhängig davon hat jedoch fast die Hälfte der Befragten (46 %) selbst erlebt, sich stärker beweisen zu müssen. Es ist denkbar, dass sich diese Kategorie auch auf die Erfahrungen vor dem Erreichen einer Führungsposition beziehen lässt und sie daher eine höhere Zustimmung unter der Gesamtzahl der Teilnehmerinnen findet. Wie Abbildung 6.8. Prozentuale Verteilung der Antworten zu der Ausprägung der Unterschätzung weiblicher Führungskräfte (vgl. *Frage 16–18*, Quelle: eigene Darstellung), ebenfalls zeigt, gaben die wenigsten an, diese Arten von Unterschätzung weder beobachtet noch selbst erlebt zu haben (9,2 %, 14,5 % und 23,8 %, „weder noch“).

Es ist also anzunehmen, dass weibliche Führungskräfte im Vergleich zu ihren männlichen Pendanten größere Anstrengungen unternehmen müssen, um Vertrauen in ihre Führungsfähigkeiten zu gewinnen und diese anschließend zu beweisen. Dabei bleiben sie stets dem Risiko ausgesetzt, für eine ähnliche Leistung schwächer bewertet zu werden. Eine Folge davon könnte die in Abschnitt 4.2.4 *Gender Pay Gap und Motherhood Wage Penalty unter Beraterinnen* beschriebene mögliche Differenz in der Bezahlung zwischen Beraterinnen und Beratern sein.

Die Gründe dafür, warum Frauen allgemein und die betroffenen Teilnehmerinnen im Speziellen unterschätzt wurden, greifen die Fragen 12 und 14 auf. Die erste Frage enthält ein Freitextfeld und lautet: „Wenn Sie als Führungskraft unterschätzt wurden: Welche Gründe vermuten Sie?“ 82 Personen übersprangen diese Frage und 15 gaben an, sie nicht beantworten zu wollen. 164 Befragte erklärten, keine Führungskraft zu sein; 41, dass sie dieses Gefühl nie gehabt hätten. Die Mehrheit der Teilnehmerinnen (253 Personen) beantwortete die Frage, indem sie das Freitextfeld ausfüllten (vgl. *Frage 12*,  $x = 473$ ). Diese mehr als 250 Antworten wurden zur Auswertung einer Inhaltsanalyse unterzogen, wofür

sie thematisch sortiert und entsprechend der *Grounded Theory* gruppiert wurden (vgl. Glaser, Strauss 1998). Dabei entstanden die Gruppen erst durch den Zuordnungsprozess, sodass eine bestmögliche inhaltliche Zusammenfassung der einzelnen Zitate realisiert wurde. Die Gruppen mit den zugeordneten Originalzitate können in Tabelle 6.2. Gruppierete Antworten auf die *Frage 12*: „Wenn Sie als Führungskraft unterschätzt wurden: Welche Gründe vermuten Sie?“ (Quelle: eigene Darstellung) nachgelesen werden. Die Analyse findet sich im Anschluss daran.

**Tabelle 6.2** Gruppierete Antworten auf die *Frage 12*: „Wenn Sie als Führungskraft unterschätzt wurden: Welche Gründe vermuten Sie?“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Thematische Gruppe	Antworten
<i>Biases</i> hinsichtlich Kompetenz und Geschlecht, Alter oder <i>Race</i>	<p>„Sexismus, Unconscious Bias, Misogynie“</p> <p>„Im Vergleich zu männlichen Kollegen nochmal mehr Anspruch“</p> <p>„Insbesondere attraktiven, jungen Frau traut man kein [sic!] Fachkenntnis zu.“</p> <p>„Die Senior-Herren in meinem Team waren keine weibliche Führungskraft gewöhnt und mussten sich erst mal ‚rantasten‘“</p> <p>„Vermeintlich zu jung“</p> <p>„Junges Aussehen“</p> <p>„Ich sehe sehr jung aus“</p> <p>„Mein junges Alter“</p> <p>„Alter, Geschlecht, freundliches Auftreten“</p> <p>„Alter, weiblich,“</p> <p>„Alter und Geschlecht“</p> <p>„Frau, Mutter, Aussehen (klein, blond)“</p> <p>„Ich habe ein neurodivergentes Profil und meine Art zu kommunizieren ist sehr offen, ehrlich und direkt. Meine Fragen auch.“</p> <p>„Als Frau, die auch noch deutlich jünger ist, als sie aussieht, wurde ich oft in die ‚Püppchen‘-Ecke gestellt. Dies lässt sich erst revidieren, wenn einem die Chance gegeben wird, gehört zu werden.“</p> <p>„Zusammenarbeit mit Männern, Rassismus“</p> <p>„zu jung, zu hübsch, ausländischen Wurzel (deutsche insider-Kulturkreise Referenzen nicht immer gleich verstanden), hat ein Kind“</p>

(Fortsetzung)

**Tabelle 6.2** (Fortsetzung)

Thematische Gruppe	Antworten
Herausforderungen aufgrund des Geschlechts	<p>„Weil ich eine Frau bin“</p> <p>„Typisch weiblich-assoziierte Eigenschaften: zu emotional, zu ‚weich‘, zu niedliches/junges aussehen, zu klein, ..., zu nett, zu versöhnlich...“</p> <p>„Als zu emotional, zu leidenschaftlich bewertet; zu jung“</p> <p>„Als Frau nicht so belastbar wie Männer, weil Kind zu Hause, und ggf. weniger durchsetzungsstark als die männlichen Kollegen“</p> <p>„Mutter sein“</p> <p>„Teilzeit Mutter“</p> <p>„Weil ich eine Frau und Mutter bin“</p> <p>„Weil ich Frau und Mutter bin“</p> <p>„Berufstätige Mutter zweier Kinder; Quereinsteigerin in die Branche“</p> <p>„Als Frau im geburtsfähigen Alter“</p> <p>„Arbeit in Teilzeit“</p> <p>„Teilzeittätigkeit“</p> <p>„weiblich unter Mitte 30“</p> <p>„Weiblichkeit“</p> <p>„Weiblich“</p> <p>„Weiblich, jung“</p> <p>„Als Frau, die auch noch deutlich jünger ist, als sie aussieht, wurde ich oft in die ‚Püppchen‘-Ecke gestellt. Dies lässt sich erst revidieren, wenn einem die Chance gegeben wird, gehört zu werden.“</p> <p>„Weiblich, klein, blond und jung (mit 35 Jahren 15 Jahre Berufserfahrung)“</p> <p>„Weiblich, International, Zierlich, Klein (Größe)“</p> <p>„Aufgrund meines Alters, bzw weil ich recht jung aussehe für mein Alter.“</p> <p>„Als junge Frau werde ich von älteren Managern manchmal unterschätzt“</p> <p>„Frau Ende 20 mit kleinem Kind“</p> <p>„Gebärfähiges“ Alter“</p>

(Fortsetzung)

**Tabelle 6.2** (Fortsetzung)

Thematische Gruppe	Antworten
<i>Male Gendered Organization</i> und ihre Regeln	<p>„Männer machen die Regeln, Frauen kennen sie manchmal nicht mal“</p> <p>„Patriarchalische Strukturen und unsichere Männer“</p> <p>„Männer ab 50 kennen es nicht, dass Frauen mit 30 führen“</p> <p>„Zu wenig Repräsentation: ich wurde mit eigenen Töchtern, Assistentinnen verglichen, aber eher nicht mit männlichen Peers“</p> <p>„Mein Co-Founder war 17 Jahre älter, grösser, breiter, lauter und männlich“</p> <p>„Zu wenig prominent aufgetreten, keine Rampensau“</p> <p>„Zu unsicher im Auftreten“</p> <p>„Männerdomäne“</p> <p>„Junge Führungskraft (Alter) mit wenig Führungserfahrung“</p> <p>„Generationsunterschiede, Männerdominierter Bereich, jugendliches Aussehen, weibliche Kleidung“</p> <p>„Nicht laut zu sein!“</p> <p>„Zu wenig forsch im Auftritt, zu wenig Ellenbogen“</p> <p>„Frauen wird weniger Durchsetzungskraft zugetraut“</p> <p>„Frauen werden aufgrund ihres Geschlechts unterschätzt, Männer sind der Maßstab in der Beratung“</p> <p>„Alter, Geschlecht, ggf. nicht der berufliche (technische) Hintergrund wie Vorgänger“</p> <p>„Frau in IT“</p> <p>„Frau sein in der Automobilbranche“</p>

(Fortsetzung)

**Tabelle 6.2** (Fortsetzung)

Thematische Gruppe	Antworten
Habitus	<p>„Ich dränge mich nicht in den Vordergrund, ich ‚schleime‘ mich nicht ein, ich prahle nicht mit meinen Erfolgen“</p> <p>„Bin eher introvertiert und kann mich nicht so gut ‚verkaufen‘“</p> <p>„zu freundlich, zu harmonisches Auftreten, zu weiblich; Fokus auf unterstützende Führung statt Top-Down“</p> <p>„Kooperatives Auftreten, involvieren vieler bei Entscheidungen“</p> <p>„Eher entspanntes Gemüt und auf das ‚Wir‘ bedacht, nicht so ‚streng‘“</p> <p>„Nicht so laut und selbstdarstellend wie viele männliche Kollegen“</p> <p>„Ich bin nicht sehr laut“</p> <p>„Kein Alpha Verhalten in Meetings“</p> <p>„Die bestehende Arbeitsumgebung und -kultur, die oft von männlichen Normen geprägt ist, kann Frauen dazu zwingen, sich anzupassen oder nicht angemessen geschätzt zu werden.“</p>

### **Biases hinsichtlich Kompetenz und Geschlecht, Alter oder Race**

Die Teilnehmerinnen geben an, als weibliche Führungskraft aufgrund verschiedener *Biases* unterschätzt worden zu sein. Neben dem weiblich gelesenen Geschlecht und den damit verbundenen Vorurteilen, werden auch das tatsächliche Alter oder ein vermeintlich junges Äußeres genannt. Auch Rassismus und Sexismus sowie der Nachteil durch ein attraktives Aussehen werden als Auslöser aufgezählt. Die damit zusammenhängenden *Unconscious Biases* (vgl. Abschnitt 2.2.2 *Frauen in Führungspositionen und ihre Karrierewege*) können also dazu führen, dass Frauen in ihrer Rolle als Führungskraft unterschätzt werden.

### **Herausforderungen aufgrund des Geschlechts**

Weitere Antworten beziehen sich speziell auf die Herausforderungen als Frau im Beruf. Die Führungskräfte berichten, dass eine weiblich gelesene Optik, gegebenenfalls verbunden mit einem jungen Äußeren, hinderlich sein kann. Ebenso werden berufliche Teilzeit und Mutterschaft oder Gebärfähigkeit als Herausforderungen genannt. Eine mögliche Folge könnte sein, dass Beraterinnen dadurch als weniger geeignet eingeschätzt werden.

### **Male Gendered Organization und ihre Regeln**

Die bestehende Arbeitsumgebung und -kultur sind oft von männlichen Normen geprägt (vgl. Abschnitt 6.3.2 *Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche*). Nach Angaben der Teilnehmerinnen wird von Frauen erwartet, diese zu übernehmen. Diejenigen, die die Regeln nicht kennen oder nicht befolgen, können in ihrer Rolle als Führungskraft folglich unterschätzt werden.

### **Habitus**

Die Beratungsbranche pflegt und belohnt männlich geprägte Verhaltensmuster und Kommunikationsstile, insbesondere in leitenden Rollen. Die Teilnehmerinnen geben an, dass es für sie zu Nachteilen führt, wenn sie ein für Führungskräfte untypisches Verhalten zeigen (vgl. Abschnitt 6.3.4 *Männliches Berater-Ideal: Das Lack-of-Fit-Model*) oder zu wenig selbstbewusst und durchsetzungsstark auftreten (vgl. Abschnitt 6.5.3 *Erfolg durch selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten*). Gesellschaftlich als weiblich konnotiertes Verhalten kann dazu führen, dass Frauen in Positionen mit Entscheidungsbefugnis unterschätzt oder nicht ernst genommen werden, was sie dazu zwingt, sich anzupassen.

Aus den Erfahrungen der befragten Frauen lassen sich zahlreiche Gründe ableiten, die dazu führen, dass 73 % derjenigen mit Führungserfahrung bereits regelmäßig oder zumindest selten unterschätzt wurden (vgl. *Frage 11*). Zusammen mit denjenigen, die dies zumindest einmalig erlebt haben, ergeben sich 83 %, die aufgrund von *Biases*, ihrem weiblichen Geschlecht oder der männlichen geprägten Beratungsbranche in ihrer Rolle als Führungskraft unterschätzt wurden.

*Frage 14* schließt daran an und fragt, welche Gründe die Teilnehmerinnen dafür vermuten, dass weibliche Führungskräfte generell unterschätzt werden, unabhängig von ihrer eigenen Erfahrung. 228 Personen übersprangen diese Frage, mutmaßlich aufgrund der inhaltlichen Nähe zu *Frage 12*. Die Inhalte der 327 Antwortenden wurden nach demselben Vorgehen ausgewertet, wie es oben beschrieben wurde. Die Aussagen der Teilnehmerinnen spiegeln die zentralen Aspekte der vorangegangenen Ergebniskapitel wider, die Originalzitate finden sich unter *Frage 14*.

