

Melanie Kamann-Holt

# Du bist, was du siehst?

Das Verhältnis von Selbstbild und  
öffentlichem Fremdbild weiblicher  
Führungskräfte in Deutschland

OPEN ACCESS



Springer VS

---

Du bist, was du siehst?

---

Melanie Kamann-Holt

# Du bist, was du siehst?

Das Verhältnis von Selbstbild  
und öffentlichem Fremdbild  
weiblicher Führungskräfte in  
Deutschland

Melanie Kamann-Holt  
Pansdorf, Deutschland

Bei dieser Veröffentlichung handelt es sich um eine an der Europa-Universität Flensburg angenommene Dissertation.



ISBN 978-3-658-49625-8      ISBN 978-3-658-49626-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-49626-5>

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

Dieses Werk wurde gefördert durch Author.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2026. 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: Friederike Lierheimer  
Springer VS 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.

**Interessenkonflikt** Der/die Autor\*in hat keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	2
1.2	Einbettung in den Forschungskontext .....	6
1.3	Theoretischer Hintergrund .....	13
1.4	Methodisches Vorgehen .....	18
1.5	Aufbau der Arbeit .....	20
<b>2</b>	<b>Female Leadership</b> .....	21
2.1	Status Quo: Weibliche Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft .....	22
2.2	Qualifikation und persönliche Voraussetzungen .....	28
2.3	Geschlechterstereotype und Führungstereotype .....	30
2.4	Führungsstil und -effektivität .....	35
2.5	Führungsmotivation .....	39
2.6	Gemischte Führungsteams .....	41
2.7	Bedeutung der Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit .....	44
<b>3</b>	<b>Forschungsstil Grounded Theory</b> .....	51
3.1	Begriffsdefinitionen .....	56
3.2	Theoretisches Sampling und theoretische Sättigung .....	59
3.3	Verfahrensschritte .....	60
3.4	Qualitätssicherung .....	63
<b>4</b>	<b>Die Berichterstattung</b> .....	67
4.1	Dokumentation des Forschungsverlaufs .....	67

4.1.1	Materialauswahl – das Theoretische Sampling .....	67
4.1.2	Darstellung des Kodierverlaufs .....	70
4.1.3	Indikator – der Finkbeiner-Test .....	74
4.2	Ergebnisdarstellung und -diskussion .....	76
4.2.1	Beschreibung der Führungskraft als Person .....	78
4.2.1.1	Eigenschaften als Führungskraft .....	79
4.2.1.2	Weitere Beschreibungen der Führungskraft als Person .....	85
4.2.2	Fokus weibliche Führungskraft .....	89
4.2.3	Performance .....	93
4.3	Zusammenfassung: Theorie zur Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte .....	98
<b>5</b>	<b>Die Interviews .....</b>	<b>103</b>
5.1	Dokumentation des Forschungsverlaufs .....	103
5.1.1	Auswahl der Interviewmethode – das Episodische Interview .....	104
5.1.2	Auswahl der Interviewpartnerinnen – das Theoretische Sampling .....	110
5.1.3	Darstellung des Kodierverlaufs .....	112
5.2	Ergebnisdarstellung und -diskussion .....	116
5.2.1	Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit .....	117
5.2.2	Persönlicher Kern .....	123
5.2.2.1	Eigenschaften als Führungskraft .....	125
5.2.2.2	Führungsmotivation .....	133
5.2.3	Prägende Einflüsse .....	135
5.2.3.1	Bisherige Erfahrungen als Führungskraft .....	136
5.2.3.2	Wahrgenommene mediale Fremddarstellung .....	142
5.2.4	Einstellungen zum System .....	148
5.2.4.1	Anspruch an die Unternehmenskultur .....	149
5.2.4.2	Einstellung zur Unterstützung von Frauen .....	150
5.2.4.3	Umgang mit medialer Präsenz .....	153
5.2.4.4	Anspruch an mediale Fremddarstellung .....	155
5.3	Zusammenfassung: Theorie zur Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte .....	158

---

<b>6 Verhältnis von medialer Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte</b> .....	163
6.1 Du bist was du siehst? Die Konstruktion von Wirklichkeit .....	168
6.2 Ableitungen für weibliche Führungskräfte .....	172
6.3 Ableitungen für Journalist:innen und Medienschaffende .....	173
6.4 Ableitungen für Unternehmen und Entscheider:innen .....	175
<b>7 Fazit</b> .....	177
7.1 Ausblick .....	180
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	185

---

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Model of stereotype threat in leadership contexts .....	34
Abbildung 2.2	Vorteile und Wirkung der transformationalen Führung für Mitarbeiter .....	36
Abbildung 2.3	Das Prinzip der Transformationalen Führung .....	37
Abbildung 3.1	Pragmatische Forschungslogik als schematisches Prozessmodell .....	54
Abbildung 3.2	Abstraktionsstufen einer empirisch gesättigten Theorie .....	57
Abbildung 3.3	Kodierparadigma nach Strauss .....	62
Abbildung 4.1	Theorie zur medialen Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte .....	99
Abbildung 5.1	Der Reflexionszyklus .....	118
Abbildung 5.2	Theorie zur Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte .....	159

---

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Beispiele für kommunale und agentische Persönlichkeitsmerkmale .....	31
Tabelle 2.2	Relevante Begriffe der Führungsforschung .....	47
Tabelle 4.1	Anzahl analysierter Artikel nach Medium .....	70
Tabelle 4.2	Kernkategorien und Kategorien der Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte .....	78
Tabelle 4.3	Kategorien der Kernkategorie ‚Beschreibung der Führungskraft als Person‘ .....	79
Tabelle 4.4	Konzepte der Kategorie ‚Eigenschaften als Führungskraft‘ .....	80
Tabelle 4.5	Eigenschaften weiblicher Führungskräfte, die in der Berichterstattung zwischen fünf und zehn Mal kodiert wurden .....	84
Tabelle 4.6	Eigenschaften weiblicher Führungskräfte, die in der Berichterstattung ein bis vier Mal kodiert wurden .....	85
Tabelle 4.7	Kategorien der Kernkategorie ‚Fokus weibliche Führungskraft‘ .....	89
Tabelle 4.8	Kategorien der Kernkategorie ‚Performance‘ .....	94
Tabelle 5.1	Interviewleitfaden Selbstbeschreibung weibliche Führungskräfte .....	108
Tabelle 5.2	Schlüsselkategorie, Kernkategorien und Kategorien der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte .....	116
Tabelle 5.3	Kategorien und Konzepte der Kernkategorie ‚Persönlicher Kern‘ .....	124

Tabelle 5.4	Kategorien und Konzepte der Kernkategorie ‚Prägende Einflüsse‘ .....	136
Tabelle 5.5	Kategorien und Konzepte der Kernkategorie ‚Einstellungen zum System‘ .....	149



# Einleitung

# 1

„Ich bin eine Quotenfrau.“ Mit dieser Schlagzeile titelt das Magazin *Stern* am 26. November 2020 und sorgt damit deutschlandweit für Aufsehen. Im Magazin und auf der begleitenden Webseite bezeichnen sich 40 erfolgreiche Frauen selbst als Quotenfrauen und berichten von ihren persönlichen Erfahrungen als Frau in Spitzenpositionen – darunter Managerinnen, Wissenschaftlerinnen, Schauspielerinnen, Politikerinnen und Sportlerinnen (vgl. stern.de 2020). Ziel der Kampagne ist es, dem Begriff ‚Quotenfrau‘ das Stigma zu nehmen, dass es eine Schande sei, eine Quotenfrau zu sein – dass es vielmehr Quotenfrauen brauche, um zu einer neuen Normalität mit paritätisch besetzten Führungsteams zu kommen. Die Kampagne erscheint aus aktuellem Anlass: Nur wenige Tage zuvor hatte sich die Große Koalition in Berlin grundsätzlich auf eine verbindliche Frauenquote für Vorstände börsennotierter Unternehmen verständigt. Die gesellschaftliche Diskussion über die Sinnhaftigkeit einer Frauenquote hatte ihren Höhepunkt erreicht (vgl. stern.de 2020a).

Was die Artikelserie auslöst, übertrifft alles, was die *Stern*-Redaktion erwartet hatte. Bereits wenige Stunden nach Erscheinen der Printausgabe berichten die Redakteure auf stern.de, sie hätten selten solch emotionale Reaktionen in den sozialen Medien erhalten. Viele Frauen hätten sich bei den Protagonistinnen für ihren Vorstoß und den damit verbundenen Mut bedankt. Andere Kommentare seien hämisch und sogar beleidigend ausgefallen – von ‚großartig‘ bis ‚peinlich‘ sei alles dabei gewesen (vgl. stern.de 2020b). Die Debatte reißt auch in den Tagen darauf nicht ab. Kritische Stimmen betrachten die Frauenquote als Einmischung in innerbetriebliche Belange, andere fordern die Besetzung nach Qualifikation und postulieren, Frauen bräuchten keine Quote, wenn sie wirklich kompetent seien. Insgesamt erreichen die Redaktion mehrere zehntausend Reaktionen, analog wie digital. Einige der Protagonistinnen erhalten sogar persönlich verletzendende Kommentare und Drohungen (vgl. stern.de 2020b). Bis ins

Ausland reicht die Strahlkraft der Debatte. Die französische Zeitung ‚Le Monde‘ berichtet über die Quotenfrau-Kampagne und resümiert frei übersetzt, es sei einer der großen Widersprüche der Bundesrepublik Deutschland, dass das Land seit 15 Jahren eine Frau an der Spitze habe und gleichzeitig hinter seinen Nachbarn zurückliege, wenn es um den Zugang von Frauen zu verantwortungsvollen Positionen gehe (vgl. lemonde.fr 2020).

Die Reaktionen auf die *Stern*-Kampagne im Herbst 2020 zeigen, wie stark das Thema ‚Frauen in Führungspositionen‘ in der deutschen Gesellschaft polarisiert und wie kontrovers und emotional die Debatte in der Öffentlichkeit geführt wird. Sie belegen zudem, dass Frauen in Top-Positionen in Deutschland noch keine Selbstverständlichkeit sind. Sie machen deutlich, dass allein die Forderung nach mehr Macht für Frauen mindestens für einen Teil der Gesellschaft eine Provokation darstellt. Und sie unterstreichen auch, dass erfolgreiche Frauen, die ihr Selbstbild in die Öffentlichkeit tragen und für sich einstehen, noch immer sehr ungewohnt sind und zum Gegenstand kritischer Betrachtung werden. Weibliche Führungskräfte müssen sich zahlreichen Bewertungen aussetzen, wie sie angeblich seien, was sie mutmaßlich können, wie sehr oder wenig man sie in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft brauche. Viel zu selten wird dabei gefragt, wie diese Frauen sich eigentlich selbst sehen und wie sie sich richtig dargestellt fühlen. Dabei sind Repräsentation und das Erleben von weiblichen Vorbildern zwei von vielen Schlüsselfaktoren auf dem Weg zu Chancengleichheit und paritätisch besetzten Führungsteams.

Die vorliegende kommunikationswissenschaftliche Arbeit setzt hier an. Sie liefert eine Bestandsaufnahme zum Bild weiblicher Führungskräfte in Deutschland. Die Arbeit untersucht die mediale Fremddarstellung von Frauen in Top-Positionen und stellt sie der Selbstbeschreibung von Managerinnen gegenüber. Warum diese Bestandsaufnahme sowohl wissenschaftlich als auch gesellschaftlich relevant ist, wird im Folgenden erläutert und mit Fakten untermauert.

---

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Das Top-Management deutscher Wirtschaftsunternehmen ist bis heute noch immer überwiegend männlich geprägt. Der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten großer deutscher Unternehmen liegt zwar seit 2020 konstant über 30 Prozent, steigt jedoch kaum weiter an (vgl. DIW 2024). In den Vorständen der deutschen Wirtschaft ist der Anteil von Frauen in den Führungsetagen noch deutlich geringer. So lag der Frauenanteil in den Vorständen der 200 größten deutschen Unternehmen im Jahr 2023 lediglich bei 17,5 Prozent (vgl. DIW 2024b). Damit

wächst der Anteil zwar stetig jedes Jahr, jedoch ausgesprochen langsam. Von den 200 größten deutschen Unternehmen hatten 2023 noch immer 44,2 Prozent und damit nur knapp weniger als die Hälfte der Unternehmen keine einzige Frau im Vorstand (vgl. DIW 2024d). In den höchsten Machtpositionen deutscher Unternehmen spielen Frauen heute sogar fast gar keine Rolle. Bei den Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden in DAX, MDAX und SDAX lag der Männeranteil 2023 jeweils bei rund 96 Prozent (vgl. AllBright 2024: 7). Im internationalen Vergleich ist Deutschland mit seinem Verhältnis von weiblichen und männlichen Führungskräften weit abgeschlagen (vgl. Eurostat 2023).