### **(Unconscious) Bias und Geschlechterstereotypen**

- Die Teilnehmerinnen berichten, dass Frauen stereotypisch weniger Kompetenz und Durchsetzungsvermögen zugeschrieben wird (vgl. u. a. Ergebnisse aus dem Abschnitt [6.2.1 Geschlechterstereotype als hinderliche Rahmenbedingung](#)) und weibliche Führungskompetenzen als weniger wertvoll oder effektiv angesehen werden können (vgl. u. a. Ergebnisse aus den Abschnitten [6.3.3 Rollenninkongruenz weiblicher Führungskräfte: Die Role-Congruity-Theory](#) und [6.3.4 Männliches Berater-Ideal: Das Lack-of-Fit-Model](#)).
- Den Aussagen zufolge werden Männer in Führungspositionen tendenziell bevorzugt und unterstützen eher ihresgleichen (vgl. u. a. Thomas-Kreislauf aus Abschnitt [6.3.2 Nachweis einer Male Gendered Organization in der Beratungsbranche](#)).
- Frauen werden dagegen oft mit familiären Verpflichtungen in Verbindung gebracht, was Zweifel an ihrer Verfügbarkeit und ihrem Engagement zur Folge haben kann (vgl. u. a. Ergebnisse aus Abschnitt [6.2.1 Geschlechterstereotype als hinderliche Rahmenbedingung](#)).

### **Habitus**

- Laut den Ergebnissen des Fragebogens können weibliche Führungskräfte dazu tendieren, sich zurückhaltender zu präsentieren und weniger aggressiv oder dominant aufzutreten, was ihnen als Schwäche ausgelegt wird (vgl. Erfolgsfaktoren aus Abschnitt [6.5.3 Erfolg durch selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Auftreten](#)).
- Weniger Selbstmarketing und Zurückhaltung bei der Präsentation der eigenen Erfolge können die Sichtbarkeit und Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen beeinträchtigen (vgl. Abschnitt [6.5.1 Allgemeine und geschlechtsunabhängige Erfolgsfaktoren](#)).

### **Fehlende weibliche Vorbilder**

- Das Fehlen von weiblichen Vorbildern erschwert nach Aussage der Teilnehmerinnen Frauen den beruflichen Aufstieg und die Anerkennung (vgl. Ergebnisse aus Abschnitt [6.5.2 Netzwerke, Mentoring und Sponsoring als positive Einflüsse](#)).
- Die Zitate zeigen, dass weibliche Führungskräfte unter Umständen seltener passende Mentor:innen oder Sponsor:innen finden, was ihre Karrierechancen potenziell beeinträchtigt (vgl. Abschnitt [6.5.2 Netzwerke, Mentoring und Sponsoring als positive Einflüsse](#)).

Die Ergebnisse der Fragen zur Wahrnehmung der Kompetenz weiblicher Führungskräfte zeigen, dass diese durch eine Vielzahl an Einflüssen verringert werden kann. Die Mehrheit der Befragten hat selbst erlebt oder beobachtet, dass ihnen weniger zugetraut wurde, sie sich stärker beweisen mussten und gegebenenfalls trotzdem schwächer bewertet wurden. Die Gründe hierfür reflektieren die in dieser Arbeit aufgezeigten Einflüsse auf Makro-, Meso- und Mikroebene, die die Karrierewege von Beraterinnen in Führungspositionen erschweren können.

Übergeordnet lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse der quantitativen Erhebung die Befunde aus den Interviews validieren und zwei potenziell positive sowie zwei potenziell negative Einflüsse auf die Karrierewege von Frauen in höheren Führungspositionen in der Beratung belegen:

- Der Einfluss von monoedukativen Bildungseinrichtungen auf den späteren Karriereweg von weiblichen Führungskräften hinsichtlich eines positiven Zusammenhangs bedarf weiterer Untersuchung, zeigt sich in dieser Arbeit aber als potenziell relevant;
- *Sponsoring* konnte als wichtiger Erfolgsfaktor identifiziert werden, wobei sich eine Differenz zeigte zwischen etwas über 50 % der Teilnehmerinnen, die dies für die eigene Karriere als relevant bezeichnen und 78 %, die es generell für relevant halten;
- Die Aufbereitung des Äußeren ist für 74 % der Befragten ein regelmäßiger zusätzlicher mentaler Aufwand; für 66 % auch in Form eines Aufwands durch Schönheitshandeln, der Kapazitäten für karriererelevante Tätigkeiten reduziert;
- Die Kompetenz weiblicher Führungskräfte wird häufiger in Frage gestellt (beobachtet: 75 %) als die männlicher (beobachtet: 28 %). Die Zweifel umfassen, dass Frauen weniger zugetraut wird, sie sich erst beweisen müssen und im Vergleich mit anderen schwächer bewertet werden. Dies haben bis zu 63 % der Teilnehmerinnen schon selbst erlebt und 75 % beobachtet.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



# Zusammenfassung, kritische Würdigung und Ausblick

# 7

Die vorliegende Arbeit konnte am Beispiel der Beratungsbranche in Deutschland zur Erweiterung der wissenschaftlichen Perspektiven auf die Karrierewege von Frauen beitragen und damit Anknüpfungspunkte für weitere interdisziplinäre Forschungsvorhaben in diesem praxisrelevanten Bereich schaffen.

Das abschließende Kapitel fasst die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit synthetisiert zusammen. Es folgt eine Diskussion der Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfrage und eine kritische Würdigung der Vorgehensweise in dieser Arbeit. Abschließend werden relevante Fragestellungen für Anschlussforschung abgeleitet, sofern diese nicht bereits innerhalb der vorhergehenden Kapitel aufgezeigt wurden.

---

## 7.1 Zentrale Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfrage

Leitend für diese Arbeit war die zentrale Forschungsfrage: *Wie wirken strukturelle, institutionelle und individuelle Einflüsse auf die Karrierewege von Frauen ein, die in der Unternehmensberatung höhere Führungspositionen erreicht haben?* Die erarbeiteten Erkenntnisse beruhen auf der Auswertung von zehn ausführlichen Interviews mit Frauen in höheren Führungspositionen in der Beratungsbranche sowie eines vertiefenden Fragebogens mit 27 Fragen, den insgesamt 555 ehemalige und aktive Beraterinnen aus Deutschland ausgefüllt haben, die sich selbst als weiblich identifizieren oder so gelesen werden. Der innovative Ansatz einer explorativen Methodentriangulation erlaubt erstmalig die Erhebung und Analyse qualitativer und quantitativer Daten im Forschungsfeld ‚Frauen und Karriere in der Beratungsbranche‘. Mit diesem umfangreichen Studiendesign bietet die

Arbeit einen tiefen Erkenntnisgewinn im interdisziplinären Bereich zwischen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie Gender Studies.

Die Ergebnisse wurden vor dem Hintergrund des theoretischen Bezugsrahmens der Arbeit und den sich daraus ergebenden Implikationen ausgewertet und in eine eigens entwickelte Kategorisierung eingeordnet. Die dafür herangezogenen Perspektiven umfassen die Makro-Ebene mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen, die Meso-Ebene mit Fokus auf Organisationen sowie die Mikro-Ebene mit individuellem Verhalten. Die Ebenen wurden systematisch mit den zahlreichen verwendeten Theorien und Konzepten kombiniert. So konnten Ergebnisse strukturiert und nicht nur in ihrem unmittelbaren Wirkungskreis, sondern darüber hinaus im Gesamtzusammenhang der Forschungsfrage analysiert werden. Im Folgenden werden die drei Ebenen nochmals herangezogen und Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren synthetisiert.

### **7.1.1 Die strukturelle Ebene: Geschlechterstereotype als hinderliche Rahmenbedingungen**

Die Ergebnisse der durchgeführten Studien zeigen, dass Geschlechterstereotype in der Beratungsbranche als implizite und explizite hinderliche Rahmenbedingungen wirken. Dabei kann ein hoher Internalisierungsgrad des binären Systems in der Branche und auch innerhalb der befragten Gruppe beobachtet werden. Eigenschaften und Aktivitäten werden als ‚typisch männlich‘ und ‚typisch weiblich‘ eingeordnet und entsprechend Personen zugeschrieben. In der betrachteten Organisationskultur kristallisieren sich dabei männliche Eigenschaften als vermeintlich neutraler Maßstab und als karriereförderlich heraus. Dagegen werden weiblich konnotierte Eigenschaften mit einem geringeren Ansehen und sogar Irrationalität verbunden, die als „Makel“ abgelegt werden sollten (vgl. Interviews 1 und 5).

Diese Rahmenbedingungen stellen die Beraterinnen und weiblichen Führungskräfte vor Herausforderungen: Als Frauen werden sie an männlich geprägten Maßstäben gemessen, aus sozialen Beziehungsgeflechten ausgeschlossen und mit dem Vorwurf der Emotionalität konfrontiert, welcher ihre Professionalität untergräbt (vgl. Interviews 2 und 3). Die wirkenden Geschlechterstereotype beeinflussen zudem die Wahrnehmung und Bewertung der Führungskompetenz negativ; eine Herausforderung, die nicht nachhaltig umgangen werden kann.

Zusätzlich wirkt die gesellschaftliche Erwartung hinsichtlich der Übernahme von Care-Arbeit und *Mental Load* (vgl. Schrammel 2022, Bundeszentrale für politische Bildung 2019) als Faktor auf die berufliche Entwicklung von Frauen ein.

Bis auf eine Ausnahme arbeiten alle befragten Mütter in Vollzeit. Sie berichten von Care-Arbeit im Kontext der Beratungsbranche als zusätzliche Belastung für ihre Karrierewege. Kinder werden als deutlich erschwerende, sogar die „Karriere ruinierende“ Einflussfaktoren auf dem Weg in höhere Positionen genannt (vgl. Interview 3 und 6). Aufgrund der investierten zeitlichen Ressourcen können beispielsweise karriererelevante soziale Verpflichtungen nur sehr eingeschränkt wahrgenommen werden. Bei informellen Zusammenkünften mit „Kollegen an der Bar“ werden die Beraterinnen meist „kategorisch ausgeschlossen“ (Interview 9) oder müssen aufgrund der Care-Arbeit ablehnen (vgl. Interview 6). Dies trägt dazu bei, dass Frauen nicht nur seltener in Führungsrollen aufsteigen können, sondern auch häufiger in Teilzeit oder in Positionen unterhalb ihres Qualifikationsniveau mit eingeschränkter Verantwortung arbeiten.

Eine besondere Auswirkung hinsichtlich dieses Einflussfaktors hatte die Covid-Pandemie. Während der Lockdowns mussten viele Berater:innen im Homeoffice arbeiten und gleichzeitig ihre Kinder betreuen, da Einrichtungen wie Kindergärten geschlossen waren. Die betroffenen Interviewpartnerinnen berichteten, dass diese Belastung maßgeblich von ihnen allein getragen wurde und sie dies so auch in ihrem Umfeld wahrnahmen. Die Aufteilung verstärkte die bestehende Ungleichheit zwischen den Geschlechtern auch in Beziehungen mit ähnlichem akademischem Hintergrund und Verdienstmöglichkeiten (vgl. Interviews 2 und 6).

Dennoch brachte die Pandemie auch positive Veränderungen mit sich: Die reduzierte Reisetätigkeit der Berater:innen ermöglichte nach Aussage der Gesprächspartnerinnen eine größere Flexibilität und verbesserte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Möglichkeit des Homeoffice wurde als „absolut positiv“ für die persönliche Situation hervorgehoben (Interview 2) und blieb größtenteils auch nach den Lockdowns erhalten. Gleichzeitig wurde die Abhängigkeit von unzureichenden Betreuungsstrukturen deutlich, die sich nur auf systematischer Ebene verbessern lassen würden, beispielsweise mit staatlicher Hilfe und unter Einbindung der Väter beziehungsweise engen Bezugspersonen. Auffällig ist, dass das klassische Modell eines vollzeitarbeitenden Vaters in Führungsposition mit teilzeitarbeitender oder zuhause bleibender Mutter in umgekehrten Rollen nicht zu finden ist. Vollzeitarbeitende Beraterinnen in heterosexuellen Beziehungen haben nach eigenen Angaben stets einen ebenfalls vollzeitarbeitenden Mann und tragen damit den Großteil der Care-Arbeit und des *Mental Loads* allein. Diejenigen, die keine Kinder haben, stoßen wiederum immer wieder auf Zweifel an ihrer dauerhaften Verfügbarkeit und ihrem Engagement, unabhängig davon, ob sie überhaupt eine Familiengründung planen. Diese Aspekte in Verbindung mit

den Geschlechterstereotypen und ihren Folgen können den beruflichen Erfolg und damit den Karriereweg von Frauen erheblich beeinträchtigen.

Zwar sind weder eine Anpassung an noch Ablehnung von männlich geprägten Rollenbildern und internalisierten Stereotypen gänzlich möglich, dennoch müssen die Beraterinnen und weiblichen Führungskräfte auf diese Herausforderungen reagieren. Als Strategie dafür konnte in den Interviews größtenteils *Doing Masculinity* identifiziert werden, also der Versuch, den männlichen Standards zu entsprechen oder sich im Auftritt sogar „als besserer Mann“ zu positionieren (vgl. Interview 3). Die Assimilation birgt jedoch das Risiko, im Vergleich zu einem männlichen Kollegen bei demselben Verhalten als weniger sympathisch angesehen zu werden (vgl. Interview 5).

Einige Interviewpartnerinnen berichten von Versuchen, der binären Geschlechterkategorisierung entgegenzutreten. Ihre alternative Strategie des *Undoing Gender*, also die Bestrebung, das eigene Geschlecht unsichtbar zu machen, ist ebenso nachteilsbehaftet: Der Versuch, zu verstecken, „dass man eine Frau ist“ (Interview 10), kostet im Alltag Energie und Zeit und ist nicht in nachhaltiger Weise möglich.

Eine weitere negative Folge der Rahmenbedingungen in der Beratungsbranche kann die Existenz von *Queen Bees* in Organisationen darstellen (vgl. Derks et al. 2016). Dieser Titel beschreibt erfolgreiche Frauen in Führungspositionen, die nicht an der Unterstützung anderer Frauen interessiert sind. Sie haben selbst erlebt, dass es an der Spitze ihres Unternehmens nur Platz für eine Frau geben kann und handeln entsprechend (vgl. AllBright 2023). Dabei ist dieses Verhalten weder die Ursache von noch ein maßgeblicher Einflussfaktor auf die Geschlechterungleichheit in Führungspositionen, sondern eine Folge davon.

Die sichtbar und unsichtbar wirkenden Geschlechterstereotype in der Beratungsbranche stellen somit in vielerlei Hinsicht hinderliche Rahmenbedingungen für die Karrierewege von Frauen dar.

### **7.1.2 Die institutionelle Ebene: Männliche Organisationskultur, männliche Spielregeln**

Die Analyse der Ergebnisse auf der Meso-Ebene offenbart eine männliche Organisationskultur mit männlichen Spielregeln, die die Aufstiegsmöglichkeiten von Beraterinnen negativ beeinflussen. Um die Organisationskultur der Beratungsbranche als *Male Gendered Organization* zu klassifizieren, wurden die fünf Dimensionen von Acker herangezogen: Organisationsstrukturen, institutioneller Kontext, geschlechtsbezogene Interaktionen, Konstruktion geschlechtsbezogener

Identitäten und symbolische Strukturen (vgl. 1990). Bereits die Untersuchung von Hierarchien und Machtverhältnissen legt nahe, dass Organisationsstrukturen in Beratungsfirmen oft männlich dominiert sind: Die Interviewpartnerinnen berichten von weniger als 10 % Frauen im mittleren Management oder 95 % Männern in der Geschäftsführung (vgl. Interview 2, 3 und 4), was durch Kennzahlen der Branche untermauert wird (vgl. BDU 2022). Die Existenz von männlichen Netzwerken und Seilschaften ist tief verankert, homosoziale Kooptation bestimmt die Aufstiegschancen. Frauen, die Führungspositionen erreichen möchten, sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, den Anforderungen männlicher Maßstäbe gerecht zu werden und sich auch ohne starkes Netzwerk durchzusetzen.

Der strukturelle Rahmen der Beratungsbranche umfasst größtenteils die Erkenntnisse auf Makro-Ebene, wie Geschlechterstereotype und die Zuschreibung von Care-Arbeit an Frauen, was deren Karrierechancen einschränkt. Dennoch berichten einige Interviewpartnerinnen, dass sich diese Normen in ihren Organisationen langsam ändern. Sie sehen mehr Männer in Teilzeit arbeiten, was eine graduelle Verschiebung in den Erwartungen an Führungskräfte implizieren könnte (vgl. Interview 8). Ob und wie schnell eine solche Veränderung gegebenenfalls vonstatten geht, ist jedoch nicht abzusehen.

Die Kategorie der geschlechtsbezogenen Interaktionen in der Beratungsbranche ist stark von männlichen Kommunikationsmustern geprägt: Die Interviewpartnerinnen berichten von „politischen Spielchen“, die für Frauen oft schwer zu navigieren sind (vgl. Interview 3). Diese Muster zeigen sich darin, dass Verhalten und Eigenschaften, die mit Führung assoziiert werden, häufig männlich konnotiert sind, was zu Ungerechtigkeiten in Beförderungsprozessen führen kann. Die Konstruktion geschlechtsbezogener Identitäten wird durch stereotype Erwartungen und das von der männlichen Norm abweichende äußere Erscheinungsbild verstärkt. Frauen erleben mitunter eine Reduzierung auf ihr Geschlecht oder müssen „zusätzliche Kraft und Energie-Arbeit“ (Interview 2) investieren, um als Führungskraft ernst genommen zu werden.

Die Analyse der symbolischen Strukturen innerhalb der Beratungsunternehmen offenbart tiefgreifende Herausforderungen für Frauen auf ihrem Karriereweg. Die Diskurse, Symbole und Kategorisierungen in diesen Organisationen begünstigen eine Stereotypisierung und Abwertung stereotypisch weiblicher Handlungen. Beispielsweise wird emotionales Verhalten als unsachlich und weniger valide wahrgenommen, was dazu führt, dass Beraterinnen sich an männlichen Normen orientieren müssen, um beruflichen Erfolg zu haben. In einem Umfeld, das durch Dominanz und Wettbewerbsorientierung geprägt ist, kann sich nach Angabe einer Interviewpartnerin Erfolg darin manifestieren, wer die meisten Überstunden leiste, die härteste Haltung gegenüber den Kunden zeige oder abends

mehr Alkohol konsumiere (vgl. Interview 10). Hier lässt sich die *Male Gendered Organization* in besonders deutlicher Ausprägung beobachten.

Die Interviews zeigen, dass trotz öffentlich kommunizierter Bemühungen die tatsächlichen Veränderungen hinsichtlich einer Gleichstellung der Geschlechter in Beratungsunternehmen oft stagnieren und die Branchendiskussion von einer rhetorischen Modernisierung geprägt ist. Trotz punktueller Verbesserungen bleibt die *Male Gendered Organization* eine männliche Organisationskultur mit männlichen Spielregeln, wobei das mangelnde Bewusstsein für Genderdiversität und nicht-binäre Geschlechtsidentitäten weiterhin ein Desiderat darstellen.

Eine Folge dieser Organisationskultur ist *Tokenism*, also die Repräsentation marginalisierter Gruppen durch Einzelpersonen (vgl. Kanter 1977). Wie ein Aushängeschild wird dabei die einzige Frau in einer Führungsposition in einem Beratungsunternehmen unter anderem im Marketing und Recruiting verwendet. Ihre Existenz wird als Rechtfertigung dafür genutzt, dass es jede Frau schaffen könnte (vgl. Interview 10) und teilweise sogar als vorteilhaft für ihre Sichtbarkeit und Chancen inszeniert. Die Konsequenzen für die Betroffene sind jedoch subtil und vorwiegend negativ. Sie zeigen sich erst im Verlauf der Karriere: So gaben mehrere Interviewpartnerinnen an, dass sie selbst „sehr lange Probleme hatte[n], das Thema Gender als Thema anzuerkennen“ (Interview 2), da sie Geschlechtergerechtigkeit als gegeben annahmen. Nach dem Erreichen erster Führungspositionen im Beratungsumfeld realisierten sie jedoch, dass eine ungleiche Machtverteilung in der Branche nach wie vor besteht. Als einzige Frau und *Token* unter männlichen Führungskräften ergab sich eine Art „Kanarienvogel-Status“ (Interview 4), der oft mit Isolation, eingeschränktem Zugang zu Netzwerken und der Notwendigkeit einherging, stellvertretend für andere marginalisierte Gruppen wie beispielsweise alle Eltern oder ethnische Minderheiten sprechen zu müssen. Zudem entstehen durch die repräsentative Funktion als *Token* auch Zusatzaufgaben, die nicht karriererelevant sind und Zeit und Energie kosten (vgl. Interview 1). Darunter fallen Mentoring- oder *Rolemodel*-Funktionen für jüngere Kolleginnen, die ohne weibliche Vorbilder, Sponsorinnen oder Mentorinnen geringere Chancen auf einen Karriereaufstieg haben (vgl. Fragen 4, 5, 6, 7 im Fragebogen).

Der Status quo erfordert eine signifikante Veränderung in der Geschlechterverteilung auf Führungsebene, um die Herausforderungen von *Tokenism* zu überwinden. Die Umsetzung der Frauenquote für DAX-Unternehmen betrachten die befragten Frauen daher als hilfreich. Zum einen würden durch das damit ausgelöste Bewusstsein auch Kund:innen genauer prüfen, wer von Beratungsseite

auf Projekten eingesetzt werde, zum anderen wäre aus Sicht einiger Interviewpartnerinnen eine solche Quote auch für die Beratung hilfreich, um *Tokenism* zu überwinden (vgl. Interviews 7 und 9).

Die männlich geprägte Organisationskultur und die Wirkung von Geschlechterstereotypen beeinflussen auch die Bewertung von weiblichen Führungskräften. In beiden Erhebungen konnte eine Stereotypinkongruenz (*Role-Congruity-Theory*, vgl. Eagly, Karau 2002) bei Frauen in der Branche festgestellt werden, die nach Angaben der Interviewpartnerinnen bereits beim Berufseinstieg spürbar ist: So berichtet eine Senior Managerin, dass sie trotz gleicher Leistung stets weniger ernst genommen wurde als ihre männlichen Kollegen. Eine andere Managerin wurde fälschlicherweise für eine Messehostess gehalten, während ihr männlicher Kollege als technischer Fachmann angesprochen wurde, obwohl beide die gleiche Aufgabe ausführten (vgl. Interview 5). Die Geschlechterstereotype und männlichen Spielregeln der Branche führen zu einer Rolleninkongruenz von Frauen und dem Beratungsberuf im Allgemeinen sowie einer Führungsfunktion im Besonderen. Diese Wahrnehmungsverzerrung kann im alltäglichen Handeln negative Auswirkungen auf die jeweiligen Leistungserwartungen und -bewertungen der Beraterinnen durch ihr Umfeld haben. Frauen wird also tendenziell weniger zugehört und sie müssen sich im Vergleich zu Männern „zehn Mal mehr beweisen“ (Interview 10). Dass die Kompetenz weiblicher Führungskräfte häufiger infrage gestellt wird, gab dementsprechend drei Viertel der befragten Beraterinnen in der Umfrage an, Zweifel an der Kompetenz von Männern beobachtete dagegen nur ein Viertel (vgl. Frage 12 ff. im Fragebogen).

Besonders im Beförderungskontext wird die Spannung zwischen geschlechterstereotypen Erwartungen an Frauen und den Anforderungen an eine Führungskraft deutlich. Männlich geprägte Kriterien dominieren die Beförderungsprozess: Eine Senior Managerin, die aus einem Assessment als die Beste hervorging, erhielt den Hinweis, sie sei „zu pushy“ – eine Kritik, die deutlich macht, dass die Erwartungen an weibliches Verhalten in der Führung oft im Widerspruch zu den geforderten Durchsetzungsfähigkeiten stehen. Andere Interviewpartnerinnen beschreiben, wie sie sich an stereotype männliche Verhaltensweisen anpassen mussten, um ihre Chancen auf beruflichen Aufstieg zu verbessern (vgl. Interview 3, 7 und 10). Dieses Auftreten kann die Karriereentwicklung unterstützen, gleichzeitig aber auch „Sympathiepunkte kosten“ (Interview 3), wie bereits auf Makro-Ebene hinsichtlich der Strategie des *Doing Masculinity* erklärt.

In Bezug auf die *Role-Congruity-Theory* zeigen die gewonnen Erkenntnisse, dass Frauen in der Beratung unsichtbaren, männlich geprägten Bewertungsmaßstäben gegenüberstehen, die die Wahrnehmung ihrer Kompetenz und Leistung negativ beeinflussen. Männliche Führungskräfte hingegen profitieren von einem

höheren Maß an Rollenkongruenz und stereotypischen Erfolgsattributen, was ihren Karriereweg erleichtert und die Herausforderungen der Kolleginnen im Gesamtkontext verdecken kann.

Auch in Bezug auf das *Lack-of-Fit-Model* (vgl. Heilman 1983) spielen Geschlechterstereotype eine entscheidende Rolle, insbesondere hinsichtlich der spezifischen Anforderungen an Berater:innen in höheren Positionen. Hier wurde in den Interviews der Person-Rollen-Fit, der Person-Job-Fit, der Person-Organisation-Fit und der Person-Gruppe-Fit untersucht (vgl. ebd.). Ein geringer Person-Rollen-Fit validiert die Ergebnisse der *Role-Congruity-Theory*: Die Wahrnehmung und Bewertung des Erfolgs weiblicher Führungskräfte wird verzerrt. Ein mangelnder Fit kann zudem auch selbst wahrgenommen werden, was zu einem geringeren Engagement und einer verminderten Leistungsfähigkeit führen kann.

Hinsichtlich des Person-Job-Fits sind die Anforderungen an Berater:innen, insbesondere in Führungspositionen, stark von den männlich geprägten Spielregeln beeinflusst. Stereotypisch männliche Eigenschaften wie Dominanz und Selbstbewusstsein werden als erforderlich erachtet. Frauen, die diese Eigenschaften in ihrer Rolle umsetzen können, zeigen einen hohen Person-Job-Fit, was sich positiv auf ihre Karriere auswirkt. Umgekehrt führt ein geringer Person-Job-Fit oft zu einer schlechteren Leistungsbewertung, unabhängig vom tatsächlichen Erfolg.

Für den dritten Aspekt, den Person-Organisation-Fit, ist die Unternehmenskultur ein entscheidender Aspekt, wobei die männlich dominierte Kultur in der Beratungsbranche häufig zu einer geringen Passung für Frauen führt. Mikroaggressionen und stereotype Zuschreibungen fördern ein Gefühl der Ausgrenzung (vgl. Interview 5), was sich negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirkt. Zudem beschränkt sich die Rolle von weiblichen Mitarbeiter:innen in einigen Beratungsorganisationen nach Aussage mehrerer Interviewpartnerinnen auch heute noch überwiegend auf Assistenz Tätigkeiten und Beraterinnen-Positionen unterhalb des Managements. Diese Verteilung wirkt sich negativ auf den Person-Organisation-Fit aller weiblichen Führungskräfte in diesen Unternehmen aus, da Rollenklischees bedient und reproduziert werden.

Lediglich hinsichtlich des Person-Gruppe-Fits berichten einige Interviewpartnerinnen von positiven Erfahrungen in männlich dominierten Teams, in denen sie sich nicht benachteiligt, sondern integriert fühlten. Dem gegenüber standen Berichte über kompetitive Teamkulturen und „Ellenbogen-Mentalität“ (Interview 8), die zu einem geringeren Leistungsengagement oder sogar zur Kündigung führten.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass für weibliche Führungskräfte tendenziell ein *Lack-of-Fit* in der Beratungsbranche vorliegt. Dies zeugt von der Existenz

einer *Male Gendered Organization* und einer ungünstigen Unternehmenskultur hinsichtlich der Karrierechancen von Frauen. Diese Kultur wirkt sich auch auf die Regeln für Erfolg und Misserfolg in der Branche aus.