Woran liegt es also, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte in Deutschland noch immer so gering ist? Ein Mangel an qualifizierten Frauen scheint nicht der Grund zu sein: Im Wintersemester 2023/2024 waren über die Hälfte aller Studierenden an Hochschulen weiblich (vgl. Statistisches Bundesamt 2023). Bei den 30- bis 34-jährigen in Deutschland haben heute mehr Frauen eine Hochschulbildung als Männer (vgl. Statistisches Bundesamt 2023b). Auch in den für Unternehmen so wichtigen Wirtschaftswissenschaften sind mehr als die Hälfte der Absolvent:innen Frauen (vgl. Statistisches Bundesamt 2023c). Selbst vor 20 Jahren, als heutige Manager:innen ihren Abschluss machten, war das Verhältnis von männlichen und weiblichen Studierenden im Fach Wirtschaftswissenschaften schon wesentlich ausgeglichener als heute im Top-Management deutscher Unternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt 2022e). Frauen haben folglich keine schlechtere Ausbildung als ihre männlichen Kollegen, sie sind auch nicht weniger qualifiziert. Sie arbeiten sehr wohl in deutschen Wirtschaftsunternehmen, gelangen jedoch seltener in die Führungsetagen. Woran dies liegen könnte, wird in Kapitel 2 vor dem Hintergrund der Leadership-Forschung genauer betrachtet.

Dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Situation von Frauen in der Arbeitswelt hoch aktuell ist, zeigt ein Ereignis, das während der Arbeiten an der vorliegenden Untersuchung stattfand: Im Herbst 2023 wird die US-amerikanische Volkswirtin Claudia Goldin für ihre Forschung zu den Ursachen geschlechtsspezifischer Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet. Die Harvard-Professorin ist damit erst die dritte Frau überhaupt, die diese Auszeichnung erhält und die erste weibliche Einzelpreisträgerin. Ihre jahrzehntelange Forschung konzentriert sich vor allem auf die Beschäftigung und Entlohnung von Frauen am Arbeitsmarkt. Einen Einblick bietet Goldins Buch *Career and Family*, in dem sie ihre Forschungserkenntnisse sammelt und nachweist, wie Frauen in der Arbeitswelt über Jahrhunderte benachteiligt wurden und welche Faktoren einer nachhaltigen Veränderung im Weg stehen (vgl. Goldin 2021). Da es in Goldins Arbeiten um Frauen im Allgemeinen

und nicht um weibliche Führungskräfte im Speziellen geht, bieten die konkreten Erkenntnisse keine wesentlichen Impulse für die vorliegende Arbeit. Goldins Auszeichnung ist ein Indikator dafür, wie relevant die Beschäftigung mit Frauen in der Wirtschaft ist und dass es sich lohnt, die Lebenswirklichkeit von Frauen am Arbeitsmarkt in all ihren Facetten besser zu verstehen.

Solange Frauen im Top-Management deutscher Wirtschaftsunternehmen noch nicht gleichberechtigt repräsentiert sind, nehmen sie in Vorständen noch immer eine besondere Stellung ein. Oft sind sie bis heute die erste oder die einzige Frau in einem Führungsteam. Die Frau im Management scheint noch immer ein unbekanntes – oder mindestens ungewohntes – Wesen zu sein, vor dessen Einstellung Entscheider:innen zurückschrecken. Das bringt neben wirtschaftspolitischen oder psychologischen Fragen auch die kommunikationswissenschaftliche Frage auf, wie weibliche Führungskräfte in der Öffentlichkeit überhaupt dargestellt werden. Welches Bild bekommt man von weiblichen Führungskräften, wenn man mediale Berichterstattung betrachtet? Welche Attribute werden ihnen zugeschrieben und welche Aspekte werden in der Beschreibung weiblicher Führungskräfte betont? Gibt es Stereotype, die das öffentliche Bild von Frauen in Führungspositionen prägen oder werden Frauen in ihrer Individualität wahrgenommen und beurteilt? All diese Fragen sind wichtig, um zu verstehen, wie auch Entscheider:innen auf diese Frauen schauen, die sie potenziell einstellen sollen.

Mindestens genauso wichtig wie für Entscheider ist das öffentliche Bild für die Frauen selbst. Getreu dem Motto ‚You can be what you can see‘ orientieren sich Menschen an Rollenbildern und medialen Zuschreibungen. Was wir in der Öffentlichkeit erleben, scheint auch für uns erreichbar. Bei unseren Vorstellungen von Geschlechtern und Identitäten greifen wir bewusst oder unbewusst auf mediale Erzählungen, öffentlich zirkulierende Narrative, Bilder und Texte zurück (vgl. Lünenborg / Maier 2013: 7). Wir können uns mit Rollenbildern identifizieren oder uns von ihnen distanzieren – ob als etablierte Frau im Top-Management oder als Nachwuchstalent auf der Suche nach Perspektiven. Deshalb stellt sich die Frage, inwieweit die mediale Fremddarstellung heutzutage die erlebte Realität weiblicher Führungskräfte widerspiegelt. Wie sehen Frauen in Führungspositionen sich selbst? Welche Attribute bestimmen ihr Selbstbild und inwiefern weichen Selbst- und Fremdbild voneinander ab?

Die vorliegende kommunikationswissenschaftliche Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, diesen Fragen auf den Grund zu gehen und im Rahmen einer synchronen Untersuchung das aktuelle Bild weiblicher Führungskräfte als Forschungsgegenstand in den Blick zu nehmen. Die leitenden Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit lauten somit:

- Welches Bild zeichnen die Medien von weiblichen Führungskräften? Was macht die mediale Fremddarstellung aus? Wird diese Fremddarstellung von Stereotypen bestimmt?
- Wie sehen weibliche Führungskräfte sich selbst? Welche Einstellungen liegen ihrer Selbstbeschreibung zugrunde? Und wie nehmen sie die mediale Berichterstattung wahr?
- Inwiefern passen mediale Fremddarstellung und Selbstbeschreibung zusammen? Finden sich weibliche Führungskräfte in der medialen Fremddarstellung wieder? Sehen Sie sich angemessen repräsentiert?

Mit diesen Forschungsfragen, die über eine bloße Betrachtung der Medieninhaltsforschung hinausgehen, konzentriert sich die vorliegende Arbeit gezielt auf die Lebenswirklichkeit weiblicher Führungskräfte. Ein Vergleich zu männlichen Führungskräften oder Menschen anderer Geschlechtsidentitäten wird bewusst nicht vorgenommen. Hinter dieser Entscheidung steht die Überzeugung, dass die Erkenntnisse über Frauen im Top-Management auch ohne einen solchen Vergleich einen Aussagewert haben. Wenn Frauen in Führungspositionen als Normalität begriffen werden sollen und einen höheren Anteil in den Führungsetagen deutscher Wirtschaftsunternehmen einnehmen sollen, so hilft es, wenn wir verstehen, wie diese sich selbst sehen, welche Eigenschaften, Einstellungen und Werte sie leiten und welcher Fremddarstellung sie sich täglich gegenübersehen. Ein ständiger Vergleich zu Männern ist dafür nicht notwendig.

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, eigene Theorien sowohl für die mediale Fremddarstellung als auch für die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte zu entwickeln. Beide Theorien werden miteinander verglichen und diskutiert. Im Ergebnis stellt die Arbeit eine Bestandsaufnahme zum Bild weiblicher Führungskräfte in Deutschland dar. Damit liefert sie einen produktiven Beitrag zum Verständnis der Lebensrealität weiblicher Führungskräfte. Darüber hinaus birgt diese Untersuchung das Potenzial, Denkanstöße und Handlungsempfehlungen zu entwickeln – sowohl für Entscheider:innen in der Wirtschaft als auch für Journalist:innen und Medienschaffende und nicht zuletzt für weibliche Führungskräfte selbst. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des Diskurses um Diversität und Gendergerechtigkeit ist die vorliegende Arbeit nicht nur wissenschaftlich, sondern auch wirtschaftlich und gesellschaftlich relevant und aktuell.

## 1.2 Einbettung in den Forschungskontext

Wie auch in anderen wissenschaftlichen Disziplinen gibt es in der Medien- und Kommunikationswissenschaft heute eine vielfältige Frauen- und Geschlechterforschung. Die kommunikationswissenschaftlichen Gender Studies, auch Gender Media Studies genannt, befassen sich im Kern mit der „Relevanz und Bedeutung von Geschlecht in Prozessen medialer und öffentlicher Kommunikation“ (Lünenborg/ Maier 2013: 7). Dabei wird Geschlecht im Sinne der angloamerikanischen Tradition nicht als biologische, sondern als soziokulturelle Strukturkategorie verstanden und genauer betrachtet (vgl. Klaus/ Röser/ Wischmann 2001: 7 f.). Gender Media Studies sind von Natur aus transdisziplinär. Sie bewegen sich zwischen Geschlechterforschung, Sozialwissenschaft, Kulturwissenschaft, Kommunikationswissenschaft und Medienwissenschaft (vgl. Klaus/ Röser/ Wischmann 2001: 8).

Bis zum Ende der 1980er Jahre gab es zum Verhältnis von Geschlecht und Medien nur wenige grundlegende Untersuchungen. Dazu zählten vor allem eine Studie zum Frauenbild im deutschen Fernsehen von Erich Küchenhoff (vgl. Küchenhoff 1975) und eine Untersuchung zur Situation von Journalistinnen von Irene Neverla und Gerda Kanzleiter (Neverla/ Kanzleiter 1984). Beide Veröffentlichungen basieren auf Daten aus den 1970er Jahren. Ungefähr zur gleichen Zeit erschien ein Aufsatz von Laura Mulvey über ihre qualitative Untersuchung zur Rolle und Darstellung von Geschlechtern im Film (vgl. Mulvey 1975). Bis heute gilt der Aufsatz als einer der meistzitierten Texte feministischer Filmwissenschaft, der dazu beigetragen hat, eine Gender-Studies-Perspektive als relevanten Aspekt der Betrachtung von Medien zu etablieren. Erst im Laufe der 1990er haben sich die Gender Media Studies als eigene Disziplin innerhalb der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft herausgebildet und organisatorisch verankert. So konstituierte sich beispielsweise 1991 die ‚Fachgruppe Frauenforschung‘ der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (vgl. Klaus/ Röser/ Wischmann 2001: 21). Auf internationaler Ebene eröffnete die International Communication Association (ICA) 1993 eine eigene ‚Feminist Scholarship Division‘.

Seit den 1990er Jahren wächst die Zahl an geschlechtsbezogener Forschung stetig. Forschungsschwerpunkte der kommunikationswissenschaftlichen Geschlechterforschung sind der Journalismus als Beruf, Medien und Medieninhalte sowie Medienwirkung und Rezeption (vgl. Klaus / Röser / Wischmann 2001: 27 ff.). Konkrete Beispiele für diese Forschungsgegenstände der Gender Media Studies sind die Situation von Journalistinnen im Medienbetrieb, das

medial vermittelte Frauenbild, sogenannte Frauenmedien oder Frauen als Rezipientinnen (vgl. Klaus / Röser / Wischmann 2001: 10). Da es dem Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit am nächsten kommt, ist die Darstellung von Frauen in den Medien an dieser Stelle von besonderem Interesse. Ein Teil dieser Forschung konzentriert sich darauf, die quantitative Präsenz von Frauen in der Berichterstattung zu untersuchen. Mithilfe quantitativer Inhaltsanalysen werden große Mengen an Medieninhalten systematisch untersucht, um allgemeingültige Aussagen daraus abzuleiten (vgl. Lünenborg/ Maier 2023: 98 f.). 1978 veröffentlicht die amerikanische Kommunikationswissenschaftlerin Gaye Tuchman einen Aufsatz mit dem Titel *The Symbolic Annihilation Of Women by the Mass Media*, in dem sie belegt, dass Frauen in den Massenmedien quasi nicht existent sind und ihre vielfältigen Lebensentwürfe trivialisiert werden (vgl. Tuchman 2000). ‚Annullierung‘ und ‚Trivialisierung‘ sind seither Vokabeln, die auch in der deutschsprachigen kommunikationswissenschaftlichen Forschung vielfach Verwendung finden. Bis heute fokussieren Studien darauf, die Annullierung und Trivialisierung von Frauen in den Medien zu untersuchen und zu belegen. Damit rückt die Unterrepräsentanz von Frauen in den Mittelpunkt der Forschung (vgl. Klaus / Röser / Wischmann 2001: 25).

So untersucht beispielsweise das internationale Forschungsprojekt ‚Global Media Monitoring Project‘ seit 1995 alle fünf Jahre die Präsenz von Frauen in Hörfunk, Fernsehen, Printmedien und ausgewählten Online-Diensten. Dazu werden an einem vorher nicht bekanntgegebenen Stichtag weltweit alle Titelgeschichten der Medien daraufhin ausgewertet, ob die Berichterstattung Frauen als Thema oder Quelle berücksichtigt. Zum Stichtag am 25. März 2015 lag der Anteil weiblicher Personen in der Berichterstattung weltweit bei lediglich 24 Prozent, in Deutschland bei 28 Prozent. Der Bericht gibt auch Auskunft darüber, warum der Anteil in Deutschland an dem Stichtag über dem weltweiten Durchschnitt lag. An diesem Tag stürzte ein deutsches Flugzeug in den französischen Alpen ab. Die Tragödie war nahezu das einzige Thema, das an diesem Tag in die Auswertung einging. Als wichtige Personen waren Bundeskanzlerin Angela Merkel und Hannelore Kraft als Ministerpräsidentin Nordrhein-Westfalens in der Berichterstattung sehr präsent, was den Anteil von Frauen trotzdem nur auf 28 Prozent anhob. Merkel und Kraft waren nahezu die einzigen Frauen, die in der Berichterstattung überhaupt thematisiert wurden (vgl. GMMP 2015). Bei der letzten Auswertung von 2020 wurde kein spezifischer Bericht für Deutschland veröffentlicht. Weltweit stieg der Anteil von Frauen in der Berichterstattung im Vergleich zur vorherigen Auswertung vor fünf Jahren lediglich um einen Prozentpunkt auf 25 Prozent. Damit sind Frauen in der medialen Berichterstattung im Vergleich

zum Anteil an der Gesamtbevölkerung noch immer stark unterrepräsentiert (vgl. GMMP 2020).