In der vorliegenden Arbeit konnten einige solcher Regeln identifiziert werden, darunter branchenübergreifende Erfolgsfaktoren wie Engagement, Durchhaltevermögen und die Bereitschaft, einen großen Anteil der Lebenszeit in die Arbeit zu investieren. Viele der befragten weiblichen Führungskräfte betonen, dass harte Arbeit und der Fokus auf die eigenen Umsatzzahlen entscheidend sind, um in der Branche erfolgreich zu sein (vgl. Interviews 2 und 10). Dass sich dieses notwendige Engagement mit der Übernahme von Care-Arbeit schwerer umsetzen lässt, stabilisiert die Ungleichheit der den Geschlechtern jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen. Durch die bereits beschriebene Verzerrung der Kompetenzwahrnehmung und -bewertung können Beraterinnen zudem bei gleicher Leistung Nachteile erfahren. Auch müssen sie, wie im vorangegangenen Kapitel zur Makro-Ebene beschrieben, Zeit und Energie zur Bewältigung von Geschlechterstereotypen oder deren Folgen (u. a. *Tokenism*) investieren. Es bleiben also weniger Ressourcen für die Erfüllung männlich geprägter Spielregeln, um den beruflichen Aufstieg in der Branche gleichermaßen zu realisieren.

### **7.1.3 Individuelle Ebene: Doing Gender als Herausforderung für Frauen**

Das *Doing Gender* erwies sich in der durchgeführten Untersuchung als ein zusätzlicher Aufwand, dem Frauen – unabhängig von ihrer Karrierestufe – in der Beratung ausgesetzt sind. Die Interviews mit weiblichen Führungskräften verdeutlichen, dass Geschlecht als Einflussfaktor auf die berufliche Entwicklung eine wichtige Rolle spielt. Auffällig ist, dass dieser Einfluss oft erst im Laufe der Karriere wahrgenommen wird: Einige Interviewpartnerinnen berichten von einer gewissen „Naivität“ zu Beginn ihrer Karriere (Interview 5). Die Notwendigkeit für geschlechtsspezifische Förderprogramme in der Beratung erschien ihnen als eher gering (vgl. Interviews 1 und 7). Sie alle bezeichnen diese Programme jedoch heute als sehr relevant und die auf Makro- und Meso-Ebene genannten Herausforderungen als Gründe für diese Relevanz. Das Bewusstsein für die Schwierigkeiten von Frauen im Umgang mit dem eigenen, als weibliche gelebten Geschlecht in einer männlich geprägten Organisationskultur wächst also retrospektiv.

In Bezug auf die Strategien, mit denen Beraterinnen Herausforderungen auf Mikro-Ebene begegnen, setzen die befragten weiblichen Führungskräfte

auf unterschiedliche Ansätze: Wie bereits erwähnt werden hauptsächlich stereotypisch männliche Verhaltensweisen adaptiert (*Doing Masculinity*) oder der Versuch unternommen, das eigene Geschlecht zu neutralisieren (*Undoing Gender*). Einzelne Interviewpartnerinnen berichten von einer bewussten Betonung der Weiblichkeit (*Doing Femininity*); so trägt eine Senior Managerin seit ihrer Beförderung hohe Schuhe, eine Partnerin kleidet sich wieder bunter. Gemein haben sie, dass sie diese Strategie nur wählen, weil sie hohe Führungspositionen erreicht haben und „niemandem mehr etwas beweisen müssen“ (Interview 10 sowie Fragen 15, 16 und 17 im Fragebogen).

Diese Haltung zeigt, wie sehr die männlich geprägten Erfolgsfaktoren internalisiert werden. Die Normen und Werte der *Male Gendered Organization* haben einen tiefen Einfluss auf Selbstbild und Verhalten der Beraterinnen. Stereotypisch männliches Auftreten und Verhalten werden als Maßstab und notwendige Voraussetzung für Erfolg in Führungspositionen übernommen (vgl. Interviews 3 und 10). Langfristig kann das nach Aussage der Interviewpartnerinnen jedoch hohe persönliche Kosten verursachen, da insbesondere *Doing Masculinity* auf Dauer als emotional und psychisch belastend beschrieben wird (vgl. Interviews 1 und 10). Erschwerend kommt hinzu, dass einige der in der Umfrage erreichten Frauen auch von intersektionalen Diskriminierungen betroffen sind, etwa aufgrund ihrer Herkunft oder sexuellen Orientierung. Diese mehrschichtigen Benachteiligungen stellen zusätzliche Herausforderungen dar, die sie in ihrer Karriere bewältigen müssen (vgl. Frage 27).

Insgesamt verdeutlichen die Interviews, dass Frauen in der Beratungsbranche durch *Doing Gender* vor dauerhaften und vielschichtigen Hindernissen stehen. Alle Strategien im Umgang mit dem eigenen Geschlecht im Berufskontext haben gemeinsam, dass sie von den Beraterinnen zusätzliche Kraft, Zeit und andere Ressourcen erfordern. So geben dreiviertel der Umfrageteilnehmerinnen an, regelmäßig mentale Kapazitäten dafür nutzen zu müssen, wie weiblich sie sich präsentieren (vgl. Frage 19). Rund zwei Drittel (vgl. Frage 20) betreiben sogar tatsächlichen Aufwand in Form der besonderen Aufbereitung des Äußeren (Schönheitshandeln, vgl. Degele 2004). Das Ziel ist vor allem die Steuerung der Außenwahrnehmung und die Navigation in einer Umgebung, in der Weiblichkeit einerseits oft unsichtbar gemacht wird und andererseits negativ behaftet ist. Typisches Schönheitshandeln ist nach Angabe der Interviewpartnerinnen ein dezentes Make-Up und professionelles Outfit in gedeckten Farben, was als „sehr seriös“ (Interview 5) beschrieben wird. Hier zeigt sich die Aneignung des männlichen Branchenideals und die Tendenz zu Assimilation oder *Undoing Gender* erneut.

Hinsichtlich des Schönheitshandelns ist eine Veränderung im Laufe der Karriere zu beobachten: Während in den Anfangsjahren oft die beschriebene

Anpassung an männliche Ideale dominiert, um nicht als weiblich wahrgenommen zu werden und entsprechende Nachteile zu erfahren, eröffnen höhere Positionen und zunehmende berufliche Sicherheit größere Spielräume. Weibliche Führungskräfte können ihr Auftreten und Aussehen bewusster inszenieren, ohne dass dies zwangsläufig zu einer Infragestellung ihrer Kompetenz führen muss (vgl. Interviews 3 und 5). Dies berichten auch zahlreiche Teilnehmerinnen der Umfrage (vgl. Frage 15 ff. im Fragebogen).

Unabhängig von dieser Veränderung bleibt Schönheitshandeln für Frauen in der Beratung ein Risikofaktor für die Kompetenzwahrnehmung sowie eine permanente Zusatzleistung, die von ihnen verlangt, ihr Äußeres strategisch zu managen, um nicht auf ihr Geschlecht und die damit verbundenen Eigenschaften reduziert zu werden. Dieser zusätzliche Aufwand ist für Männer weitgehend unsichtbar, was zu ungleich verteilten Ressourcen und Lasten zwischen den Geschlechtern in der Beratungsbranche führt.

Ein weiteres zentrales Ergebnis auf Mikro-Ebene betrifft die Rolle von Netzwerken und *Mentoring* für die Karriereentwicklung. Der Zugang zu beidem ist für Frauen oft begrenzt, da traditionelle berufliche Netzwerke häufig von Männern dominiert werden. Dies muss nicht zwangsläufig auf ein bewusstes Ausschließen von Frauen zurückzuführen sein, sondern kann sich auch in unbewussten Vorurteilen in Bezug auf die Auswahl von Netzwerkpartner:innen und *Mentees* begründen. Männer in Führungspositionen neigen dazu, Personen zu bevorzugen, die ihnen ähnlich sind (Thomas-Kreislauf, vgl. AllBright 2017), was Frauen systematisch benachteiligen kann. Netzwerke und *Mentoring*-Programme, die speziell auf Frauen zugeschnitten sind, könnten entsprechend der durchgeführten Umfrage ein Mittel sein, um dem entgegenzuwirken (vgl. Frage 4 f.).

Als ein ähnlicher Erfolgsfaktor für die Karriereentwicklung konnte in beiden Studien *Sponsoring* identifiziert werden. Da dieses im Gegensatz zu *Mentoring* nicht nur auf beratende Unterstützung, sondern auf das aktive Schaffen von Beförderungsoptionen abzielt, ist der Zugang zu Sponsor:innen im eigenen Unternehmen laut drei Viertel der befragten Beraterinnen „unverzichtbar“ oder „sehr wichtig“ für die eigene Karriere (vgl. Frage 7). Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass Frauen im Vergleich zu Männern nicht gleichermaßen Zugang zu diesen formellen und informellen Unterstützungsmechanismen haben. Neben der homosozialen Kooptation männlicher Führungskräfte verstärkt der Mangel an weiblichen Führungskräften in hochrangigen Positionen diese Problematik. Die Sichtbarkeit der eigenen Leistung kann jedoch dazu führen, als Beraterinnen trotz der Situation eine:n Sponsor:in zu finden, wie mehrere Interviewteilerinnen bestätigen.

In den Interviews wurde Sichtbarkeit zudem als allgemeiner Erfolgsfaktor identifiziert: Frauen müssten ihre Leistung aktiv vermarkten und sich selbst ins Gespräch bringen, das sei aus Sicht einer Interviewpartnerin „das A und O“ (Interview 6). Dabei wird klar, dass Erfolg in der Beratungsbranche nicht allein durch fachliche Leistung erreicht wird, sondern auch durch die Bereitschaft, in einem herausfordernden Umfeld Präsenz zu zeigen und die eigene Kompetenz proaktiv zu vermitteln. Da männliche und weibliche Führungskräfte für gleiche Verhaltensweisen jedoch unterschiedlich bewertet werden, sind die Voraussetzungen für beruflichen Erfolg entsprechend heterogen. Beraterinnen tragen das Risiko, für Selbstvermarktung aufgrund von Geschlechterstereotypen negativ bewertet zu werden (vgl. Interviews 3 und 10), was die Erfüllung dieses Erfolgsfaktors erschwert.

Besondere Relevanz unter den Ergebnissen verdient der Aspekt der monoedukativen Bildung. Die Auswirkungen segregierter Lernumgebungen, insbesondere von Mädchenschulen und Mädchenklassen, auf die berufliche Laufbahn von Frauen wurden bislang in Bezug auf die Beratungsbranche nicht untersucht. Obwohl nur circa 0,5 % der Schulen in Deutschland reine Mädchenschulen sind, gaben vier der zehn Interviewpartnerinnen an, monoedukative Bildung erhalten zu haben. Sie führen ihren beruflichen Erfolg unter anderem auf das Fehlen von geschlechterbezogenen Rollenerwartungen und den ausbleibenden Vergleich mit Jungen in ihrer schulischen Entwicklung zurück. Die Tatsache, dass immerhin ein Zehntel der Beraterinnen in der quantitativen Befragung ebenfalls in einer solchen Umgebung unterrichtet wurden (vgl. Frage 8), verstärkt die Annahme, dass diese Form der Bildung positive Effekte auf die spätere Karriere haben könnte.

Theoretisch unterstützt wird dies durch die Hypothese, dass koedukative Umgebungen unbewusste hierarchische Strukturen zwischen den Geschlechtern verfestigen, was Mädchen in ihrer Selbstentfaltung benachteiligen kann. So zeigte sich in früheren Studien, dass sich Schülerinnen in getrennten Klassen dominanter und vielseitiger in Fächern wie Physik behaupten können. (vgl. Metz-Göckel 2005) Besonders bemerkenswert ist auch, dass über die Hälfte der befragten Beraterinnen aus monoedukativen Systemen über einen Zeitraum von mehr als drei Jahren getrennt unterrichtet wurde, was laut Flaake (2006) zu einer nachhaltigen Entwicklung von Selbstvertrauen und Kompetenz führen kann.

Zwar lässt sich auf Grundlage der Daten kein kausaler Zusammenhang zwischen dem Besuch einer Mädchenschule und der Berufswahl ‚Beraterin‘ oder dem Erfolg in dieser Branche nachweisen, doch legen die Ergebnisse nahe, dass Frauen in diesen Umgebungen möglicherweise „erfolgsfördernde Charaktereigenschaften wie ein selbstbewusstes Auftreten und Durchsetzungsstärke“ (vgl. Interview 4) erwerben, die in der Beratungsbranche von Vorteil sind. Gleichzeitig

ist darauf hinzuweisen, dass auch andere Faktoren, wie die soziale Herkunft und der akademische Hintergrund, einen Einfluss auf die Schul- und Karrierewege dieser Frauen haben könnten.

Insgesamt regen die Ergebnisse dieser Studie zu weiterführender Forschung an, um Hypothesen über den Zusammenhang zwischen monoedukativer Bildung und beruflichem Erfolg systematisch zu überprüfen. Dabei könnten insbesondere die Dauer und Intensität der Geschlechtertrennung, der Einfluss des familiären Hintergrunds sowie die Entwicklung von Selbstbewusstsein und Führungskompetenzen im Mittelpunkt stehen.

Die durchgeführte qualitative Untersuchung zeigt, dass weibliche Führungskräfte in der Beratungsbranche aufgrund von tief verankerten Geschlechterstereotypen und strukturellen Ungleichheiten nach wie vor erheblichen Herausforderungen gegenüberstehen. Die quantitative Befragung bestätigt diese Annahmen anhand einer umfassenden Stichprobe.

Damit wurden die existierenden Erkenntnisse zu Frauen in der Beratungsbranche (vgl. Dornheim 2015, Grass 2006, Rudolph 2004, Hördt 2002) bekräftigt: Die zwangsläufige Wahrnehmung ihres weiblichen Geschlechts im strukturellen, institutionellen und individuellen Kontext kann einen negativen Einfluss auf die Karrierewege von Beraterinnen in höhere Führungspositionen haben, der von außen nicht immer ersichtlich ist.

---

## **7.2 Kritische Würdigung der Arbeit**

Die Arbeit positioniert sich in der sozialwissenschaftlichen und organisationssoziologischen Genderforschung und setzt die Forschung im Bereich Frauen und Karriere im Beratungskontext in Deutschland knapp zehn Jahre nach der letzten einschlägigen Veröffentlichung durch Dornheim (2015) fort. In einem interdisziplinären Ansatz wurden verschiedene theoretische Konzepte und Studien aus der sozialwissenschaftlichen Genderforschung sowie Wirtschafts- und Organisationssoziologie integriert. Hinsichtlich des Vorgehens wurde ein innovativer methodischer Ansatz gewählt und große Sorgfalt auf Arbeitsweise und Dokumentation gelegt. So konnte im Rahmen einer Methodentriangulation die Erhebung qualitativer Daten mit der Erhebung quantitativer Daten kombiniert werden. Die Sorgfalt drückte sich dabei vor allem in einer stetigen Begründung der ausgewählten Vorgehensweise, erhobenen Aspekte und Anknüpfungspunkte aus. Zudem wurde neben einer Diskussion in einem Dissertationskolloquium jeweils ein Pretest zur Verbesserung der Qualität und Tiefe der quantitativen und qualitativen Erhebungsmaterialien durchgeführt.

In der qualitativen Studie konnten insgesamt 12 Interviewpartnerinnen gewonnen werden, wobei zwei sich nachträglich entschieden, die Einwilligung zur Nutzung der Daten zurückzuziehen, unter anderen aus Sorge um die Anonymität der eigenen Person. Diese Sachlage verdeutlicht die Sensibilität und Relevanz eines Forschungsfeldes, in dem aufgrund der geringen Anzahl an Frauen in höheren Führungspositionen schon wenige Informationen ausreichen könnten, um Einzelpersonen zu identifizieren und vertrauliche Informationen gegen diese zu verwenden. Diese besonderen Spezifika sollten auch in zukünftigen wissenschaftlichen Arbeiten in diesem Bereich berücksichtigt werden.

Die zehn verbleibenden Interviews wurden sorgfältig mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2009) ausgewertet. Hierbei entstand mit fast eintausend Textstellen sortiert in sechs Code-Gruppen ein umfangreicher Datensatz, der sowohl Erkenntnisse aus zitierten Veröffentlichungen widerspiegelt als auch neue Aspekte hervorbringt. Eine Limitation besteht in der Homogenität der Interviewgruppe, welche die Möglichkeit zur Einbeziehung verschiedener Diversitätsdimensionen einschränkt. Dem Wunsch, intersektional zu forschen und Kategorien wie beispielsweise *Race* oder sexuelle Orientierung miteinzubeziehen, konnte nicht in vollem Umfang entsprochen werden. Dies ergab sich vor allem aus den Kategorien selbst: Die sexuelle Orientierung ließ sich innerhalb der untersuchten Gruppe ethisch nicht systematisiert und extern erfassen und entsprechende Personen konnten somit nicht gezielt für ein Interview gewonnen werden. Bei *Race* bestand neben der sehr geringen Verfügbarkeit von *BiPoC* unter Führungskräften zudem die Gefahr von *Tokenism*. Die Suche nach entsprechenden Interviewpartnerinnen wurde daher eingestellt, es konnten jedoch durch Zufall eine nicht-heterosexuelle sowie eine im Ausland geborene Führungskraft interviewt werden. Dadurch wurden relevante Diskriminierungsdimensionen und deren Interdependenzen mit Gender zumindest eingeschränkt berücksichtigt.

Dieser Limitation steht die Stärke der verwendeten Methodentriangulation gegenüber. Durch die Erhebung quantitativer Daten im Anschluss an die Interviews konnten relevante Aspekte aus den Ergebnissen erneut aufgegriffen und deren Validität und Zuverlässigkeit geprüft werden. Insbesondere für die neuen Erkenntnisse rund um monoedukative Bildung als möglichen Einflussfaktor auf die Karriere war dieses Vorgehen wertvoll. Zudem wurden in den Freitextantworten der digitalen Fragebögen die Aspekte *Race* und sexuelle Orientierung neben dem Gender als zusätzliche Herausforderungen einer weiblichen Führungskraft in der Beratungsbranche genannt. Hier konnte die Qualität und Tiefe der Ergebnisse hinsichtlich intersektionaler Kategorien verbessert werden. Die Triangulation hat also die Qualität der Erkenntnisse steigern können.

In Bezug auf die genannte intersektionale Geschlechterperspektive kann dieser Arbeit eine Neigung zu Binarität attestiert werden. Diese ergibt sich aus der starken traditionellen Prägung des Untersuchungsgegenstands ‚Beratungsbranche‘, die sowohl in vergangenen Veröffentlichungen als auch den durchgeführten Studien sichtbar wird. So konnte keine offen nicht-binäre Interviewpartner:in und nur zwei anonyme nicht-binäre Personen in der Befragung von rund 555 Personen gewonnen werden. Diese Zentralität von Zweigeschlechtlichkeit fällt möglicherweise zu Lasten einer differenzierten, feministischen Betrachtung der Thematik: Gender als alleinige Kategorie ist nicht geeignet, Ungleichheiten zu erklären, es ist vielmehr notwendig

[...] dass wir uns von einer Einzelkategorienorientierung in der Theoretisierung lösen müssen und stattdessen breitere, integrierte, nuanciertere Rahmen nutzen sollten, die es uns ermöglichen, Ungleichheiten in Organisationen umfassender zu hinterfragen. Wir rahmen diese These in Bezug auf fünf verschiedene Ansätze: Intersektionalität, dekoloniales Denken, Ökofeminismus, Queering und Theoretisierung jenseits des Menschlichen. In diesen fünf Bereichen erkennen wir theoretisches, empirisches und methodologisches Potenzial für die weitere Entwicklung der geschlechtsspezifischen Organisationsforschung aus und mit feministischen Perspektiven. (Rodriguez, Guenther 2022, S. 3)

Dieser intersektionale Ansatz sollte zukünftig mehr berücksichtigt werden und wird im folgenden und abschließenden Kapitel zu Forschungsdesideraten wieder aufgegriffen.

---

### 7.3 Ausblick auf weitere Forschungsfelder

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, welche Herausforderungen die Karrierewege von Beraterinnen in Deutschland beeinflussen. Die Erkenntnis, dass viele dieser Einflüsse bislang eher unbekannt und teilweise für Nicht-Betroffene unsichtbar sind, demonstriert weiteren Forschungsbedarf. Dies wird durch den empirischen Forschungsstand zu Frauen im Consulting in Abschnitt 4.2 *Studienlage zu Frauen in der Beratungsbranche* untermauert, der aufgezeigt hat, dass bisher nur wenige Veröffentlichungen speziell an dieser Schnittstelle angesiedelt sind. In der Vergangenheit verstrichen teilweise lange Zeitspannen von einem Jahrzehnt bis zur jeweiligen Anschlussforschung, was eine kontinuierliche wissenschaftliche Evaluation der Situation erschwert.

Zu den in dieser Arbeit vorgestellten Erkenntnissen bieten sich somit mindestens drei Anknüpfungspunkte zur weiteren wissenschaftlichen Untersuchung an:

- Eine Untersuchung der Veränderungen der identifizierten negativen Einflüsse im Verlauf der Zeit bietet die Möglichkeit, die Dynamik dieser Einflüsse zu verstehen und ihre Entwicklung im Kontext gesellschaftlicher und institutioneller Bemühungen zu betrachten. Durch eine systematische Analyse, beispielsweise mittels Längsschnittstudie, können Ursachen für die Persistenz der negativen Einflüsse und Handlungsoptionen identifiziert werden.
- Eine detailliertere Betrachtung der identifizierten Erfolgsfaktoren könnte zur Ableitung praktischer Implikationen führen, die den Organisationen dabei helfen, kurzfristig positive Veränderungen für weibliche Mitarbeiter:innen zu erzielen und die Kultur langfristig so zu gestalten, dass sowohl mehr Frauen als auch andere unterrepräsentierte Gruppen in Führungspositionen gelangen.
- Die Durchführung spezifischer Forschung zu monoedukativer Bildung und ihrem potenziellen Einfluss auf die berufliche Entwicklung bietet die Möglichkeit, tiefergehende Erkenntnisse über die Mechanismen und Effekte dieses Bildungsansatzes zu gewinnen. Dies umfasst die Untersuchung der Auswirkungen von monoedukativen Schulen auf die akademische Leistung, die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen, das Berufswahlverhalten und die spätere Karriereentwicklung. Durch eine differenzierte Analyse könnten Empfehlungen für Bildungspolitik und -praxis abgeleitet werden, die langfristig dazu beitragen, dass sich mehr Frauen für eine Karriere in bislang männerdominierten Berufen entscheiden. Weitere detaillierte Ansätze für Desiderate finden sich in Abschnitt [6.6.1](#) *Potenzieller Erfolgsfaktor I: Monoedukative Bildung*).

Denkbar wären zudem qualitative Forschungsvorhaben mit einem anderen Fokus:

- Interviews mit Frauen in leitenden Positionen, die die Branche verlassen haben, um genauer zu verstehen, welche Faktoren dazu geführt haben und welche Einflüsse diesbezüglich auf hochrangige Managerinnen einwirken;
- eine Befragung männlicher Führungskräfte, um deren Wahrnehmung der Situation für Beraterinnen zu ermitteln und sie für mehr Diversität und Gleichberechtigung zu sensibilisieren;
- eine Analyse der Strategien von Frauen in hohen Führungspositionen, die Familie und Karriere vereinbaren, um Herausforderungen und Lösungsoptionen für die Branche zu identifizieren;

- eine Untersuchung der Anforderungen der Generation Z an das Consulting, um zu verstehen, wie junge Frauen gewonnen und langfristig gehalten werden können;
- eine Betrachtung von Best Practices und Trends im Ausland, um effektive Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtervielfalt und -gleichstellung nachzuvollziehen.

Generell wäre es zudem wünschenswert, das Consulting hinsichtlich des Geschlechterverständnisses als nicht ausschließlich binär zu betrachten, auch wenn sich in dieser Arbeit gezeigt hat, dass diese zweigeschlechtliche Prägung bis heute wirkt. Es konnte keine offen non-binäre Führungskraft in der deutschen Beratungsbranche identifiziert werden und nicht einmal ein Prozent der in der Umfrage erreichten Berater:innen gab an, sich nicht als cis-geschlechtlich zu identifizieren. Wissenschaftliche Untersuchungen würden Realitäten abseits der binären Norm sichtbar machen und helfen, besser zu verstehen, welchen Einflüssen non-binäre Personen unterliegen. Hier können intersektionale Ansätze helfen, einen breiteren Fokus zu setzen.

Die vorliegende Arbeit konnte theoretisch und empirisch fundiert zeigen, dass das männlich geprägte Verständnis der Führungsrolle in der Beratungsbranche sowie die Erwartungen an Beraterinnen auf Geschlechterstereotypen basieren und nach wie vor Ungleichheiten manifestieren. Die Vertiefung dieser Erkenntnis und letztendlich der Transfer in die Praxis, wird Aufgabe zukünftiger Forschungsvorhaben sein.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



---

# Quellenverzeichnis

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions*. Chicago.
- Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. In: *Equality, Diversity, and Inclusion: International Journal*. Volume 31 (3). Seite 214–224. <https://doi.org/10.1108/02610151211209072>.
- Acker, J. (1992). Gender and Organizations. In: *Handbook of the Sociology of Gender. Handbooks of Sociology and Social Research*. [https://doi.org/10.1007/0-387-36218-5\\_9](https://doi.org/10.1007/0-387-36218-5_9).
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender and Society*. Volume 4 (2). Seite 139–158. Thousand Oaks.
- Aktepe, S. (2020). Gender Inequality in Work Organizations: What HRM Practices Mean for Gender Inequality. In: *Macro and Micro-Level Issues Surrounding Women in the Workforce: Emerging Research and Opportunities*. Seite 1–36. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9163-4>.
- AllBright (2023). Einsam an der Spitze. Unternehmen holen Frauen in die Vorstände, aber in der Regel nur eine. Online abgerufen unter <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1t/6529ae5e1d7b10502ac056c9/1697230435965/Allbright-Bericht-Herbst+2023.pdf> am 18.10.2023.
- AllBright Stiftung (2021). Börsenneulinge sind die neuen Alten: Wachstum ohne Frauen. Online abgerufen unter [https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1t/60ca5e501233fb3164140c1d/1623875167416/Allbright-Bericht-Juni-2021\\_Börsenneulinge.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1t/60ca5e501233fb3164140c1d/1623875167416/Allbright-Bericht-Juni-2021_Börsenneulinge.pdf) am 05.02.2023.
- AllBright (2017). Ein ewiger Thomas-Kreislauf? Wie deutsche Börsenunternehmen ihre Vorstände rekrutieren. Online abgerufen unter <https://www.allbright-stiftung.de/aktuelles/2019/6/17/der-neue-allbright-bericht-ein-ewiger-thomas-kreislauf/> am 18.08.2023.
- Alper, J. (1993). The Pipeline Is Leaking Women All the Way Along. In: *Science*. Volume 260. Issue 5106. Seite 409–411. <https://doi.org/10.1126/science.260.5106.409>.
- Ameln, von F., Gerstmann, R., Kramer, J. (2004). *Psychodrama*. You should've asked. (2017). Online abgerufen unter <https://english.emmacrit.com/2017/05/20/you-shouldve-asked/> am 04.10.2023.
- Bain & Company (2023). *Careers at Bain*. Online abgerufen unter <https://www.bain.com/de-de/careers/> am 23.01.2023.
- Bales, R., Parsons, T. (1956). Family, socialization, and interaction processes. <https://doi.org/10.4324/9781315824307>.