Da die reine Repräsentanz von Frauen in den Medien noch nichts darüber aussagt, wie Frauen dargestellt werden, beschäftigt sich die Forschung der Gender Media Studies auch mit der Frage der inhaltlichen Darstellung von Frauen in den Medien. Erstmals hat die bereits erwähnte Küchenhoff-Studie 1975 das Bild von Frauen in den Medien untersucht. Markantes Ergebnis damals war die Erkenntnis, dass Frauen lediglich in Verbindung mit den Themen Kinder, Küche, Familie und Emotionalität in der Berichterstattung stattfanden. Eine Berufstätigkeit von Frauen wurde vollständig ausgeblendet (vgl. Küchenhoff 1997). Während Küchenhoff Beiträge des öffentlichen Rundfunks analysiert, konzentriert sich Christiane Schmerl 1984 auf die Berichterstattung über Frauen und Männer in der Tagespresse, im Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* und im *Stern*. Neben einer deutlichen Unterrepräsentanz von Frauen stellt sie auch ein geschlechterstereotypes Frauenbild fest. Während Männer die Politikberichterstattung dominieren, sind Frauen vor allem vertreten bei den Themen Kultur, Unterhaltung, Klatsch und Kriminalität – als Opfer von Verbrechen (vgl. Schmerl 1989: 14 ff.). Darüber hinaus wird bei beruflich erfolgreichen Frauen ein besonderer Fokus auf deren Frisur, Kleidung und emotionale Regungen gelegt (vgl. Schmerl 1989.: 42 ff.).

Verschiedene Studien der 1990er Jahre stellten nur eine langsame thematische Erweiterung und eine weiterhin klischeegebundene Berichterstattung fest (vgl. Lünenborg/ Maier 2013: 101 / für einen Überblick über die Studienlage vgl. Klaus/ Röser 2002: 268 ff.). Seither liegt der Fokus der Forschung vor allem auf der Untersuchung von Media Frames – also Bezugsrahmen, welche die Berichterstattung über Frauen prägen – und Geschlechterstereotypen. Erhoben werden bestimmte Zuschreibungen und auch Themenfelder, in deren Zusammenhang Männer und Frauen dargestellt werden. Mediale Stereotype sind deshalb problematisch, weil sie keine Vielfalt zulassen und Diversität reduzieren. Der Akzent vieler Arbeiten liegt dabei auf der Typen- und Kategorienbildung sowie auf der Herausarbeitung von Mustern (vgl. Lünenborg/ Maier: 101 f.). Geschlechterstereotype in der Presse scheinen seit rund 25 Jahren seltener Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen zu sein als in den 1990ern. Eine Ausnahme bildet die Studie von Melanie Magin und Birgit Stark aus dem Jahr 2010 (vgl. Magin/ Stark 2010). Untersucht wird die Berichterstattung der Presse in Österreich, der Schweiz und Deutschland, wobei die Autorinnen je eine Qualitäts-, eine Boulevard- und eine Regionalzeitung in die Analyse einbeziehen. Die Ergebnisse zeigen, dass Männer und Frauen weiterhin in traditionellen Geschlechterrollen dargestellt werden. Nur über einen Langzeitvergleich lassen sich minimale Auflösungstendenzen dieser Geschlechterstereotype erkennen. Die Autorinnen

bezeichnen ihre Ergebnisse daher selbst als ambivalent (vgl. Magin/ Stark 2010: 399 f.). Einen Überblick über bis dahin veröffentlichte Studien zur Analyse von Stereotypen in redaktionellen Medien, fiktiven Formaten und Werbung bietet Martina Thiele in ihrem Buch *Medien und Stereotype* (vgl. Thiele 2015: 240 ff.).

Insgesamt gibt es in der kommunikationswissenschaftlichen Geschlechterforschung zwar recht viele Studien zur Repräsentation in den Medien, jedoch nur wenige Untersuchungen zur Medieninhaltsforschung. Hier weisen die Gender Media Studies Forschungslücken auf. Auch fehlen Metaanalysen inhaltsanalytischer Forschung, die quantitativ erfassen, was konkret in welchem Zeitraum und für welche Medien mit Bezug auf die Geschlechterdarstellung untersucht wurde. Damit ist die Medieninhaltsforschung ähnlich unübersichtlich wie die Vielfalt an Medienangeboten und -inhalten selbst (vgl. Thiele 2015: 304 f.). Martina Thiele hat aus der Sichtung einschlägiger Forschungsliteratur und Datenbanken fünf Themenschwerpunkte inhaltsanalytischer Forschung identifiziert: (1) Arbeit und Beruf, (2) Alter, Körper, (Dis-)ability, sexuelles Begehren, (3) Ethnizität und Migration, (4) Kriege, Krisen, Kriminalität und Gewalt gegenüber Frauen und (5) Feminismus- und Gender-Diskurse als mediale Meta-Diskurse (vgl. Thiele 2023a: 309).

Für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse ist die Forschung zur Darstellung von Frauen in den Medien in Bezug auf Arbeit und Beruf. Eine bis heute gültige Erkenntnis von entsprechenden Forschungsbemühungen ist, dass die Berufstätigkeit von Frauen, ihre Care-Arbeit und die damit verbundene Mehrfachbelastung in den Medien nur wenig und meist einseitig thematisiert werden. Noch immer werden Frauen überwiegend in vermeintlich typischen Frauenberufen gezeigt, es mangelt an der Darstellung vielfältiger Berufsbilder. Auch kritische Themen wie ungleiche Bezahlung oder Aufstiegschancen von Frauen werden nur selten thematisiert (vgl. Thiele 2023a: 309). Dafür spielt Intersektionalität immer häufiger eine Rolle in der Berichterstattung über Frauen im Berufsleben und in der Bildung von Stereotypen:

„Stereotype Geschlechterbilder sowohl von Frauen als auch von Männern sind weiterhin in allen journalistischen Gattungen und mehr noch in der Werbung zu finden. (...) Neben traditionellen Frauenstereotypen wie dem der ‚Hausfrau‘, der ‚Mutter‘ oder der ‚Sekretärin‘, tauchen Substereotype auf, bei denen Geschlecht und sexuelle Orientierung mit Kategorien wie Beruf, Ethnie, Religion, Körper, Alter u.a. verbunden sind, z. B. die ‚Karrierefrau‘, die ‚Kampflesbe‘ oder die ‚türkische Putzfrau‘. (...) Die Geschlechterbilder in den Medien verändern sich also, sie sind auf den ersten Blick zahlreicher, auf den zweiten Blick aber nicht weniger stereotyp.“ (Thiele 2015: 235)

Diese Befunde werfen die Frage auf, wie über Frauen berichtet wird, die der vermeintlich stereotypen Frauenrolle nicht entsprechen – also über Frauen in Berufen, die klassischerweise Männern zugesprochen werden und lange Zeit Männern vorbehalten waren. Einen Fokus auf die mediale Sichtbarkeit von männlichen und weiblichen Spitzenkräften in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft legen Margreth Lünenborg und Jutta Röser 2012 in ihrer Veröffentlichung *Ungleich mächtig*. Sie untersuchen Printmedien und Fernsehnachrichten sowohl in Bezug auf das quantitative Verhältnis weiblicher und männlicher Führungskräfte als auch in Bezug auf geschlechtsbezogene Attributionen und sprachliche wie bildliche Metaphorik. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Analyse des Verhältnisses von Geschlecht und Macht und auf dem Vergleich von Weiblichkeit und Männlichkeit (vgl. Lünenborg/ Röser 2012). Für die vorliegende Arbeit besonders relevant sind die Ergebnisse in Bezug auf Führungskräfte aus der Wirtschaft: Die quantitative Untersuchung ergibt, dass weibliche Managerinnen in der Medienberichterstattung kaum vorkommen. Besonders auffällig ist, dass in der Wirtschaftsberichterstattung von Tageszeitungen gerade einmal drei Prozent der thematisierten Führungskräfte Frauen sind, in Wirtschaftsmagazinen sind es sogar nur zwei Prozent. Dies ist besonders erstaunlich, da anzunehmen wäre, dass gerade Wirtschaftsmedien mehr Raum böten, um auch Frauen in entsprechenden Positionen darzustellen. Stattdessen ist der Anteil von weiblichen Führungskräften in Illustrierten deutlich höher. Hier werden die Frauen nicht unter wirtschaftlichen Aspekten betrachtet, sondern als Prominente im Kontext unterhaltender Themen der Boulevardberichterstattung. Lünenborg und Röser schlussfolgern daraus, dass die strukturelle Männerdominanz in der Wirtschaft durch redaktionelle Auswahlprozesse weiter verstärkt wird (vgl. Röser/ Müller 2012: 53 ff.).

Auch qualitativ zeigen sich Unterschiede in der Berichterstattung über weibliche und männliche Führungskräfte der Wirtschaft. So werde weiblichen Führungskräften immer wieder „der Status des Besonderen und der Ausnahmefrau“ zugeschrieben (vgl. Maier/ Lünenborg 2012: 96). Häufig ist dieser Sonderstatus überhaupt erst Anlass für eine Berichterstattung über die jeweilige Frau. Während männliche Manager als individuelle Führungspersonlichkeiten dargestellt werden, geraten Managerinnen häufig zum „Aushängeschild und zur Randrepräsentation“ (Maier/ Lünenborg 2012: 96 f.). Dabei werden sie nicht nur als Führungskraft, sondern meist auch als Privatperson charakterisiert, bei der das Familienleben und auch das Äußerliche besonders betont werden. Sprachlich werden männliche Führungskräfte meist mit stark wettbewerbs- und konfliktorientierten Attributen beschrieben, während bei weiblichen Führungskräften Teamorientierung und

Kooperation stärker betont werden, was klassische Rollenklischees des kämpferischen Mannes und der umsorgenden Frau tradiert (vgl. Maier/ Lünenborg 2012: 104). Erfolge und Leistungen von Managerinnen werden in der Berichterstattung durchaus anerkannt. Häufiger als bei Männern werden die Erfolge von Frauen jedoch mitunter so dargestellt, als seien sie zufällig entstanden oder dem sozialen Umfeld zu verdanken (vgl. Maier/ Lünenborg 2012: 105 f.). Mit ihren Ergebnissen belegen Lünenborg und Röser, dass weibliche Führungskräfte in der medialen Berichterstattung marginalisiert werden und noch immer tradierten Geschlechterstereotypen unterliegen. Die vorliegende Arbeit kann mit ihrer eigenen empirischen Forschung dazu beitragen, zu überprüfen, inwieweit diese Erkenntnisse auch über zehn Jahre nach ihrer Veröffentlichung noch Gültigkeit besitzen.

Der Stand der Forschung zeigt, dass Medien bis heute auf Zweigeschlechtlichkeit setzen, sie betonen und Geschlechtsdifferenzen bewusst in Szene setzen (vgl. Thiele 2023: 152). Aber auch die Gender Media Studies müssen sich einer grundsätzlichen Kritik aussetzen: Durch die ständige Suche nach Unterschieden zwischen den Geschlechtern, bekräftigt die kommunikative Geschlechterforschung den Dualismus ‚männlich vs. weiblich‘ selbst und stellt die Zweigeschlechtlichkeit immer wieder her (vgl. Klaus 2001: 8). Auch die vorliegende Arbeit muss sich diesem Dilemma stellen. Die Autorin ist überzeugt, dass ein binäres Geschlechterverständnis der menschlichen Vielfalt nicht gerecht wird und daher nicht mehr zeitgemäß ist. In der öffentlichen Wahrnehmung von Top-Führungskräften in Deutschland, zeigt sich diese Vielfalt jedoch leider noch nicht. Bisher sind keine Top-Manager:innen öffentlich als divers bekannt. So beschränkt sich die mediale Fremddarstellung bis heute auf männliche und weibliche Führungskräfte, sodass auch nur eine Untersuchung dieser beiden Gender-Perspektiven möglich ist. Indem die vorliegende Arbeit sich ausschließlich auf die Perspektive weiblicher Führungskräfte konzentriert und keine Vergleiche anstellt, exploriert sie die Lebenswirklichkeit eines Geschlechtes, ohne eine Zweigeschlechtlichkeit zwingend vorauszusetzen. Sie eröffnet damit für zukünftige Forschungsprojekte die Möglichkeit, Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte mit allen möglichen Gender-Perspektiven abzugleichen und zu ihnen in Beziehung zu setzen.

Auch außerhalb der wissenschaftlichen Community beschäftigen sich einige Veröffentlichungen mit der medialen Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte. Um den Fokus nicht aus den Augen zu verlieren, seien hier nur zwei beispielhafte Projekte genannt. Die strategische Kommunikationsberatung ‚Hering Schuppener‘ veröffentlichte 2020 eine eigens initiierte Untersuchung mit dem Titel *Die Ausnahme, die Rabenmutter, die Kämpferin*. Unbewusste Bias in der

medialen Darstellung von Top-Managerinnen.“ (vgl. Hering Schuppner 2020). Darin gibt die Beratung an, in einer quantitativen Inhaltsanalyse 850 Artikel großer deutscher Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine auf ihre Darstellung von weiblichen und männlichen Führungskräften in Vorstand, Geschäftsführung und Bereichsleitung untersucht zu haben. Das Kodebuch habe 82 Variablen umfasst – darunter die Thematisierung der familiären Umstände, der Äußerlichkeit und der Kindheit der Führungskräfte. Die Inhaltsanalyse wurde ergänzt von ‚semistrukturierten Interviews‘ mit sechs Managerinnen, welche die Ergebnisse auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen einordneten (vgl. Hering Schuppner 2020: 10 f.). Da das konkrete Forschungsdesign nicht offengelegt wird, ist die Untersuchung nicht intersubjektiv nachvollziehbar und es kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden, inwiefern die Analyse wissenschaftlichen Kriterien entsprach. Die Studie der Kommunikationsberatung kommt zu dem Ergebnis, dass die Berichterstattung über weibliche Führungskräfte in hohem Maße stereotyp sei. Top-Managerinnen würden oft als Ausnahmeerscheinungen beschrieben, mit veralteten Rollenmustern in Verbindung gebracht und entsprechenden gesellschaftlichen Erwartungen ausgesetzt. Das Aussehen von Frauen nehme in der Berichterstattung rund ein Drittel mehr Raum ein als bei ihren männlichen Kollegen. Darüber hinaus würden bei Managerinnen das Familien-, Liebes- und Privatleben oder die Kindheit doppelt so häufig thematisiert wie bei Männern. Die interviewten weiblichen Führungskräfte bestätigten diesen Eindruck und äußerten die Wahrnehmung, dass ihre fachlichen Beiträge in den Medien weniger im Vordergrund stünden (vgl. Hering Schuppner 2020: 6). Hering Schuppner leitet aus den Erkenntnissen ihrer Studie Empfehlungen für Manager:innen ab. Die weiblichen Führungskräfte sollten sich nicht verstecken, Gespräche mit Medienvertretern gezielt vorbereiten und unangemessene Fragen nicht einfach hinnehmen, sondern als solche ansprechen und benennen (vgl. Hering Schuppner 2020: 7).

Eine der von Hering Schuppner interviewten Managerinnen war Fränzi Kühne, die 2017 als jüngste Aufsichtsrätin eines börsennotierten Unternehmens bekannt wurde. Die Unternehmerin und Gründerin arbeitet heute im Tandem als Chief Digital Officer im Vorstand der Edding AG. 2021 veröffentlicht Kühne das Buch „Was Männer nie gefragt werden. Ich frage trotzdem mal“, das zum *Spiegel*-Bestseller wird (vgl. Kühne 2021). In dem Buch beschreibt Kühne ihre persönliche Erfahrung, dass es in Interviews früher oder später immer um ihre Rolle als Frau, die Vorbildfunktion für andere Frauen, ihr Aussehen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehe. In ihrem Buch führt Kühne 22 Gespräche mit bekannten Männern aus Wirtschaft, Politik und Kultur und stellt ihnen genau die Fragen, die ihr selbst gestellt wurden. Laut Klappentext will sie damit

„unserer Denkweise einen Spiegel vorhalten, ihre Absurdität sichtbar machen. Denn nur, wenn wir das tun, können wir wirklich etwas ändern“ (Kühne 2021). Das Buch erhielt viel Aufmerksamkeit und einige der interviewten Männer äußerten die Erfahrung, dass die ungewöhnlichen Interviews ihnen die Augen geöffnet hätten für die Lebensrealität von weiblichen Führungskräften in den Medien.

Schaut man auf das Selbstbild weiblicher Führungskräfte und deren Selbstbeschreibung, so stellt man fest, dass dieser Aspekt bisher noch nicht in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtung gerückt ist. Im Grunde genommen beschränkt sich der Forschungsstand auf wenige Arbeiten, die mit dem Gegenstand der vorliegenden Arbeit nur entfernt in Verbindung stehen. Als Beispiel sei hier eine Dissertation zur biografischen Positionierung von Müttern in Führungspositionen genannt (vgl. Hoffmeister 2017). Kommunikationswissenschaftlich geprägte Forschung mit einem Fokus auf das Selbstbild weiblicher Führungskräfte fehlt bislang gänzlich.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es bisher keine wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Verhältnis von medialer Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte gibt. Die vorliegende Arbeit erschließt damit Neuland und trägt dazu bei, eine Forschungslücke zu schließen. Mit der Verbindung beider Perspektiven werden die bisherigen Erkenntnisse der kommunikationswissenschaftlichen Gender Media Studies um einen aktuellen, bisher nicht empirisch untersuchten Aspekt ergänzt.

---

## 1.3 Theoretischer Hintergrund

Will man das Verhältnis von Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte untersuchen, so stellt sich die Frage, wie stark ein öffentlich produziertes Bild Einfluss auf die eigene Identität hat. Hier bietet die Kommunikationswissenschaft interessante, aus der Sozialwissenschaft abgeleitete theoretische Ansätze:

Seit den 1960ern hat sich der sogenannte Konstruktivismus in der westlichen Wissenschaft verbreitet und etabliert. Peter Berger und Thomas Luckmann zählen mit ihrem Werk *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit* von 1966 (deutsch: 1970) zu den Vorreitern konstruktivistischer Theorie (vgl. Berger/ Luckmann 2021). Konstruktivismus geht generell davon aus, dass die Wirklichkeit keine faktische Gegebenheit ist. Er begreift die Konstruktion von Wirklichkeit vielmehr als sozialen Prozess, in dem durch die Interaktion, also im sozialen Handeln, ein gemeinsames Verständnis der Realität entsteht (vgl. Berger/ Luckmann 2021: 26 f.). Damit wird die Wahrnehmung von Wirklichkeit als subjektiv

begriffen. Sie unterliegt dem Einfluss von persönlichen Erfahrungen, sozialen und kulturellen Faktoren, ist dabei jedoch keinesfalls beliebig. Die Forschung zum Sozialkonstruktivismus fokussiert sich im Kern darauf, diesen gesellschaftlichen Prozess des Aushandelns sozialer Wirklichkeit zu verstehen und nachzuvollziehen (vgl. Berger/ Luckmann 2021: 3 f.). Während sich Berger und Luckmann auf das Wissen von Menschen konzentrierten und der Frage nachgingen, wie Wirklichkeit zustande kommt (vgl. Berger/ Luckmann 2021: 16), hat sich der Fokus sozialkonstruktivistischer Forschung im Laufe der Zeit verschoben. Zahlreiche empirische Untersuchungen kamen übereinstimmend zu einer zentralen Erkenntnis: Die Aushandlungsprozesse, die zur Konstruktion von Wirklichkeit führen, basieren alle auf Kommunikation. Soziales Handeln wird erst durch Kommunikation relevant für die Wirklichkeitskonstruktion. Aus dieser Überzeugung heraus entstanden in den 1990er Jahren die ersten sozialwissenschaftlichen Studien zur kommunikativen Konstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Kurz darauf nahm sich auch die Kommunikationswissenschaft des Themas an, und es entstand der kommunikative Konstruktivismus, der die empirische Kommunikationsforschung mit der soziologischen Theorie verbindet (vgl. Berger/ Luckmann 2021: 11 f.).

Im kommunikativen Konstruktivismus steht nicht länger das Individuum in Beziehung zu sich selbst mit seiner Sozialisation und seinem Wissen im Fokus, sondern die Beziehung zwischen Individuen. Dabei steht die Bedeutung kommunikativen Handelns im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Überzeugung des kommunikativen Konstruktivismus zufolge, geht es bei menschlicher Kommunikation immer auch um die Feststellung der eigenen Identität, das Aushandeln der Beziehung zueinander und des gemeinsamen Verständnisses davon, was Wirklichkeit ist (vgl. Reichertz 2024: 37). Damit steht nicht die Kommunikation als solche im Mittelpunkt der Theorie, sondern deren Wirkung. Kommunikatives Handeln führt zu einer gemeinsamen sozialen Wirklichkeit, die mittels Kommunikation geschaffen – also ‚konstruiert‘ – wird und die durchaus intersubjektiv erlebbar ist (Reichertz 2024: 40 ff.). Damit grenzt sich der kommunikative Konstruktivismus von radikal konstruktivistischen Überzeugungen ab: „Das kommunikativ Geschaffene ist ‚wirklich‘, weil es für die jeweilige Gesellschaft wirklich ist und auch wirkliche Folgen hat. Über diese Wirklichkeit wie über die Folgen sind sozial geteilte Aussagen möglich.“ (Reichertz 2024: 43) Die Welt, in der wir leben und die wir für wirklich halten, muss im Sinne des kommunikativen Konstruktivismus daher ständig untereinander kommunikativ bestätigt oder neu ausgehandelt werden. Nur durch diesen Austausch bekommen wir ein Bild davon, wer wir selbst sind, wer die anderen sind und wie die Welt aussieht. Kommunikatives Handeln schafft damit nicht nur Wirklichkeit, sondern auch Identität (vgl. Reichertz 2024: 11). Diese Identität möchte anerkannt werden – also von anderen

gesehen und als das benannt werden, was sie ist. Und genauso wie Kommunikation eine Identität schaffen kann, ist sie auch in der Lage, Identität umzudeuten oder neu zu gestalten. In dieser Rolle der Kommunikation sieht Reichertz eine machtvolle Aufgabe und spricht daher von Kommunikationsmacht (vgl. Reichertz 2024: 207 f.).

Folgt man dieser Überzeugung des kommunikativen Konstruktivismus, so bedeutete dies, dass auch die Identität – und damit die Selbstbeschreibung – weiblicher Führungskräfte durch Kommunikation hergestellt wird. Für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse ist dabei, welchen Einfluss das kommunizierte mediale Fremdbild auf die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte hat. Auch zu der Frage nach dem Einfluss einzelner Kommunikationsarten bietet der kommunikative Konstruktivismus theoretische Überlegungen:

Reichertz ist überzeugt, dass verschiedene Kommunikationsarten unterschiedlich viel Macht haben, Einfluss auf die eigene Identität zu nehmen (vgl. Reichertz 2024: 208). Er versteht Identität nicht länger als unveränderlichen Kern einer Persönlichkeit, der Handeln, Denken und Fühlen bestimmt. Vielmehr versteht er Identität als Sammlung von Teilidentitäten, die durch kommunikatives Handeln geschaffen und genauso durch kommunikatives Handeln wieder verändert werden können (vgl. Reichertz 2024: 254). Am meisten Macht sieht Reichertz dabei in der direkten Face-to-Face-Kommunikation, wenn das Gegenüber relevant für einen ist und man in einer Beziehung zueinandersteht. Fehle diese gemeinsame Basis, so sei auch der Einfluss auf die Identität geringer. Allerdings sieht Reichertz eine wichtige Änderung in der modernen mediatisierten Welt: Auch in medial vermittelter Kommunikation können sich Menschen gegenseitig Identitäten zuschreiben, wenn sie füreinander erkennbar sind. Ein prägnantes Beispiel sind sogenannte Influencer in Sozialen Medien, die für ihre Rezipienten nahbar und erlebbar erscheinen. Es wird davon ausgegangen, dass ihre Botschaften durchaus eine Kommunikationsmacht besitzen, weil die Konsument:innen eine Art Beziehung zu ihnen aufbauen. In diesen Fällen wirkt medial vermittelte (mediatisierte) Kommunikation ähnlich stark auf die Identität wie Kommunikation in Präsenz (vgl. Reichertz 2024: 255 f.). Knoblauch nennt diese Erweiterung der Face-to-Face-Situation auch „Translokalisierung des sozialen Raumes“. Damit wird personale Kommunikation unabhängig von körperlicher Anwesenheit (vgl. Knobloch 2017: 341).

Bis heute gibt es im wissenschaftlichen Diskurs keine einheitliche Überzeugung, welchen Stellenwert Massenmedien in der kommunikativen Konstruktion von Wirklichkeit einnehmen und welchen Einfluss sie auf das individuelle Identitätsverständnis haben. Andreas Hepp weist darauf hin, dass die Prozesse der Mediatisierung und Medialisierung eine ähnlich große Veränderung der Welt

bedeuteten wie die Globalisierung oder die Kommerzialisierung (Hepp 2013: 97). Entsprechend schwierig sei es, den zunehmenden Einfluss mediatisierter Kommunikation auf die Konstruktion von Wirklichkeit zu erfassen. Hepp sieht Medien als ‚Prägräfte‘ im Prozess der Kommunikation. So könnten unterschiedliche Medien auch unterschiedliche und mitunter widersprüchliche Prägräfte entfalten, was es noch schwieriger mache, die Wirkung einzelner Medien eindeutig zu identifizieren und zu belegen (vgl. Hepp 2013: 110, 117). Reichertz konstatiert in diesem Zusammenhang:

„Auch wenn ‚die Medien‘ die Möglichkeit haben, ihre Deutung vielen vorzutragen und damit auch anzutragen, also in gewisser Weise ‚Deutungsvortragemacht‘ (also nicht Deutungsmacht) haben, kann man in der Regel mit Medien recht wenig Kommunikationsmacht entfalten – einfach deshalb, weil sie keine oder nur wenig Anerkennungsmacht haben.“ (Reichertz 2024: 259 f.)