- Barreto, M., Ryan, M., Schmitt, M. (2009). The Glass Ceiling in the 21<sup>st</sup> century. Understanding barriers to gender equality. Seite 5. Washington, DC.
- Barthel, A., Büngeler, C. (2023). Servant versus directive leadership and promotability: does leader gender matter? In: *Front. Psychology. Sec. Gender, Sex and Sexualities*. Volume 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.957121>.
- Bates, N., Chin, M., Becker, T. (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine) (2022). *Measuring Sex, Gender Identity, and Sexual Orientation*. Washington. <https://doi.org/10.17226/26424>.
- Bates, T. (2021). Rethinking how we work with Acker's theory of gendered organizations: An abductive approach for feminist empirical research. <https://doi.org/10.1111/gwao.12795>.
- Baur, N., Blasius, J. (Hrsg.) (2014). Methoden der empirischen Sozialforschung. Ein Überblick. In: *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Seite 41–64. Wiesbaden.
- BDU e.V. – Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2023). Online abgerufen unter <https://www.bdu.de/news/branchenstudie-2023/> am 11.04.2024.
- BDU e.V. – Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2022). Facts and Figures zum Beratermarkt 2022. Online abgerufen unter <https://www.bdu.de/media/355573/facts-figures-vorjahr.pdf> am 22.12.2023.
- BDU e.V. – Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2021). Consultingmarkt: 2020 mit Bremsspuren – 2021 Rückkehr zum Wachstum. In: *BDU-Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2021*. Online abgerufen unter <https://www.bdu.de/newsletter/ausgabe-12021/consultingmarkt-2020-mit-bremsspuren-2021-rueckkehr-zum-wachstum/> am 19.10.2022.
- Beauvoir, de, S. (1949). *Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau*. Paris.
- Bem, S. (1974). The measurement of psychological androgyny. In: *Journal of Clinical and Consulting Psychology*. Volume 42 (2). Seite 155–162. <https://doi.org/10.1037/h0036215>.
- Benschop, Y., Brouns, M. (2009). The trouble with the glass ceiling: critical reflections on a famous concept. In: *Critical management studies at work. Negotiating tensions between theory and practice*. Seite 259–270. Cheltenham.
- Berger, P., Luckmann, T. (1987). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Seite 70–75. Frankfurt a. M.
- Berryman, S. (1983). *Who will Do Science? Minority and Female Attainment of Science and Mathematics Degrees: Trends and Causes*. New York.
- Biele Mefebue, A., Bührmann, A., Grenz, S. (Hrsg.) (2022). *Handbuch Intersektionalitätsforschung*. Wiesbaden.
- Bilimoria, D. (2007). *Handbook on Women in business and management*. Cheltenham.
- Bishu, S., Guy, M., Heckler, N. (2019). Seeing gender and its consequences. In: *Journal of Public Affairs Education*. Volume 25 (2). Seite 145–162. <https://doi.org/10.1080/15236803.2018.1565039>.
- Blau, F., Kahn, L. (2017): The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. In: *Journal of Economic Literature*. Volume 55 (3). Seite 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. University of California Press. Kalifornien.

- BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2024). Unbezahlte Sorgearbeit. Gender Care Gap – ein Indikator für die Gleichstellung. Online abgerufen unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/gender-care-gap/indikator-fuer-die-gleichstellung/gender-care-gap-ein-indikator-fuer-die-gleichstellung-137294> am 17.01.2024.
- Bolte, G. Horstmann, S., Palm, K., Schmechel, C., Oertelt-Prigione, S., Becher, E. (2023). DIVERGES Toolbox. Forschungsprojekt der Universität Bremen. Online abgerufen unter <https://www.uni-bremen.de/divergestool-projekt/divergestool-toolbox/basis-items> am 03.12.2023.
- Bonaccolto-Töpfer, M., Castagnetti, C., Rosti, L. (2023) Changes in the gender pay gap over time: The case of West Germany. In: Labour Market Research. Volume 57 (11). <https://doi.org/10.1186/s12651-023-00338-7>.
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., Steffes, S. (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. Forschungsbericht 549. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin.
- Boston Consulting Group (2021). Stellenangebote und Anforderungsprofile. Online abgerufen unter <https://careers.bcg.com/job/10013666/Consulting-Full-time> am 22.07.2021.
- Bourdieu, P. (2001). Teilen und herrschen. Zur symbolischen Ökonomie des Geschlechterverhältnisses. In: Geschlecht, Ethnizität, Klasse. Zur sozialen Konstruktion von Hierarchie und Differenz. Seite 13–30. Wiesbaden.
- Brodén, A., Mecheril, P. (2014). Rassismus bildet: Bildungswissenschaftliche Beiträge zu Normalisierung und Subjektivierung in der Migrationsgesellschaft. Bielefeld.
- Brosius, H., Haas, A., Koschel, F. (2016). Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Bryant, G. (1984). The up-and-comers. In: Adweek. Special Report: Magazine World. O. O.
- Budde, J., Kansteiner, K., Bossen, A. (2016). Zwischen Differenz und Differenzierung. Erziehungswissenschaftliche Forschung zu Mono- und Koedukation. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02698-1>.
- Bundesregierung (2023). Corona-Hilfen: Wirtschaft in Corona-Krise nicht allein gelassen. Online abgerufen unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/corona-hilfen-2183124> am 06.04.2023.
- Bundesregierung (2022). Maßnahmen gegen die Ausbreitung des Coronavirus. Online abgerufen unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/corona-massnahmen-1734724> am 22.04.2022.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2019). Themenseite Care-Arbeit. Online abgerufen unter <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/280353/care-arbeit> am 13.05.2019.
- Burkart, G. (2000). Zwischen Körper und Klasse. Zur Kulturbedeutung der Haare. In: Zur Soziologie der Attraktivität. Seite 61–98. Konstanz.
- Business Insider (Hrsg.) (2023). Karriere im Consulting: Wie Frauen es laut einer Expertin ganz nach oben schaffen. Online abgerufen unter <https://www.businessinsider.de/karriere/karriere-im-consulting-fuer-frauen-diese-tipps-helfen-euch/> am 11.04.2024
- Butcher, S. (2021). Women in Consulting: The uphill climb. Befragung über eFinancialCareers. Online abgerufen unter <https://www.efinancialcareers.de/news/2021/03/women-in-consulting> am 12.04.2022.
- Butler, J. (2011). Your Behavior Creates Your Gender. Online abgerufen unter <https://bigthink.com/videos/your-behavior-creates-your-gender/> am 05.12.2023.

- Butler, J. (2004). *Undoing Gender*. New York.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. New York.
- Cahill, S. (1986). Language Practices and Self Definition: The Case of Gender Identity Acquisition. In: *The Sociological Quarterly*. Volume 27 (3). Seite 295–311. Online abgerufen unter <http://www.jstor.org/stable/4105995> am 10.01.2023.
- Canback, S. (1998). The Logic of Management Consulting. Part 1. In: *Journal of Management Consulting*. Volume 10 (2). Seite 3–11. Online abgerufen unter <http://ssrn.com/abstract=1276066> am 09.07.2023.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, M. Hankin, S., Michaels, E. (1998). Human Resources: The war for talent. In: *McKinsey Quarterly*. Volume 3. Seite 46–57. O. O.
- Cockburn, C. (1991). *In the way of women: Men's resistance to sex equality in organizations*. Seite 260–269. London.
- Committee on Measuring Sex, Gender Identity, and Sexual Orientation, Committee on National Statistics, Division of Behavioral and Social Sciences and Education, National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2022). *Measuring Sex, Gender Identity, and Sexual Orientation*. <https://doi.org/10.17226/26424>.
- Coronado, J., Stoler, M. (2023). Global outsourcing survey 2022. Talent, IT, and new ways to outsource. Deloitte. Online abgerufen unter <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html> am 29.01.2023.
- Cotter, D., Henssen, I., Ovadia, S., Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. In: *Social Forces*. Volume 80 (2). Seite 655–681. O. O.
- Cuddy, A., Wolf, E., Glick, P., Crotty, S., Chong, J., Norton, M. (2015). Men as cultural ideals: Cultural values moderate gender stereotype content. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume 109. Seite 622–635. <https://doi.org/10.1037/pspi0000027>.
- Darwin, H. (2022). Redoing Gender. How nonbinary gender contributes towards social change. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-83617-7>.
- Deelmann, T., Nissen, V. (2019). Institutionalization of Consulting Research: Review and Comparison of Two Approaches in Germany Over the Period 2007–2017. In: *Advances in Consulting Research. Recent Findings and Practical Cases*. Seite 53–78. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3>.
- Deloitte (2019). *Women at Deloitte. Weil Frauen führen können. Und wollen*. Online abgerufen unter <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/careers/articles/women-at-deloitte.html> am 30.04.2019.
- Degele, N. (2004). Ganz schön inszeniert. Überlegungen zu Heteronormativität und Schönheitshandeln. In: *Feministische Studien*. Volume 22. Seite 6–21. <https://doi.org/10.1515/fs-2004-0103>.
- Degele, N., Winker, G. (2007). Intersektionalität als Mehrebenenanalyse. Online abgerufen unter <http://portal-intersektionalitaet.de/startseite/> am 22.03.2023.
- Demmer, C. (2012). *Frauen in Unternehmensberatungen: Absprung statt Aufstieg*. Online abgerufen unter <https://www.sueddeutsche.de/karriere/frauen-in-unternehmensberatungen-absprung-statt-aufstieg-1.1334487> am 09.11.2023.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. In: *The Leadership Quarterly*. Volume 27 (3). Seite 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>.

- Deters, M. (1995): Sind Frauen vertrauenswürdig? Vertrauen, Rationalität und Macht: Selektionsmechanismen in modernen Arbeitsorganisationen. In: Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Seite 85–100. Frankfurt am Main.
- Dietze, G. (2001). Race Class Gender. Differenzen und Interdependenzen am Amerikanischen Beispiel. In: Die Philosophin. Volume 23. Gender Studies und Interdisziplinarität. Seite 30–50. <https://doi.org/10.5840/philosophin200112232>.
- DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (2023). DIW Managerinnen-Barometer 2023 – Online-Anhang. Online abgerufen unter [https://www.diw.de/dokumente/dokumentenarchiv/17/diw\\_01.c.703399.de/wb%204\\_wrohlich%20kirsch\\_manage\\_rinnen-barometer\\_frauenanteile\\_abbtav\\_online.pdf](https://www.diw.de/dokumente/dokumentenarchiv/17/diw_01.c.703399.de/wb%204_wrohlich%20kirsch_manage_rinnen-barometer_frauenanteile_abbtav_online.pdf) am 31.01.2023.
- Dornheim, L. (2015). Frauen in Unternehmensberatungen. Eine empirische Studie zu geschlechtsspezifischen Anforderungen und Strategien. Wiesbaden.
- Dovidio, J., Hewstone, M., Glick, P., Esses, V. (Hrsg.) (2010). Prejudice, stereotyping and discrimination: Theoretical and empirical overview. In: The sage handbook of prejudice, stereotyping and discrimination. Seite 3–28. Los Angeles.
- Eagly, A. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale.
- Eagly, A., Carli, L. (2007). Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. Cambridge.
- Eagly, A., Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: Psychological Review. Volume 109. Seite 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.
- Eichen, von der, S., Stahl, H. (2004): Die Rollen der Berater. In: Handbuch der Unternehmensberatung. Band 1. Berlin.
- England, P. (1992). Comparable Worth: Theories and Evidence. New York.
- England, P., Bearak, J., Budig, M., Hodges, M. (2016). Do Highly Paid, Highly Skilled Women Experience the Largest Motherhood Penalty? In: American Sociological Review. Volume 81 (6). Seite 1161–1189. <https://doi.org/10.1177/0003122416673598>.
- FidAr – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (2023). Women-on-board-Index 185. Seite 35 ff. Online abgerufen unter <https://www.wob-index.de/> am 13.02.2024.
- Fietze, S., Holst, E., Rudolph, C. (2021). The impact of organizational purpose on employee outcomes: Evidence from German companies. In: Journal of Business Research. Volume 133. Seite 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.034>.
- Fink, D. (2009). Strategische Unternehmensberatung. München.
- Fiske, S., Cuddy, A., Glick, P., Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from the perceived status and competition. In: Journal of Personality and Social Psychology. Volume 82. Seite 878–902. O. O.
- Flaake, K. (2006). Geschlechterverhältnisse – Adoleszenz – Schule. Männlichkeits- und Weiblichkeitsinszenierungen als Rahmenbedingungen für pädagogische Praxis. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien. Volume 24. Seite 3–13. Oldenburg.
- Flick, U. (2011). Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Freidson, E. (1994) Professionalism Reborn: Theory, Prophecy, and Policy. Cambridge.
- Fröndhoff, B. (2021). Consulting: Boom bis 2026: Grüne Welle treibt das Geschäft der Berater. In: Handelsblatt. Düsseldorf.
- Garfinkel, H. (1967). Studies in Ethnomethodology. Prentice-Hall.
- Genkova, P., Ringeisen, T. (Hrsg.) (2016). Handbuch Diversity Kompetenz. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0>.

- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press. Kalifornien.
- Gildemeister, R. (2004). Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung. In: *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*. Seite 132–140. Wiesbaden.
- Gläser, J., Laudel, G. (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden.
- Glaser, B., Strauss, A. (1998). *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle.
- Glick, P., Fiske, S. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume 70 (3). Seite 491–512. Washington.
- Grass, B. (2006). *Karrierchancen von Frauen in der Unternehmensberatung. Empirische Studie der FH Bonn-Sieg*. Rheinbach.
- Gregory-Mina, H. (2012). Gender Barriers of Women Striving for a Corporate Office Position: A Literature Review. In: *Leadership*. Volume 32. Seite 54–78. Online abgerufen unter <https://awl-ojs-tamu.tdl.org/awl/article/view/87> am 15.02.2023.
- Grunau, P., Steffes, S., Wolter, S. (2021). Forschungsbericht 589. *Mobiles Arbeiten von zu Hause*. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.
- Guinea-Martin, D., Mora, R., Ruiz-Castillo, J. (2018). The Evolution of Gender Segregation over the Life Course. In: *American Sociological Review*. Volume 83 (5). Seite 983–1019. Chicago.
- Hackmann, N., Shirchinbal, D., Wolff, C. (Hrsg.) (2023). *Geschlechter in Un-Ordnung: Zur Irritation von Zweigeschlechtlichkeit im Wissenschaftsdiskurs*. <https://doi.org/10.2307/jj.4163724>.
- Hagemann-White, C. (1993). Die Konstrukteure des Geschlechts auf frischer Tat ertappen? Methodische Konsequenzen einer theoretischen Einsicht. <https://doi.org/10.1515/fs-1993-0208>.
- Halberstam, J. (1998). *Female masculinity*. Durham.
- Hannover, B., Wolter, I. (2019). Geschlechterstereotype. Wie sie entstehen und sich auswirken. In: *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung*. Seite 201 ff. Wiesbaden.
- Hannover, B., Scholz, P., Laabs H. (2002). Technikerfahrungen und mathematisch-naturwissenschaftliches Interesse bei Mädchen und Jungen. Ein Vergleich zwischen Jugendlichen aus den alten und neuen Bundesländern. In: *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und pädagogische Psychologie* (1992). XXIV. Heft 2. Seite 115–128. <https://doi.org/10.25656/01:1704>.
- Hartmann, T. (2010). *Parasoziale Interaktion und Beziehungen*. Baden-Baden.
- Hauschild, J. (2015). Schule und Lernen: (K)ein Vorteil für die Mädchenschule. In: *Spektrum*. Online abgerufen unter <https://www.spektrum.de/news/lernen-maedchen-und-jungen-besser-getrennt/1345190> am 03.10.2023.
- Heilman, M. (1983). Sex bias in work settings. In: *Research in Organizational Behavior*. Volume 5. Seite 269–298. O. O.
- Heintz, B., Nadai, E. (1998). Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse Und Geschlechtliche Differenzierung In: *Zeitschrift für Soziologie*. Heft 2. Seite 75–93. Stuttgart.

- Hermann, A. (2004). *Karrieremuster im Management: Pierre Bourdieus Sozialtheorie als Ausgangspunkt für eine genderspezifische Betrachtung*. Wiesbaden.
- Hinz-Wessels, A. (2014) *Frauenarbeit*. In: Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Online abgerufen unter <http://www.hdg.de/lemo/kapitel/geteiltes-deutschland-gruenderjahre/wirtschaft-und-gesellschaft-im-westen/frauenarbeit.html> am 09.01.2023.
- Hirschauer, S. (1994). Die soziale Fortpflanzung der Zweigeschlechtlichkeit. In: *Kölner Zeitschrift für Sozialpsychologie*. Volume 46. Seite 668–691. Köln.
- Hördt, O. (2002). *Frauen in der Unternehmensberatung – Empirische Analyse zur geschlechterspezifischen Segregation*. Wiesbaden.
- Hodgson, D. (2002). Disciplining the professional: The case of project management. In: *Journal of Management Studies*. Volume 39. Seite 803–821. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00312>.
- Hofmann, M. (Hrsg.) (1991). *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Wiesbaden.
- Holdampf-Wendel, A., Paulsen, N., (2020). *Homeoffice in Zeiten von Corona: Aktuelle Situation und Perspektiven*. Bitkom Research GmbH. Online abgerufen unter <https://www.bitkom.org/Themen/Corona/Homeoffice-in-Zeiten-der-Corona-Pandemie> am 09.03.2023.
- Hornscheidt, L. (2012). Sprachliche Kategorisierung als Grundlage und Problem des Redens über Interdependenzen. Aspekte sprachlicher Normalisierung und Privilegierung. In: *Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität*. Seite 65–105. <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzkr>.
- Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin, Heidelberg.
- Jeanes, E., Knights, D., Martin, P. (2011). *Handbook of Gender, Work and Organization*. Chichester.
- Jensen, M. (1998). *Foundations of Organizational Strategy*. Harvard University Press. Cambridge.
- Kaas, K. (1992). *Marketing und Neue Institutionenlehre*. In: Forschungsprojekt ‚Marketing und ökonomische Theorie‘. Johann Wolfgang-Goethe-Universität. Frankfurt.
- Kaas K., Schade, C. (1995). *Unternehmensberater im Wettbewerb – Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der neuen Institutionenlehre*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Volume 65 (10). Seite 1067–1089. O. O.
- Kaiser, S., Ringlstetter, M., Reindl, C., Stolz, M. (2010). Die Wirkung von Work-Life Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment. Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche. In: *Zeitschrift für Personalforschung*. Volume 24. Seite 231–265. Mering.
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York.
- Kempf, R. (1911). *Das Leben der jungen Fabrikmädchen in München. Die soziale und wirtschaftliche Lage ihrer Familie, ihr Berufsleben und ihre persönlichen Verhältnisse*. Leipzig.
- Kieser, A. (2002). *Wissenschaft und Beratung*. Heidelberg.
- King, E., Hebl, M., George, J., Matusik, S. (2010) *Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity*. In: *Journal of Management*. Volume 36 (2). <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>.

- Kleven, H., Landais, C., Posch, J., Steinhauer, A., Zweimüller, J. (2019). Child Penalties Across Countries: Evidence and Explanations. Online abgerufen unter [https://www.henrikkleven.com/uploads/3/7/3/1/37310663/klevenetal\\_aea-pp\\_2019.pdf](https://www.henrikkleven.com/uploads/3/7/3/1/37310663/klevenetal_aea-pp_2019.pdf) am 10.07.2023.
- Koenig, A., Eagly, K. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume 107. Seite 371–392. <https://doi.org/10.1037/a0037215>.
- Koppetsch, C. (2000): Die Verkörperung des schönen Selbst. Zur Sta-tusrelevanz von Attraktivität. In: *Zur Soziologie der Attraktivität*. Seite 99–124. Konstanz.
- Kortendiek, B., Becker, R. (Hrsg.) (2019). *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung, Geschlecht und Gesellschaft*. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0_16).
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., Johnson, E. (2005). Consequences of individuals fit at work. A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. In: *Personnel Psychology*. Volume 58 (2). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Kuckartz, U., Rädiker, S. (2022) *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Basel.
- Kumra, S., Vinnicombe, S. (2008). A Study of the Promotion to Partner Process in a Professional Services Firm: How Women are Disadvantaged. In: *British Journal of Management*. Volume 19. Seite 65–74. New York.
- Kununu (2023). Gender-Pay-Gap wächst in den Branchen Beratung, Pflege und Pharma besonders stark. Online abgerufen unter <https://news.kununu.com/presseinformation/gender-pay-gap-wachstum-branchen-2023> am 10.07.2023.
- Kvirikadze, I. (2023). Gender-based Pay in Western Europe's Consulting Industry. Vencon Research International. Online abgerufen unter <https://www.venconresearch.com/insight/gender-based-pay-in-western-europes-consulting-industry> am 10.07.2023.
- Lenzner, T., Neuert, C., Otto, W. (2015). Kognitives Pretesting. [https://doi.org/10.15465/gesis-sg\\_010](https://doi.org/10.15465/gesis-sg_010).
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. In: *Archives of Psychology*. Volume 22. Seite 5–55. New York.
- Link, S., Beck, G. (2021). The Economic Impact of COVID-19 in Germany: Preliminary Evidence from a New Database. In: *German Economic Review*. <https://doi.org/10.1111/geer.12290>.
- Lippold, D. (2022). *Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. 4. Auflage. Wiesbaden.
- Lippold, D. (2019). Personalmanagement im digitalen Wandel. Die Personalmarketing-Gleichung als prozess- und wertorientierter Handlungsrahmen. <https://doi.org/10.1515/9783110613193>.
- Lippold, D. (2018). *Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Lippold, D. (2016). *Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen – Konzepte – Methoden*. Wiesbaden.
- Lucht, P. (2014). Usability und Intersektionalitätsforschung – Produktive Dialoge. In: *Gender-UseIT. HCI, Web-Usability und UX unter Gendersichtspunkten*. Seite 37–52. <https://doi.org/10.1515/9783110363227.37>.
- Lünendonk, J., Hossenfelder, J. (2024). Lünendonk-Liste 2023 „Führende Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland“. Online abgerufen unter <https://www.luenendonk.de/produkte/listen/luenendonk-liste-2023-fuehrende-managementberatungs-unternehmen-in-deutschland/> am 07.01.2024.

- Lünendonk, J., Hossenfelder, J. (2021). Digitalisierung und Homeoffice halten Einzug in die Consulting-Branche. Online abgerufen unter <https://www.luenendonk.de/news/digitalisierung-und-homeoffice-halten-einzug-in-die-consulting-branche/> am 27.03.23.
- Lünendonk, T., Streicher, H. (2005). Der Beratungsmarkt Deutschland. In: Arbeiten mit Managementberatern. Seite 205–217. Wiesbaden.
- Lutz, H., Wenning, N. (2001). Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft. Seite 11–24. <https://doi.org/10.25656/01:2617>.
- Maister, D., Green, C., Galford, R. (2001). The trusted Advisor. New York.
- Maurer, E. (2010). Fragile Freundschaften. Networking und Gender in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung. Frankfurt.
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38).
- Mayring, P., Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42).
- McKenna, C. (2010). The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century. Cambridge.
- McKinsey and Company (2023). Karriere: Warum McKinsey? Online abgerufen unter <https://www.mckinsey.de/karriere/warum-mckinsey> am 23.01.2023.
- Metz-Göckel, S. (2005). Zur Kritik der Geschlechterkategorie und Geschlechterbeziehungen in der Erziehungswissenschaft. In: Geschlechterforschung in der Kritik. S. 407–435. <https://doi.org/10.25656/01:5314>.
- Metz-Göckel, S., Frohert, S., Hahn-Mausbach, G., Kauermann-Walter, J., (1991). Mädchen, Jungen und Computer. Geschlechtsspezifische Verhaltensweisen beim Umgang mit Computern. Opladen.
- Möhring, W., Schlütz, D. (2010). Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- Mohe, M. (2012). Strategieberatung. In: Studienführer Consulting. Studienangebote in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Seite 3–9. Wiesbaden.
- Mohe, M. (2003). Klientenprofessionalisierung. Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Marburg.
- Morgan, C. (2008). Review of Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders, Alice H. Eagly and Linda L. Carli. In: Journal of Women in Educational Leadership. Volume 3. Online abgerufen unter <http://digitalcommons.unl.edu/jwel/3> am 02.05.2023.
- Mronga, M. (2013). Die Konstruktion von Männlichkeit im Management. Eine Analyse entgrenzter Arbeitsstrukturen. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00916-8>.
- Müller, U., Riegraf, B., Wilz, S. (2013). Geschlecht und Organisation. Band 45. Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001). Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart.
- Nguyen, H., Ryan, A. (2008). Does stereotype threat affect test performance of minorities and women? A meta-analysis of experimental evidence. In: Journal of Applied Psychology. Volume 96. Seite 1314–1334. <https://doi.org/10.1037/a0012702>.
- Niedereichholz, C. (2010). Unternehmensberatung Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. München.
- Nikolova, N. (2019). The Client-Consultant Relationship in Professional Business Service Firms. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24376-0>.

- Nissen, V. (Hrsg.) (2019). *Advances in Consulting Research. Recent Findings and Practical Cases*. Cham.
- Nissen, V. (Hrsg.) (2007). *Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden.
- Nissen, V., Termer, F. (2011). *Work-Life-Balance bei Frauen in der IT-Unternehmensberatung. Ergebnisse der Studie WoBaFIT*. Ilmenau.
- Noland, M., Moran, T., Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Working Papers. Volume 16 (3). Seite 15. Washington.
- Nübling, D. (2011). *Von der ‚Jungfrau‘ zur ‚Magd‘, vom ‚Mädchen‘ zur ‚Prostituierten‘: Die Pejorisation der Frauenbezeichnungen als Zerrspiegel der Kultur und als Effekt männlicher Galanterie?* Mainz.
- OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development (2021). *Bildung auf einen Blick – OECD-Indikatoren*. <https://doi.org/10.1787/19991509>.
- Olbrisch, M. (2020). *Geschlechtertrennung im Unterricht. Mädchen brauchen keinen Schutzraum*. In: *Spiegel*. Online abgerufen unter <https://www.spiegel.de/panorama/bildung/schule-geschlechtertrennung-im-unterricht-waere-falsch-a-4786eb6a-10c5-4940-a4c1-3b304d6d9877> am 05.02.2024.
- O.V. (2022). *Konzept veraltet? Mädchenschule öffnet bald auch für Jungen*. In: *Hamburger Abendblatt*. Online abgerufen unter <https://www.abendblatt.de/region/niedersachsen/article236327751/konzept-veraltet-maedchenschule-oeffnet-bald-auch-fuer-jungen-marien-gymnasium-papenburg.html> am 05.02.2024.
- Payne, A., Lumsden, C. (1987). *Strategy consulting—A shooting star?* In: *Long Range Planning*. Volume 20 (3). Seite 53–64. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90072-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90072-0).
- Porst, R. (2014). *Fragebogen*. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden.
- Posch, W. (1999). *Körper machen Leute. Der Kult um die Schönheit*. Frankfurt am Main.
- Pryborski, A., Wohlrab-Sahar, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung*. Ein Arbeitsbuch. <https://doi.org/10.1524/9783486719550>.
- Puffer, S. (2004). *Introduction: Rosabeth Moss Kanter’s “Men and Women of the Corporation and the Change Masters.”* In: *The Academy of Management Executive* (2004). Volume 18 (2). Seite 92–95. O. O.
- PwC – PricewaterhouseCoopers (2023). *Stellenanzeige für HR Strategie- & Prozessmanager (w/m/d)*. Jobcode: I-104178. Online abgerufen unter [https://jobs.pwc.de/14227/hr\\_strategie\\_prozessmanager\\_w\\_m\\_d/](https://jobs.pwc.de/14227/hr_strategie_prozessmanager_w_m_d/) am 19.06.2023.
- PwC – PricewaterhouseCoopers (2020). *Homeoffice im Consulting: Zwei Drittel arbeiten remote*. Online abgerufen unter <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2020/homeoffice-im-consulting-zwei-drittel-arbeiten-remote.html> am 27.03.2023.
- Robinson, S., Sturdy, A. (2006). *The organizational careers of management consultants*. In: *Journal of Management Studies*. Volume 43. Seite 887–907. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>.
- Rodriguez, J., Guenther, E. (2022). *Gendered Organization Theory*. In: *Oxford Research Encyclopaedias*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.53>.
- Rödl, S. (2011). *Selbstbewusstsein*. Berlin. Original: Roedel, S. (2007). *Selfconsciousness*. Harvard.
- Rose, S., Hartmann, H. (2004). *The Long-Term Gender Gap*. In: *Challenge*. Volume 47. No. Seite 30–50. Online abgerufen unter <https://www.jstor.org/stable/40722271> am 08.01.2023.