Er geht davon aus, dass die Kommunikationsmacht klassischer Massenmedien begrenzt sei, da die Rezipient:innen sich untereinander nicht wahrnehmen könnten und nicht sehen könnten, wie die anderen auf die Kommunikation reagieren. Hinzu komme, dass die Autor:innen den Mitgliedern des Publikums meist unbekannt und für sie nicht relevant seien. Damit fehlten laut Reichertz die Grundlagen für einen prägenden Einfluss auf die Konstruktion von Wirklichkeit und Identität (vgl. Reichertz 2024: 261).

Ein kommunikationswissenschaftlicher Ansatz, der medialer Kommunikation einen größeren Einfluss auf die Konstruktion von Wirklichkeit unterstellt, ist die sogenannte Framing-Forschung. Frames, also Rahmen, sind Blickwinkel, aus denen Akteure auf ein Thema schauen. Durch Frames werden einige Aspekte eines Themas besonders hervorgehoben und andere ausgeblendet. Mit ihrer Hilfe können Menschen sehr schnell Informationen erfassen und verarbeiten, ohne sich besondere Mühe bei der Analyse des Themas geben zu müssen. Frames geben Themen eine Richtung und damit tendenziell auch eine Wertung. Der Framing-Ansatz geht davon aus, dass diese Wertungen die Einstellungen und Verhaltensweisen dem dargestellten Sachverhalt gegenüber beeinflussen. Dabei finden sich Frames bei Kommunikatoren, in Medieninhalten und bei Rezipienten (vgl. Matthes 2014: 10 ff.). Scheufele unterscheidet hier zwischen Media Frames und individuellen Frames (Scheufele 1999: 106). Die Framing-Forschung hat es sich zur Aufgabe gemacht, Frames zu identifizieren, ihre Entstehung und deren Einfluss zu untersuchen. Scheufele versteht Framing als kontinuierlichen Prozess, bei dem Kommunikator-Frames Einfluss haben auf Media-Frames, die wiederum Rezipienten-Frames beeinflussen und umgekehrt (vgl. Scheufele 1999: 114 ff.).

Diese Interpretation unterstellt Massenmedien und von ihnen produzierten Media-Frames durchaus eine relevante Wirkung auf die Wahrnehmung von Wirklichkeit und die Identität der Rezipienten.

Neben den allgemeinen kommunikationswissenschaftlichen Theorien zum Einfluss von Medien auf die Konstruktion von Wirklichkeit, gibt es auch aus den Gender Media Studies theoretische Überlegungen zum Einfluss von Medien auf die Geschlechteridentität. Elisabeth Klaus unterscheidet zwischen drei Ansätzen der kommunikationswissenschaftlichen Geschlechterforschung: Während der Gleichheitsansatz die Diskriminierung von Frauen in den Medien in den Blick nimmt, betrachtet der Differenzansatz die Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Beide Ansätze gehen davon aus, dass es eine objektive und empirisch zu erfassende Realität gibt, an der sich die Medien und deren Berichterstattung messen lassen müssten. Der (de)konstruktivistische Ansatz der Gender Media Studies geht hingegen davon aus, dass Medien im Sinne eines ‚doing gender‘ Geschlechterbilder erst konstruieren und damit Wirklichkeit erschaffen (vgl. Klaus 2023: 26 ff.). Damit wird auch die Kategorie Geschlecht als soziale und kulturelle Konstruktion gesehen. Entsprechende konstruktivistisch orientierte Studien betrachten Medieninhalte als symbolische Deutungsrahmen und untersuchen die darin enthaltenen Geschlechterkonstruktionen (vgl. Klaus 2023: 33 ff.). Dabei steht immer wieder die Frage im Raum, welche Wirkung medial verbreitete Geschlechterstereotypen auf die Wirklichkeitskonstruktion haben. Thiele geht beispielsweise von Kultivierungseffekten aus. Je häufiger Frames wiederholt würden, desto stärker sei ihre Wirkung. Werden wir Menschen von frühester Kindheit an mit Geschlechterstereotypen konfrontiert, so bildeten diese die Grundlage für unser Geschlechterwissen. Dieses Wissen habe Auswirkungen auf die Bildung von Selbst- und Fremdbildern und unser damit verbundenes Verhalten (vgl. Thiele 2023: 152).

Für die vorliegende Dissertation können diese sich teilweise widersprechenden Grundannahmen der Kommunikationswissenschaft als Inspiration und Orientierung dienen. In der eigenen empirischen Forschung arbeitet die vorliegende Arbeit heraus, ob Media-Frames in Bezug auf weibliche Führungskräfte erkennbar sind und, wenn ja, ob sich diese Frames im Selbstbild der Managerinnen wiederfinden. Die mediale Fremddarstellung wird der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte gegenübergestellt und diskutiert. Damit konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf die Medieninhaltsforschung und die Kommunikatorforschung. Die Interpretation der Ergebnisse vor dem Hintergrund des kommunikativen Konstruktivismus kann die Erkenntnisse der Untersuchung in einen größeren kommunikationswissenschaftlichen Zusammenhang stellen und für den Forschungsgegenstand relevante Aussagen zum Einfluss medialer

Berichterstattung auf die Wirklichkeitskonstruktion weiblicher Führungskräfte hervorbringen.

---

## 1.4 Methodisches Vorgehen

Um die mediale Fremddarstellung und die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte empirisch zu ermitteln, nutzt die vorliegende Dissertation den Forschungsstil der Grounded Theory nach Anselm L. Strauss. Die Grounded Theory ist eine ergebnisoffene Folge methodischer Schritte, die es ermöglicht, aus Daten eine Theorie zu entwickeln. Die Grounded Theory ist vom Pragmatismus geleitet und versteht Forschung als Arbeit – also als einen flexibel am Forschungsgegenstand ausgerichteten Prozess (vgl. Strübing 2021: 127). Die Forschenden gehen ohne Hypothesen in ein mehrstufiges Auswertungsverfahren des empirischen Materials. Diese Auswertung wird als Kodieren bezeichnet und ist davon geprägt, dass die Daten ständig miteinander verglichen und in Beziehung zueinander gesetzt werden. (vgl. Strübing 2021: 15 ff.) Dieses Vergleichen führt den Forschenden zu Konzepten und Kategorien, die im nächsten Schritt wieder am Material erprobt und gegebenenfalls modifiziert werden. Die einzelnen Analyseschritte und theoretischen Überlegungen werden in Memos dokumentiert. Der Forschungsprozess hat kein festes Ende und läuft so lange, bis eine sogenannte ‚Theoretische Sättigung‘ erreicht ist. Dies ist der Fall, wenn zusätzliches Material keine weiteren Erkenntnisse bringt oder die Forschungsfragen beantwortet sind (vgl. Strübing 2021: 35)

Mit ihrer großen Offenheit und ihrem explorativen Charakter passt die Grounded Theory zum Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Das Feld ist noch unbestellt und sollte empirisch erforscht werden. Hypothesen und Vorannahmen würden den Blick einschränken, indem lediglich erwartbare Frames an das Material herangetragen und bestätigt oder verworfen werden. Die Grounded Theory erlaubt es, die relevanten Themen in einem rekursiven Verfahren aus dem Material zu entwickeln, im Verlauf der Arbeit zu erproben und schließlich zu einer gesättigten Theorie zu verdichten. Das explorativ-induktive Vorgehen der Grounded Theory bietet ein großes Entdeckungspotenzial und verspricht bei der Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen den größtmöglichen Erkenntnisgewinn, möglichst frei von Vorannahmen und Determinierungen.

Ein weiterer Vorteil der Grounded Theory ist die Möglichkeit, unterschiedliche Arten von Material zu untersuchen und den Korpus nicht im Vorfeld fest definieren zu müssen. Das der Grounded Theory immanente ‚Theoretische Sampling‘ sieht vor, immer wieder neues Material in die Untersuchung einzubeziehen, um

erste Theorieansätze zu überprüfen und Fragen zu beantworten, die der bisherige Stand der Theoriebildung aufgeworfen hat (vgl. Strübing 2021: 31). Datengewinnung, -analyse und Theoriebildung verlaufen parallel und bedingen sich gegenseitig. Man spricht folgerichtig von einer Parallelisierung der Arbeitsschritte (vgl. Strübing 2021: 11).

Das praktische Vorgehen der vorliegenden Arbeit orientiert sich an den Ausführungen von Strübing, bezugnehmend auf Strauss, und dem von Strübing beschriebenen Kodierparadigma (vgl. Strübing 2021: 24 f.). Es wird darauf ankommen, im Laufe der Untersuchung nachzuweisen, inwiefern die eigene praktische Vorgehensweise den Grundsätzen und der Logik der Grounded Theory entspricht. Detaillierte Ausführungen zum methodischen Vorgehen finden sich in Kapitel 3.

Dem Grundsatz des Theoretischen Samplings entsprechend, entwickelt sich auch die Auswahl des zu untersuchenden Materials erst im Verlauf der Analyse. Die geplante Arbeit orientiert sich hierbei an folgenden Überlegungen:

Mediale Berichterstattung hat einen relevanten Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung von Personen und Personengruppen. Einer konstruktivistischen Perspektive folgend, bilden Medien nicht die gesellschaftliche Wirklichkeit ab, sondern liefern vielmehr Bausteine zur Herstellung eines Bildes oder einer Identität (vgl. Lünenborg / Maier 2013: 107). Die geplante Studie geht davon aus, dass wirtschaftlich interessierte Menschen noch immer klassische Nachrichten- und Wirtschaftsmagazine konsumieren. Umso interessanter ist es, wie diese Medien Frauen in Führungspositionen darstellen und welche Rollenbilder sie möglicherweise tradieren. Nicht zuletzt sind die Konsumenten dieser Medien auch Entscheider:innen aus der Wirtschaft, die Führungspositionen zu besetzen haben. Aus diesen Gründen fokussiert sich die geplante Arbeit auf die Analyse von Beiträgen über weibliche Führungskräfte in deutschen Nachrichten- und Wirtschaftsmagazinen sowie den Wirtschaftsteilen überregionaler Tageszeitungen. Die Analyse von Berichten über weibliche Führungskräfte in diesen Medien bildet die Basis für die Ausarbeitung von Kategorien und Theorieansätzen.

Parallel wird der Korpus der Untersuchung ergänzt um Interviews mit weiblichen Top-Managerinnen, also Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen deutscher Wirtschaftsunternehmen. In Leitfadenterviews werden die Frauen eingeladen, ihre Perspektive auf weibliche Führungskräfte darzustellen. Im Mittelpunkt des Interesses stehen hier die Selbstbeschreibung der Managerinnen und ihre Sicht auf die mediale Fremddarstellung. Die geplante Arbeit strebt an, so viel Material zu untersuchen, bis eine Theoretische Sättigung erreicht ist – sowohl zur medialen Fremddarstellung als auch zur Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte.

## 1.5 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen wird in der vorliegenden Arbeit wie folgt vorgegangen: Nachdem in diesem einleitenden Kapitel der Blick auf den kommunikationswissenschaftlichen Forschungskontext gerichtet wurde, beleuchtet das folgende Kapitel Impulse und Erkenntnisse aus der Leadership-Forschung, die für die Untersuchung relevant sein können (vgl. Kapitel 2). Der in der vorliegenden Arbeit verwendete wissenschaftliche Forschungsstil und die wichtigsten Merkmale dieser Methode werden im Anschluss detailliert dargestellt (vgl. Kapitel 3). Den Hauptteil der vorliegenden Arbeit bildet die eigene empirische Untersuchung zur medialen Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte. Die Analyse dient der Exploration des Forschungsgegenstands. In jeweils eigenen Kapiteln für die mediale Berichterstattung und die Interviews werden das konkrete Vorgehen der Untersuchung, die wichtigsten Ergebnisse sowie die erarbeiteten Theorien dargelegt (vgl. Kapitel 4 und 5). Die Arbeit schließt mit einem Vergleich der medialen Fremddarstellung mit der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte und stellt als mögliche Interpretation der Erkenntnisse einen Bezug zum kommunikativen Konstruktivismus her. Aus den gesammelten Ergebnissen entwickelt die vorliegende Arbeit Handlungsempfehlungen für weibliche Führungskräfte, Medienschaffende sowie Wirtschaftsunternehmen und bietet einen Ausblick auf mögliche künftige Forschungsarbeiten (vgl. Kapitel 6 und 7).

**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.





# Female Leadership

# 2

Möchte man Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte in Deutschland erforschen, so ist es unabdingbar, sich im Vorfeld damit auseinanderzusetzen, was wir bereits über diese Personengruppe wissen. Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse gibt es über Frauen in Führungspositionen? Wie in der Einleitung dargelegt, gibt es im kommunikationswissenschaftlichen Umfeld bisher nur wenige Untersuchungen, die der vorliegenden Arbeit inhaltlich ähneln oder wichtige Impulse für die Forschungsarbeit liefern könnten. Daher lohnt sich ein Blick in benachbarte Disziplinen, um ein breiteres Wissen über den aktuellen Forschungsstand zu weiblichen Führungskräften zu erlangen. Als besonders relevant erweist sich hier die organisationswissenschaftliche Führungsforschung, die sich schon seit den 1990er Jahren mit dem Thema beschäftigt, häufig unter dem Titel ‚Female Leadership‘. Es handelt sich dabei um einen interdisziplinären Forschungsansatz, der Erkenntnisse aus der Soziologie, der Psychologie, der Managementforschung und der Anthropologie kombiniert (vgl. Boerner 2023: 2). Sabine Boerner hat mit ihrem Buch ‚Female Leaders – Führen Frauen anders?‘ 2023 das erste deutschsprachige Übersichtswerk zur internationalen organisationswissenschaftlichen Forschung über weibliche Führungskräfte veröffentlicht. Boerners Anspruch ist es, einschlägige empirische Ergebnisse darzustellen und kritisch zu diskutieren. Sie nutzt daher nur solche Studien, die in entsprechenden Fachzeitschriften mit einem Peer Review erschienen sind (vgl. Boerner 2023: 5). Ihr Werk dient der vorliegenden Arbeit als Orientierung und Einstieg in die Forschungsliteratur. In der Darstellung der Erkenntnisse beschränkt sich die Arbeit im Folgenden auf jene Aspekte der Forschung, die für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand relevant sind. Es wird also stets die Frage leitend sein, welche Erkenntnisse dem besseren Verständnis von Selbst- und Fremdbild weiblicher Führungskräfte dienlich sind.