- Rudolph, H. (2004). *Beyond the token status: Women in business consultancies in Germany*. Berlin.
- Rudolph, H., Okech, J. (2004). *Wer ernen einen Rat erteilt: Wettbewerbsstrategien und Personalpolitiken von Unternehmensberatungen in Deutschland*. Berlin.
- Ryan, M., Haslam, A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. In: *British Journal of Management*. Volume 16 (2). Seite 81–90. O. O.
- Rybnikova, I. (2014). Führung und Frauen. In: *Aktuelle Führungstheorien und – konzepte*. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2_14).
- Schade, C. (2000). *Marketing für Unternehmensberatung. Ein institutionenökonomischer Ansatz*. Wiesbaden.
- Schaser, A. (2009). Zur Einführung des Frauenwahlrechts vor 90 Jahren am 12. November 1918. In: *Feministische Studien 1*. Seite 97–110. Berlin.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. In: *The Academy of Management Review*. Volume 11 (3). Seite 677–680. <https://doi.org/10.2307/258322>.
- Schein, E. (1968) Organizational Socialization and The Profession Of Management. In: *Sloan Management Review*. Volume 30 (1). Seite 53. Cambridge.
- Schein, E., Hall, D. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Self-Assessment and Career Development; Teacher’s Manual for Self-Assessment and Career Development. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*. Volume 15 (2). Seite 233–238. <https://doi.org/10.1177/002188637901500210>.
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. In: *Journal of Applied Psychology*. Volume 57 (2). Seite 95–100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>.
- Schildt, G. (1993). *Frauenarbeit im 19. Jahrhundert*. Seite 106–126. Pfaffenweiler.
- Schmelzer, P., Kurz, K., Schulze, K. (2015). Einkommensnachteile von Müttern im Vergleich zu kinderlosen Frauen in Deutschland. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Volume 67. Seite 737–762. <https://doi.org/10.1007/s11577-015-0346-1>.
- Schmidt, K., Börner, D., Kastner, K., Wendt, C. (2021). Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: *DIW Berlin Discussion Paper*. Volume 1937. Online abgerufen unter [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.833506.de/dp1937.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.833506.de/dp1937.pdf) am 27.03.2023.
- Schneider, B. (2001). Fits about Fit. In: *Journal of Applied Psychology*. S. 141–152. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00051>.
- Schneider, D. (2004). *The Psychology of Stereotyping*. S. 372–379. New York.
- Scholl, A. (2018). *Die Befragung*. Konstanz.
- Scholz, D. (2022). Transidentität und drittes Geschlecht im Arbeitsumfeld. Ein Praxisbuch für Unternehmen und den öffentlichen Dienst. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33864-0>.
- Schrammel, B. (2022). Mental-Load. Ein psychodramatischer Blick auf die ungleiche Verteilung der Care-Arbeit. In: *Zeitschrift Psychodrama Soziom*. Volume 21. Seite 369–379. <https://doi.org/10.1007/s11620-022-00690-9>.
- Schulz, M., Ruddat, M. (2012). „Let’s talk about sex!“. über die Eignung von Telefoninterviews in der qualitativen Sozialforschung. Online abgerufen unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0114-fqs120329> am 09.01.2024.

- Schurt, V., Waburg, W., Herwartz-Emden, L. (2009). Ärztin, Informatikerin oder Hausfrau? Eine empirische Studie zum Einfluss des Besuchs einer Mädchenschule auf die Zukunftsvorstellungen von Gymnasiastinnen. In: *Geschlecht, Bildung und Kunst. Chancengleichheit in Unterricht und Schule*. Seite 121–155. Wiesbaden.
- Schurt, V., Waburg, W. (2007). Formal erfolgreich – aber wie wohl fühlen sich Mädchen in ihren Schulen? Zum Befinden von Schülerinnen monoedukativer und koedukativer Gymnasien in Bayern. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. Volume 10 (2). Seite 250–270. O. O.
- Serbin, L., Poulin-Dubois, D., Colburne, K., Sen, M., Eichstedt, K. (2001). Gender stereotyping in infancy: Visual preferences for and knowledge of genderstereotyped toys in the second year. In: *International Journal of Behavioral Development*. Volume 25. Seite 7–15. <https://doi.org/10.1080/01650250042000078>.
- Signorella, M., Bigler, R., Liben, L. (1993). Developmental differences in children's gender schemata about others: A meta-analytic review. In: *Developmental Review*. Volume 13. Seite 147–183. <https://doi.org/10.1006/drev.1993.1007>.
- Sopra Steria (2023). Benefits auf einen Blick: Work-Life-Balance & Health. PME Familien-service. Online abgerufen unter <https://www.soprasteria.de/karriere/arbeiten-bei-soprasteria/benefits> am 06.11.2023.
- Sopra Steria (2021). Stellenangebote und Anforderungsprofile. Online abgerufen unter <https://www.soprasteria.de/karriere/stellenangebote> am 10.07.2021.
- Sopra Steria (2019). Women at Sopra Steria Consulting. Online abgerufen unter <https://www.soprasteria.de/docs/librariesprovider33/getinformed/sopra-get-informed-diversity-web-de.pdf?sfvrsn=0> am 02.05.2019.
- Spence, J., Helmreich, R., Stapp, J. (1974). The personal attributes questionnaire: A measure of sex-role stereotypes and masculinity and femininity. In: *Journal Supplement Abstract Service American Psychological Association*. Volume 4. Seite 43 ff. Washington.
- Stadler, L. (2012). Die Gläserne Decke in Schweizer Bibliotheken. In: *Churer Schriften zur Informationswissenschaft*. Schrift 53. Chur.
- Statistisches Bundesamt DeStatis (2023). Frauen in Führungspositionen. Online abgerufen unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html> am 05.03.2023.
- Statistisches Bundesamt DeStatis (2021). Qualität der Arbeit: Frauen in Führungspositionen. Online abgerufen unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html> am 22.07.2019.
- Steele, C. (1997). A threat in the air. How stereotypes shape intellectual identity and performance. In: *American Psychologist*. Volume 52. Seite 613–629. O. O.
- SurveyMonkey (2022). Aussagekräftige Antworten? Das stärkste Onlineanalysetool für Umfragen. Online abgerufen unter: <https://de.surveymonkey.com/> am 01.12.2022
- Svinth, L. (2008). Leaky pipeline – to be or not to be a useful metaphor in understanding why women to a disproportional degree exit from scientific careers. Kopenhagen.
- Szabla, D., Pasmore, W., Barnes, M., Gipson, A. (Hrsg.) (2019) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6>.
- Teutsch, O. (2006). Modellversuch: Schule testet getrennten Unterricht für Mädchen und Jungen. In: *Tagesspiegel*. Online abgerufen unter <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/panorama/schule-testet-getrennten-unterricht-fur-madchen-und-jungen-1408816.html> am 03.10.2023.

- Theurer, C., Siedenbiedel, C. Budde, J. (Hrsg.) (2014). Lernen und Geschlecht. Immenhausen.
- Thiele, M. (2023). Geschlechterstereotype und Geschlechterrollen. In: Handbuch Medien und Geschlecht. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20707-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20707-6_10).
- Tilly, C. (2004). Social Movements – 1768 to 2004. Paradigm Publishers. New York.
- Tobin, D., Menon, Me., Menon., Ma., Spatta, B., Hodges, E., Perry, G. (2010). The intrapsychics of gender: A model of self-socialization. In: Psychological Review. Volume 117. Seite 601–622. O. O.
- Todosijević-Lazović, S., Katanić, Z., Radosavljevic, D. (2020). Prospective image of the industrial future. Online abgerufen unter <https://scite.ai/reports/10.5937/mmeb2002025t> am 11. Mai 2023.
- Tomenendal, M., Boyoglu, C. (2014). Gender Imbalance in Management Consulting Firms. A Story about the Construction and Effects of Organizational Identity. <https://doi.org/10.5430/mos.v1n2p30>.
- Trautner, H., Ruble, D., Cyphers, L., Kirsten, B., Behrendt, R., Hartmann, P. (2005). Rigidity and flexibility of gender stereotypes in childhood: Developmental or differential? In: Infant and Child Development. Volume 14. Seite 365–381. <https://doi.org/10.1002/icd.399>.
- Treibel, A. (1997). Geschlecht als soziale Konstruktion: Ethnomethodologie und Feminismus. In: Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. Volume 3. Seite 129 bis 149. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-85544-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-322-85544-2_7).
- Verband Bildung und Erziehung e.V. (2016). Monoedukative Einrichtungen in Deutschland. In: Süddeutsche Zeitung. Online abgerufen unter <https://www.sueddeutsche.de/bildung/studie-maedchen-sind-an-gleichgeschlechtlichen-schulen-besser-aufgehoben-1.2840089#:~:text=Monoedukation%20in%20Deutschland,befinden%20sich%20in%20katholischer%20Tr%C3%A4gerschaft> am 12.02.2024.
- Verloo, M. (2006). Multiple Inequalities, Intersectionality and the European Union. <https://doi.org/10.1177/1350506806065753>.
- Villa, P. (2000). Das Subjekt Frau als Geschlecht mit Körper und Sexualität. Zum Stand der soziologischen Frauenforschung. In: Soziologie. Forum der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Volume 3. Seite 20–35. O. O.
- Wagner, L., Wenzel, C. (2009) Frauenbewegungen und Soziale Arbeit. In: Soziale Arbeit und Soziale Bewegungen. Seite 21–72. Wiesbaden.
- Wagner, P., Hering, L. (2014). Online-Befragung. In: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Seite 661–674. Wiesbaden.
- Walgenbach, K. (2022). Gender als interdependente Kategorie. [Anmerkung: Dieser Artikel ist nicht identisch mit dem Beitrag „Gender als interdependente Kategorie“ 2007] In: Handbuch Intersektionalitätsforschung. Seite 161–175. Wiesbaden.
- Walgenbach, K., Dietze, G., Hornscheidt, A., Palm, K. (2007). Gender als interdependente Kategorie. In: Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität. Seite 23–64. <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzkr>.
- West, C., Zimmerman, D. (1987). Doing Gender. In: Gender and Society. Volume 1. Seite 125–151. Thousand Oaks.
- West, C., Zimmerman, D. (1991). Accounting for Doing Gender. Volume 23. Issue 1. <https://doi.org/10.1177/0891243208326529>.

- Wetterer, A. (2003). Rhetorische Modernisierung: das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzwissen. In: Achsen der Differenz: Gesellschaftstheorie und feministische Kritik II. Seite 286–319. Münster.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. In: *Women In Management Review*. Volume 22. Seite 482–496. Bingley.
- Williams, J., Best, D. (1990). Measuring sex stereotypes: A multinational study. Beverly Hills.
- Winker, G., Degele, N. (2009). Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld.
- Wirtschaftswoche (Hrsg.) (2022). Führung. Mansplaining ist nicht mehr gefragt. Online abgerufen unter <https://www.wiwo.de/my/erfolg/trends/fuehrung-mansplaining-ist-nicht-mehr-gefragt/28835298.html> am 11.04.2024.
- Würz, M. (2016). Frauen im Sozialismus. In: Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Online abgerufen unter <http://www.hdg.de/lemo/kapitel/geteiltes-deutschland-gruenderjahre/wirtschaft-und-gesellschaft-im-osten/frauen-im-sozialismus.html> am 09.01.2023.
- Wustmann, J. (2021). Jenseits der rhetorischen Modernisierung? Geschlechterwissen zwischen Essentialismus und Konstruktivismus. In: (Un)doing Gender empirisch. Qualitative Forschung in der Kita. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32863-4>.
- Yoder, J. (1991). Rethinking Tokenism: Looking beyond Numbers. In: *Gender and Society*, Volume 5 (2). Seite 178–192. O. O.
- Zachmann, K. (1993). Männer arbeiten, Frauen helfen. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und Maschinerisierung in der Textilindustrie des 19. Jahrhunderts. In: Geschlechterhierarchie und Arbeitsteilung: zur Geschichte ungleicher Erwerbschancen von Männern und Frauen. Seite 71–96. Göttingen.