Einleitend lässt sich sagen, dass die Forschung zu weiblichen Führungskräften sich stark darauf konzentriert, welche Faktoren ursächlich sind für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Hierbei wird betrachtet, was weibliche Führungskräfte ausmacht, wie sie führen und welche organisationsinternen und gesellschaftlichen Prozesse hinderlich oder förderlich für sie sind. Häufig geht es dabei um tatsächliche oder vermeintliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern (vgl. Boerner 2023: 2). In der Einleitung dieser Arbeit wurde betont, dass die vorliegende Untersuchung bewusst auf den Vergleich zu männlichen Führungskräften verzichtet und sich vollkommen auf das Selbst- und Fremdbild weiblicher Führungskräfte fokussiert. Was für die vorliegende empirische Untersuchung wahr bleibt, lässt sich in der Darstellung des aktuellen Forschungsstands nicht umsetzen. Hier gilt es der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die bisherige Führungsforschung sehr stark auf Unterschiede zwischen Frauen und Männern abzielt. Daher werden die untersuchten Unterschiede in diesem Kapitel auch thematisiert und dargelegt.

Von besonderem Interesse für die vorliegende Arbeit ist, dass der Großteil der heute zugänglichen Studien zum Thema ‚Female Leadership‘ in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht wurde. Nur sehr wenige Studien nutzen gezielt Stichproben aus dem deutschsprachigen Raum. Es bleibt also fraglich, ob die skizzierten Ergebnisse der internationalen Forschung eins zu eins auf die Umstände deutscher Führungskräfte übertragbar sind. Dies sollte stets berücksichtigt werden, wenn es um die Interpretation der Studien geht (vgl. Boerner 2023: 6).

Bevor im Weiteren die wissenschaftlichen Erkenntnisse in verschiedenen Unterkapiteln dargestellt werden, wird der Blick auf die aktuelle Situation von Frauen in der deutschen Wirtschaft gerichtet. Wie steht es um weibliche Führungskräfte in Deutschland? Eine Übersicht der aktuellen Zahlen, Daten und Fakten gibt Aufschluss.

---

## **2.1 Status Quo: Weibliche Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft**

Die Führungsetagen deutscher Wirtschaftsunternehmen sind noch immer stark männlich geprägt. Zwar liegt der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten der 200 größten deutschen Unternehmen dank Frauenquote seit 2020 konstant über 30 Prozent, pendelt sich dort aber ein und lag 2023 bei 32,1 Prozent (vgl. DIW 2024). Die DAX-Unternehmen (DAX-30/DAX-40) hatten 2023 einen Frauenanteil von 38,2 Prozent in ihren Aufsichtsräten und nähern sich damit einem

ausgeglichenen Verhältnis von Frauen und Männern (vgl. DIW 2024a). Von einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis spricht man dann, wenn der Anteil der unterrepräsentierten Gruppe mindestens 40 Prozent beträgt (vgl. AllBright 2022: 10).

In den Vorständen der deutschen Wirtschaft sieht es noch deutlich anders aus. Der Frauenanteil wächst zwar auch hier stetig, allerdings sehr langsam und auf einem noch immer niedrigen Niveau. Im Jahr 2023 lag der Frauenanteil in den Vorständen der 200 größten deutschen Unternehmen gerade einmal bei 17,5 Prozent (vgl. DIW 2024b). Bei den DAX-Unternehmen waren es 23 Prozent (vgl. DIW 2024c). Am 1. September 2023 waren in den Vorständen der 160 deutschen Börsenunternehmen aus DAX, MDAX und SDAX zusammen insgesamt 574 Männer beschäftigt und nur 121 Frauen (vgl. AllBright 2023: 5). Damit sind noch immer über 82 Prozent aller Vorstände männlich. Diese Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wird in der Literatur der Führungsforschung als ‚Female Leadership Gap‘ bezeichnet (vgl. Boerner 2023: 9).

37 Prozent der im Laufe der vorangegangenen zwölf Monate neu besetzten Vorstandspositionen wurden von Frauen eingenommen. Damit stieg der Frauenanteil in den DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen zwischen September 2022 und September 2023 um gut 3 Prozentpunkte, was den bislang zweitstärksten Zuwachs im Laufe eines Jahres bedeutet (vgl. AllBright 2023: 6). Ein Grund dafür ist, dass die Fluktuation in den Vorständen in diesem Jahr besonders hoch war: Im angegebenen Zeitraum haben insgesamt 19 Frauen und 106 Männer ihren Vorstandsposten verlassen – aus unterschiedlichen Gründen (2021 bis 2022: 14 Frauen und 75 Männer). In den fünf Jahren vor September 2023 haben im Durchschnitt 14 Prozent der Frauen und 16 Prozent der Männer im Verlaufe eines Jahres den Vorstand wieder verlassen (vgl. AllBright 2023).

Betrachtet man die 200 größten deutschen Unternehmen, so hatten 2023 noch immer 44,2 Prozent und damit nur knapp weniger als die Hälfte der Unternehmen keine einzige Frau im Vorstand (vgl. DIW 2024d). Die AllBright Stiftung, eine gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und Berlin, die sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft einsetzt, untersucht regelmäßig den Frauenanteil in den Führungsetagen der börsennotierten Unternehmen aus DAX, MDAX und SDAX. Auch wenn es sich bei der AllBright Stiftung um eine Lobby-Organisation handelt, sind die erhobenen Zahlen und die damit verbundenen Interpretationen für die vorliegende Arbeit aufschlussreich, um das Handlungsfeld und das zu untersuchende Problem besser zu verstehen.

Die AllBright Stiftung verzeichnete in ihrem Bericht 2023 für die Unternehmen aus DAX, MDAX und SDAX zum ersten Mal mehr Unternehmen mit Frauen im Vorstand (94) als Unternehmen mit rein männlich besetzten Vorständen (66).

Es fällt jedoch auf, dass auch hier 71 der 94 Unternehmen nur eine einzige Frau im Vorstand haben (vgl. AllBright 2023: 5). Dabei gilt laut AllBright Stiftung ein Frauenanteil von 30 Prozent innerhalb von Führungsgremien als kritische Größe, um Teamdynamiken zu verändern und die Vorteile der Diversität nutzen zu können (vgl. AllBright 2023: 9). Im Bericht der Stiftung heißt es dazu:

„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. Das ist ein bedenkliches Verständnis, bei dem wir es nicht belassen sollten. (...) Es fehlt an Frauen in den Vorständen, die signalisieren, dass der Weg nach oben frei ist und dass gewünscht ist, dass sie dort mitgestalten. Für dieses Signal braucht es aber deutlich mehr als eine Frau im Vorstandsteam. Nur so werden andere Frauen viel selbstverständlicher in diese Positionen streben und dort auch bleiben. Frauen wollen führen, aber sie gehen natürlich lieber dorthin, wo schon andere Frauen sind.“ (AllBright 2023: 4)

An der Spitze von Vorständen und Aufsichtsräten in DAX, MDAX und SDAX sind Frauen noch stärker in der Minderheit. Hier war die Entwicklung von 2022 auf 2023 rückläufig, das heißt, es gab 2023 noch weniger weibliche Vorstandsvorsitzende und Aufsichtsratsvorsitzende als im Vorjahr. Der Männeranteil bei den Vorstands- oder Aufsichtsratsvorsitzenden betrug jeweils rund 96 Prozent. Die höchsten Machtpositionen in diesen Unternehmen waren damit noch immer fast ausschließlich mit Männern besetzt (vgl. AllBright 2024: 7).

Im internationalen Vergleich ist Deutschland mit seinem Verhältnis von weiblichen und männlichen Führungskräften weit abgeschlagen. Eine Eurostat-Studie ermittelte den Anteil von Frauen in Führungspositionen in den Mitgliedsländern der Europäischen Union 2022. Als Führungskräfte betrachtete die Studie alle Personen der sogenannten ISCO-Hauptgruppe-1 der internationalen Standardklassifikation der Berufe. Hierzu gehören Geschäftsführer:innen, Leitende Angestellte und Fachbereichsleiter:innen. Die Spitzenposition erreichte Lettland mit 44,7 Prozent Frauen in Führungspositionen. Darauf folgten Polen, Schweden, Bulgarien, Estland und Frankreich – alle mit einem Frauenanteil von über 40 Prozent. Im Durchschnitt waren in der EU 35,5 Prozent aller Führungskräfte weiblich. Deutschland lag mit einem Frauenanteil von 29,2 Prozent klar darunter. Es war nur rund 6 Prozentpunkte vom absoluten Schlusslicht Kroatien entfernt, das mit 22 Prozent am wenigsten Frauen in Führungspositionen aufweisen konnte (vgl. Eurostat 2023). Die AllBright Stiftung vergleicht in ihrem Bericht den Frauenanteil in den Vorständen der führenden 40 Unternehmen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Polen, Schweden und den USA. Hierbei lag Deutschland 2023 mit seinen 23,2 Prozent im DAX auf dem vorletzten Platz. Die USA liegen mit

32,6 Prozent Frauen in Vorständen an der Spitze, gefolgt von Großbritannien (29,5 Prozent), Frankreich (27,9 Prozent) und Schweden (27,2 Prozent). Schlechter als Deutschland ist 2023 nur Polen mit einem Frauenanteil von 17,7 Prozent. 88 Prozent der amerikanischen und der französischen Unternehmen haben bereits mehrere Frauen im Vorstand (vgl. AllBright 2023: 9).

Auch beim Recruiting finden sich Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Vorständen: Während Männer überwiegend im eigenen Unternehmen Karriere machen und zum Vorstand aufsteigen, werden Frauen eher von extern rekrutiert. 63 Prozent der Frauen in den Vorständen der DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen wurden extern besetzt – meist mit Hilfe von Headhuntern. Intern schaffen es Frauen nur selten, in den Vorstand aufzusteigen. In den vergangenen fünf Jahren waren 83 Prozent der intern beförderten Vorstandsmitglieder männlich. Für die AllBright Stiftung ist dies ein Zeichen, dass die Unternehmen es verpasst haben, Frauen intern zu fördern und einen Pool an weiblichen Führungskräften aufzubauen (vgl. AllBright 2023a: 5). Schon 2022 sah die Stiftung das Problem und forderte:

„In Zeiten von Fachkräftemangel und Krise ist die deutsche Wirtschaft auch international herausgefordert wie nie. Mehr denn je geht es jetzt darum, sich neu und besser aufzustellen und sich dafür die besten Köpfe zu sichern – auch und gerade die weiblichen.“ (AllBright 2022: 4)

Neben dem Umstand, dass Frauen häufig von extern ins Top-Management kommen, scheint es auch Unterschiede darin zu geben, welche Positionen sie darin übernehmen. Diese Beobachtung wird in der Führungswissenschaft theoretisch beschrieben. Nach dem sogenannten ‚Glass-Cliff-Phänomen‘ werden Frauen überdurchschnittlich häufig auf Managementpositionen besetzt, die riskant und prekär sind. Ausgangspunkt der ursprünglichen empirischen Untersuchung war ein Artikel der *New York Times* im Jahr 2003, der feststellte, dass sich der Aktienkurs von Unternehmen, die eine Frau in den Vorstand beriefen, in den Folgemonaten eklatant verschlechterte. Ryan et al. untersuchten dasselbe Material wie die *New York Times* und kamen zu der Erkenntnis, dass eben diese Unternehmen schon vor dem Eintritt der Frauen ins Management eine schlechte Entwicklung zeigten und die Frauen zu einem Zeitpunkt in den Vorstand aufstiegen, in dem das Unternehmen bereits seit längerem in einer Krise steckte oder die Krise unmittelbar bevorstand. Die Forscher stellten folglich die These auf, dass nicht die Frauen die schlechte Unternehmensentwicklung verursachten. Vielmehr würden besonders in Krisenzeiten Frauen ins Top-Management berufen. Diese Frauen stünden bildlich gesprochen von Beginn an in ihrer neuen Führungsrolle

an einer Glasklippe und hätten ein wesentlich höheres Risiko zu scheitern (vgl. Ryan et al. 2016: 447). Ryan et al. fanden in den folgenden zehn Jahren zahlreiche Belege für das Glass-Cliff-Phänomen, sodass sie zu dem Schluss kamen, dass Unternehmen gerade in Krisenzeiten bevorzugt auf weibliche Führungskräfte setzten: „Think crisis – think female“ (Ryan et al. 2016: 450). Warum dies so ist, dazu werden vor allem zwei Begründungen diskutiert. Erstens wird angenommen, dass gerade in Krisenzeiten Führungskompetenzen gefragt sind, die allgemein besonders Frauen zugesprochen werden. Hierzu zählen beispielsweise eine gute Kommunikationsfähigkeit und Empathie gegenüber den Mitarbeitenden. Die Unternehmensführung erhofft sich also durch die Besetzung von Frauen echte neue Impulse für die Führungspraxis und ein Abwenden der Krisensituation (vgl. Ryan et al. 2016). Der zweite mögliche Grund ist eher mit dem Image des Unternehmens in Zusammenhang zu bringen und damit weniger ehrenwert. Es steht zu vermuten, dass Unternehmen in Krisenzeiten bewusst Frauen in den Vorstand berufen, um ihren Stakeholdern zu signalisieren, dass sie den Ernst der Lage erkannt haben und etwas verändern wollen. Durch den Strategiewechsel in der Führung erhoffen sich diese Unternehmen vor allem, ihre Reputation zu sichern und zu steigern (vgl. Ryan et al. 2016: 451). Dieser Effekt wird auch als ‚Signaling Theory‘ beschrieben (vgl. Connelly 2011).

Unabhängig davon, was dazu führt, dass Frauen vermehrt in Glass-Cliff-Positionen besetzt werden: Es scheint bewiesen, dass es nicht die Frauen selbst sind, die sich bevorzugt und gezielt in solch prekäre Führungsrollen begeben. Im Gegenteil: Frauen erachten riskante Führungspositionen gewöhnlich als weniger attraktiv als Männer es tun. Vielmehr scheint es so zu sein, dass krisenbetroffene Führungsrollen für Frauen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, überhaupt eine Top-Management-Position erreichen zu können (vgl. Ryan et al. 2016: 451).

Morgenroth et al. stellten in einer länderübergreifenden Meta-Analyse fest, dass die Ausprägung des Glass-Cliff-Phänomens von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängig ist und untersuchten, welche Rahmenbedingungen es eher abschwächen. Sie fanden heraus, dass das Scheitern in einer Managementposition bei weißen Männern eher der Situation und den Rahmenbedingungen zugeschrieben wird, während bei Frauen eher ein persönliches Versagen als Grund angenommen wird. Damit liegt im Glass-Cliff-Phänomen die Gefahr, Ungleichheiten eher weiter zu befördern (vgl. Morgenroth et al. 2020: 825). Die Analyse deutet darüber hinaus darauf hin, dass der Grad der Gleichstellung in den jeweiligen Ländern ein wichtiger Einflussfaktor ist. Je höher die Gleichstellung, desto geringer ist das Glass-Cliff-Phänomen. Deutschland gehört dabei zu den Ländern mit eher hoher Gleichstellung der Geschlechter und wäre damit mutmaßlich weniger vom Glass-Cliff-Phänomen betroffen. Maßnahmen zur Gleichstellung

können sehr wohl dazu beitragen, die Auswirkungen des Glass-Cliff-Phänomens zu minimieren (vgl. Morgenroth et al. 2020: 821). Morgenroth et al. regen weitere Forschung an, um die Bedeutung des Glass-Cliff-Phänomens und die verschiedenen Einflussfaktoren tiefer zu ergründen.

Solange in den Führungsteams der deutschen Wirtschaft noch kein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis erreicht ist, nehmen Frauen in Vorständen noch immer eine besondere Stellung ein. Meist sind sie heute die erste, die einzige Frau in einer Gruppe. Die Sozialwissenschaft hat für diese Rolle eine theoretische Darstellung gefunden. Rosabeth Kanter beschrieb in den 1970er Jahren das Phänomen des ‚Tokenism‘. Als ‚Token‘ bezeichnet sie Menschen, die eine Minderheit in einer dominanten Gruppe darstellen. Sie werden häufig nicht als Individuen wahrgenommen, sondern als Repräsentant:innen einer Kategorie – im diskutierten Fall der Kategorie der Frauen. Mit der Praktik des Tokenism, also damit, eine Vertreterin der Minderheit in die dominante Gruppe aufzunehmen, wollen Organisationen im Sinne des Tokenisms den Verdacht des Sexismus oder der Diskriminierung abwehren, ohne an den bestehenden Machtverhältnissen wirklich etwas zu verändern (vgl. Kanter 1977: 39 ff.). Auch wenn es mitunter Kritik an der Art gibt, wie Studien Tokenism konkret nachweisen (z. B. Zimmer 1988), kann das Phänomen helfen, die besondere Stellung von Tokens zu verstehen. Tokenism führt dazu, dass diese Frauen eine erhöhte Sichtbarkeit bekommen. Ihr Token-Status lässt sie unter stärkerer Beobachtung stehen, was häufig mit einem erhöhten Leistungsdruck einhergeht. Außerdem kann die Sonderstellung dazu führen, dass ihre Arbeit besonders bewertet und mitunter übermäßig kritisiert wird. Eine besondere Betonung der Gemeinsamkeiten der dominierenden Gruppe führt zu einer weiteren Polarisierung und bringt die Person mit Token-Status in eine Außenseiterrolle. Die einzige Möglichkeit Zugang und die Solidarität der anderen zu erlangen, scheint für die Token-Person häufig, sich an die Verhaltensweisen, Erwartungen und Normen der dominierenden Gruppe anzupassen und die eigene Individualität zu verleugnen (vgl. Kanter 1977: 41 ff.).

Wenn die Minderheitsstellung von Frauen in Top-Management-Positionen noch immer andauert und dies mitunter Nachteile für die Frauen selbst und die Organisationen hat, stellt sich die Frage, warum nicht mehr Frauen auf solche Positionen besetzt werden. Ein Argument könnte sein, dass es schlicht nicht ausreichend viele qualifizierte Frauen gibt. Diesem Verdacht gilt es nachzugehen und sich die Datenlage anzuschauen.

## 2.2 Qualifikation und persönliche Voraussetzungen

„Bei der Besetzung von Führungspositionen spielt das Geschlecht für uns keine Rolle, wir besetzen ausschließlich nach Qualifikation.“ Dieses Argument hört man immer wieder, besonders von Unternehmen, bei denen weibliche Führungskräfte unterrepräsentiert sind und die dennoch keine Quote für die Besetzung von Frauen etablieren möchten. Die AllBright-Stiftung hat Sätze wie diese auf ihrer Webseite als Floskeln bezeichnet, die keinen Bestand haben. Denn ginge es tatsächlich rein um Qualifikation, wären Führungsteams automatisch viel diverser: „Frauen werden tatsächlich, oft unbewusst, schlechter beurteilt, weniger für Führungspositionen vorgeschlagen und seltener auf Grund ihres Potentials rekrutiert und befördert.“ (AllBright 2024) Die statistische Datenlage zeigt, dass es schlicht nicht wahr ist, dass Frauen in Deutschland schlechter qualifiziert seien als Männer:

Im Wintersemester 2023/2024 waren mit 50,9 Prozent über die Hälfte aller Studierenden an Hochschulen in Deutschland weiblich (vgl. Statistisches Bundesamt 2023). Dieser hohe Anteil zeigt sich auch bei den Hochschulabsolvent:innen. Hier waren im Jahr 2022 52,6 Prozent weiblich (vgl. Statistisches Bundesamt 2023a). Bei den 30- bis 34-jährigen in Deutschland haben mehr Frauen eine Hochschulbildung als Männer. 2021 hatten in dieser Altersklasse 57,2 Prozent der Frauen einen Hochschulabschluss, bei den Männern waren es 49,6 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2023b).

Auch in den für Unternehmen so wichtigen Wirtschaftswissenschaften sind heutzutage mehr als die Hälfte der Absolvent:innen Frauen. Im Wintersemester 2022/2023 bestanden in Deutschland 42.333 Männer und 45.447 Frauen ihre Abschlussprüfungen in den Wirtschaftswissenschaften (vgl. Statistisches Bundesamt 2023c). Betriebswirtschaftslehre war im Wintersemester 2022/2023 der mit Abstand beliebteste Studiengang bei Frauen (vgl. Statistisches Bundesamt 2023d). Selbst vor 20 Jahren, als heutige Manager:innen ihren Abschluss machten, war das Verhältnis von Männern und Frauen im Studienfach Wirtschaftswissenschaften schon wesentlich ausgeglichener als heute in den Führungsetagen deutscher Unternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt 2022e).

Frauen interessieren sich folglich sehr wohl für Wirtschaft und Management. Sie sind weniger qualifiziert als Männer und haben eine fundierte akademische Ausbildung. Frauen finden auch den Weg in die Unternehmen, schaffen es jedoch seltener in die oberen Führungsebenen als Männer (vgl. AllBright 2024). Warum? Liegt es vielleicht daran, dass ihnen neben der fachlichen Qualifikation Persönlichkeitsmerkmale fehlen, die als Führungskraft gefragt sind?

Die Führungsforschung beschäftigt sich mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen, die dafür ausschlaggebend sind, eine Führungsrolle ausfüllen zu können. Zentral ist hierbei das sogenannte ‚Big-Five-Modell‘, das fünf Persönlichkeitsmerkmale benennt, die relativ beständig sind und einen Einfluss auf beruflichen Erfolg haben sollen. Diese Merkmale sind: Extraversion, emotionale Stabilität, Umgänglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen (vgl. Costa et al. 1992). In einer Meta-Analyse von Derue et al. 2011 wurde herausgearbeitet, dass Gewissenhaftigkeit das wichtigste Persönlichkeitsmerkmal ist, um eine effektive Führungsleistung zu zeigen. Extraversion gilt als weiterer wichtiger Faktor (vgl. Derue et al. 2011: 37 f.). Die aktuellste Meta-Analyse von Anglim et al. konnte empirisch belegen, dass Frauen genau bei diesen beiden Merkmalen Gewissenhaftigkeit und Extraversion höhere Werte aufweisen als Männer. Darüber hinaus übertrafen sie Männer in ihrer Umgänglichkeit und der Offenheit für Erfahrungen. Lediglich in der emotionalen Stabilität wiesen Männer höhere Werte auf als Frauen (vgl. Anglim et al. 2022). Es bleibt allerdings festzustellen, dass sich die Befunde nicht speziell auf Führungskräfte bezogen, sondern auf Beschäftigte und Studierende ohne Führungsverantwortung. Auch waren die Unterschiede gering ausgeprägt. Ob sich die Ergebnisse eins zu eins auf Führungspersönlichkeiten übertragen lassen, ist fraglich. Es gibt noch immer sehr wenige Studien zur Wertorientierung und zu Persönlichkeitsmerkmalen von Top-Führungskräften. Erste Studien deuten darauf hin, dass die Unterschiede zwischen Frauen und Männern in dieser speziellen Gruppe anders sein könnten als im Rest der Bevölkerung. Die Datenlage lässt jedoch noch keine gültigen Aussagen zu (vgl. Boerner 2023: 61).

Eine länderübergreifende Meta-Analyse aus dem Jahr 2018 belegt, dass weibliche Top-Führungskräfte im Schnitt besser qualifiziert sind für eine Führungsaufgabe als ihre männlichen Kollegen. Die Frauen hatten beispielsweise häufiger an einer Elite-Universität studiert und hatten ein positiveres Selbstbild als Männer. Die Autoren erklärten das Phänomen wie folgt: Für Frauen gilt es als größere Herausforderung, eine Führungsposition im Management zu erreichen. Sie können sich nicht auf soziale Vorteile wie ein etabliertes Netzwerk verlassen und sind sich dieses Nachteils bewusst. Deshalb bringen erfolgreiche Frauen besonders viel Wissen, Fähigkeiten und positive Persönlichkeitsmerkmale mit, welche die empfundenen und realen Nachteile kompensieren (vgl. Wang et al. 2018).

Auch wenn die empirisch belegten Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen gering sind und nicht klar ist, inwieweit sie sich auf Führungskräfte übertragen lassen: Die bisherige Studienlage spricht eher zugunsten der Qualifikation von Frauen und nicht zu ihrem Nachteil. Das Female Leadership Gap

lässt sich folglich nicht aus einer mangelnden Qualifikation oder aus fehlender persönlicher Eignung weiblicher Führungskräfte ableiten.

Über die empirisch belegten, tatsächlichen Persönlichkeitsunterschiede hinaus befasst sich die Führungsforschung seit Jahrzehnten mit Geschlechterstereotypen und der Frage, inwiefern sie es Frauen erschweren, in Führungspositionen zu gelangen und zu bleiben. Für die Interpretation der Ergebnisse der vorliegenden Studie ist es hilfreich, einen Blick auf die dort diskutierten Befunde zu werfen.

---

## 2.3 Geschlechterstereotype und Führungstereotype

Dem wissenschaftlichen Diskurs um Female Leadership liegen maßgeblich die Überlegungen der amerikanischen Sozialpsychologin Alice H. Eagly zugrunde. Sie hat in Anlehnungen an die Rollentheorie der Soziologie (vgl. z. B. Linton 1936) erstmals 1987 ein Rollen-Model entwickelt, welches davon ausgeht, dass wahrgenommene Unterschiede in Eigenschaften und Verhaltensweisen zwischen Frauen und Männern aus den Rollen entstehen, welche die Geschlechter typischerweise in der Gesellschaft innehaben. Menschen beobachten, welche Rollen Frauen und Männer einnehmen und welche Fähigkeiten darin gefragt sind. Daraus leiten sie vermeintliche Erkenntnisse über die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale von Frauen und Männern ab. Es handelt sich bei diesen Unterschieden also vielmehr um Geschlechterstereotype als um tatsächliche Eigenschaften der Personen (vgl. Eagly 1987, Eagly/ Wood 2016: 459).

Bei den Geschlechterstereotypen unterscheidet man zwei Dimensionen, nach denen Menschen und ihre Verhaltensweisen beschrieben werden: sogenannte kommunale und agentische Aspekte. Kommunale Aspekte stellen soziale Beziehungen und deren Pflege in den Vordergrund, sodass kommunale Personen mit Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft, Empathie und Vertrauenswürdigkeit beschrieben werden. Agentische Personen hingegen konzentrieren sich auf das Erreichen von Zielen und das Erfüllen von Aufgaben. Ihnen werden Eigenschaften wie Durchsetzungsstärke, Ehrgeiz und Kompetenz zugeschrieben (vgl. Boerner 2023: 10 f.). Eaglys Interpretation der sozialen Rollen konstatiert, dass die Wahrnehmung der Geschlechter fest mit diesen Dimensionen verknüpft ist:

„Men, more than women, are thought to be agentic – that is, masterful, assertive, competitive, and dominant. Women, more than men, are thought to be communal – that is, friendly, unselfish, concerned with others, and emotionally expressive.” (Eagly/ Wood 2016: 462)

Eagly geht davon aus, dass Frauen in der Gesellschaft eher Rollen einnehmen, die kommunales Verhalten erwarten lassen. Sie übernehmen traditionell den Großteil der Care-Arbeit innerhalb der Familie und üben überdurchschnittlich häufig Berufe aus, die soziale Fähigkeiten erfordern und darauf ausgerichtet sind, sich um andere zu kümmern. Männer hingegen sind traditionell vollzeitberufstätig in verantwortungsvollen Funktionen, häufig in Verbindung mit Führung und Macht. Diese traditionellen Rollen führen dazu, dass Frauen als kommunal und Männer als agentisch wahrgenommen werden und diese Dimensionen zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Geschlechter verwendet werden (vgl. Eagly/ Wood: 466 f.).

Zur besseren Veranschaulichung der beiden Dimensionen zeigt Tabelle 2.1 einen Auszug aus einer Tabelle von Boerner (2023:12), welche beispielhafte kommunale und agentische Persönlichkeitseigenschaften aus einer Meta-Analyse von Eagly et al. auflistet (vgl. 2002: 307).

**Tabelle 2.1** Beispiele für kommunale und agentische Persönlichkeitsmerkmale

Kommunale Aspekte	Agentische Aspekte
Fähigkeit zum Umgang mit Menschen, zugewandt, empathisch, emotional, großzügig, ehrlich, nährend, kontaktfreudig, geduldig, höflich, romantisch, einfühlsam, selbstlos	Fähigkeit zum Treffen von Entscheidungen, aggressiv, ehrgeizig, arrogant, besonnen, selbstsicher, mutig, kritisch, bestimmend, fordernd, fleißig, selbständig, besitzergreifend, stolz, eigennützig, stark, hartnäckig

Eaglys Rollen-Model ist damit ein Erklärungsversuch, wie unterschiedlich Frauen und Männer wahrgenommen werden und welcher ‚Gender Bias‘, also welcher „geschlechterbezogene Verzerrungseffekt zuungunsten der Frau“ (Boender 2023:36), damit einhergeht.

Doch welchen Einfluss haben diese Geschlechterstereotype auf die Lebensrealität weiblicher Führungskräfte? Diesen Zusammenhang stellen Alice H. Eagly und Steven J. Karau 2002 in ihrer Theorie der Unvereinbarkeit sozialer Rollen her. Sie gehen davon aus, dass es neben den Geschlechterstereotypen auch einen Führungstereotyp gibt – also eine Vorstellung davon, wie Führungskräfte sind oder zu sein haben. Dieser Stereotyp erwartet von Führungskräften vor allem agentische, also männlich konnotierte Eigenschaften (Eagly / Karau 2002: 575 f.). Boerner fasst die daraus entstehende Unvereinbarkeit für Frauen in Führungspositionen wie folgt zusammen:

„Von Führungskräften wird in erster Linie Durchsetzungsfähigkeit, Entschlossenheit und Zielorientierung erwartet. Diese Erwartungen stimmen eher mit dem männlichen Geschlechterstereotyp überein als mit dem weiblichen. Wenn Frauen sich in eine Führungsposition begeben, entsteht daher eine Unvereinbarkeit zwischen ihrem kommunalen Geschlechterstereotyp einerseits und dem agentisch geprägten Führungsstereotyp andererseits, die negative Effekte für die betroffenen Frauen nach sich ziehen kann.“ (Boerner 2023: 12).

Empirische Studien der vergangenen Jahrzehnte belegen die Tatsache, dass Führungskräfte eher mit agentischen Persönlichkeitsmerkmalen und damit mit männlichem Verhalten in Verbindung gebracht werden. Das sogenannte ‚Think Manager-Think Male‘-Paradigma (Schein 1973) beispielsweise beruht auf einer Befragung in den USA in den 1970er Jahren und zeigt, dass Menschen, die an Führungskräfte denken, grundsätzlich eher an männliche Personen denken als an weibliche. Bei männlichen Befragten ist dieser Effekt größer als bei weiblichen (vgl. Schein 1973: 665 f.). Allerdings zeigen jüngere Studien zur Unvereinbarkeitsthese, dass die Stärke des Paradigmas im Laufe der Zeit abgenommen hat (vgl. Boerner 2023: 13 f.). So kommt eine aktuellere internationale Meta-Analyse zu dem Ergebnis, dass zunehmende Gleichberechtigungsbemühungen und die höhere Präsenz von weiblichen Führungskräften dazu führen, dass sich das Führungsstereotyp schrittweise hin zu eher kommunalen Merkmalen entwickelt, sodass der Einfluss der Unvereinbarkeitsthese zunehmend kleiner wird, jedoch weiterhin besteht (vgl. Badura et al. 2018: 337 ff.).

Welche negativen Effekte die vermeintliche Unvereinbarkeit für Frauen haben kann, wird nun genauer erläutert. Eagly und Carli stellen zunächst ganz grundsätzlich fest, dass Frauen durch die Unvereinbarkeit der sozialen Rollen einen Nachteil, den sogenannten ‚Female Leadership Disadvantage‘ haben (vgl. Eagly / Carli 2003: 818 ff.). Dieser Nachteil kann sowohl in der eigenen Bewertung der Situation dieser Frauen liegen als auch in der Betrachtung und Bewertung durch andere.

Welche Bedrohungen Frauen durch Stereotype erleben, beschreiben Arbeiten zum sogenannten ‚Stereotype Threat‘. Er bezeichnet die Angst, aufgrund von negativen Stereotypen negativ beurteilt oder schlecht behandelt zu werden. Aufschlussreich ist hier eine Übersichtsarbeit von Hoyt und Murphy aus dem Jahr 2016. Sie kommt zu der Erkenntnis, dass der ‚Stereotype Threat‘ situationsbedingt ist (vgl. Hoyt/ Murphy 2016: 8). So sind weibliche Führungskräfte stärker betroffen, wenn sie in einem stark männerdominierten Umfeld arbeiten, in dem außer ihnen nur wenige Frauen vertreten sind. Wenn das Umfeld dann noch besonders männlich gestaltet ist, begünstigt es diesen Effekt. Auch männliche Darstellungen von Führung in den Medien oder geschlechtsstereotype Werbung

steigern das Gefühl der Frauen, das Umfeld erwarte, dass sie scheitern (vgl. Hoyt/ Murphy 2016: 10 f.).

Die Reaktionen der Frauen auf diese Furcht fallen unterschiedlich aus. So ist eine erhöhte Verletzlichkeit wahrnehmbar, bei der die Frauen aus Sorge vor negativer Bewertung an Selbstvertrauen verlieren, unsicher handeln und dadurch schließlich tatsächlich weniger leistungsfähig sind (vgl. Hoyt/ Murphy 2016: 12). Die Angst, einem negativ besetzten Stereotyp zu entsprechen kann die weibliche Führungskraft also sprichwörtlich lähmen. Um sich bewusst abzugrenzen, kann es zu einem weiteren Phänomen kommen: dem sogenannten ‚Queen Bee Syndrome‘. Es beschreibt die Beobachtung, dass Frauen, die in einem männerdominierten Umfeld erfolgreich sein wollen, sich an die maskuline Kultur anpassen und sich bewusst von anderen Frauen distanzieren. Sie verhalten sich wie Männer, fördern andere Frauen nicht und legitimieren damit die bestehende Hierarchie der Geschlechter. Mit diesen Maßnahmen versuchen die Frauen aktiv der negativen Bewertung und dem Gender Bias gegenüber der Gruppe der Frauen zu entgehen (vgl. Derks et al. 2016: 457).

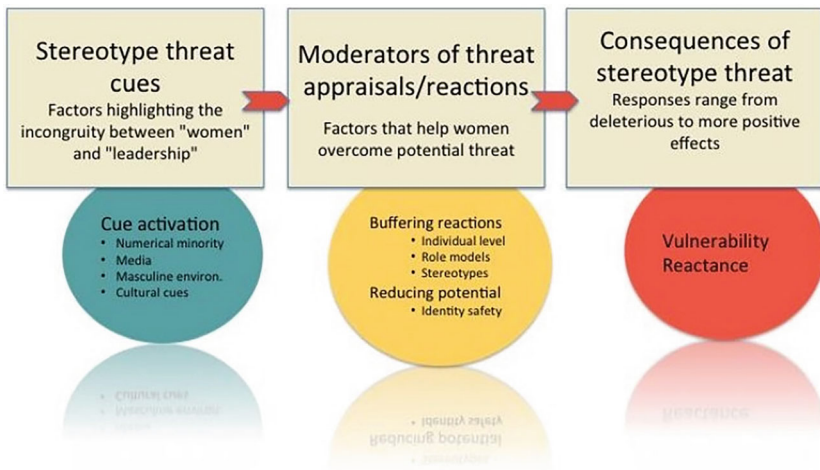
Neben diesen Reaktionen auf den Female Leadership Disadvantage, die vor allem aus einer empfundenen Angst und einer daraus resultierenden Lähmung getrieben sind, wird auch die ‚Gegenwehr‘ als Reaktion beobachtet (vgl. Hoyt/ Murphy 2016: 15). Diese Reaktanz beschreibt, dass die Frauen eine ‚Jetzt erst recht‘-Mentalität entwickeln und eine besondere Motivation daraus ziehen, unterschätzt zu werden. Sie sehen sich in den Geschlechterstereotypen bestärkt, der Welt zu zeigen, dass sie eine gute Führungskraft sein können. Auch hier kann die Folge sein, dass diese Frauen besonders maskuline Verhaltensweisen annehmen, um mit dem Geschlechterstereotyp zu brechen (vgl. Hoyt/ Murphy 2016). Doch auch der Versuch sich entgegen dem Geschlechterstereotyp zu verhalten, kann nachweislich negative Konsequenzen für Frauen in Führungspositionen haben. So berichtet die Übersichtsstudie, dass Frauen, die einen eher männlichen, agentisch geprägten Führungsstil pflegen, mitunter negativ bewertet und als Führungskraft nicht akzeptiert werden, da sie als nicht weiblich genug und damit als nicht stimmig zum Geschlechterstereotyp wahrgenommen werden (vgl. Hoyt/ Murphy 2016: 15 f.).

Hoyt und Murphy konnten jedoch auch Rahmenbedingungen identifizieren, die einen ‚Stereotype Threat‘ weniger wahrscheinlich machen und Frauen in einer erfolgreichen Ausübung ihrer Führungsrolle unterstützen. Ein wichtiger Faktor ist hierbei die empfundene führungsbezogene Selbstwirksamkeit (vgl. Hoyt / Murphy 2016: 16 f.). Frauen, die daran glauben, dass sie alle notwendigen Fähigkeiten als Führungskraft besitzen und sich eine individuelle Entwicklung zutrauen,

haben weniger Sorge vor negativer Bewertung aufgrund von Geschlechterstereotypen. Diese Frauen identifizieren sich stärker mit ihrer Führungsrolle und weisen eine höhere Zufriedenheit auf (vgl. Boerner 2023: 16).

Neben diesem sehr individuellen Faktor wirken sich auch weibliche Vorbilder darauf aus, ob sich eine weibliche Führungskraft dem ‚Stereotype Threat‘ gegenüberstellt und wie sie auf ihn reagiert. Weibliche Vorbilder in Führungsrollen zeigen, dass weibliche Führungskräfte erfolgreich sind und sein können. Dies führt bei Frauen zu einem Gefühl der sozialen Zugehörigkeit; sie werden inspiriert und motiviert, es selbst zu schaffen (vgl. Hoyt / Murphy 2016: 18 f.). Besonders erfolgreiche weibliche Vorbilder können jedoch auch den gegenteiligen Effekt haben: Wenn Frauen sich dem Vergleich nicht gewachsen fühlen und ihre eigenen Fähigkeiten infolgedessen eher kleinreden, kann ein Rollenmodell durchaus auch demotivierend wirken (vgl. Hoyt/ Murphy 2016: 19).

Hoyt und Murphy haben die Zusammenhänge rund um den ‚Stereotype Threat‘ in einem anschaulichen Modell (Abbildung 2.1) zusammengefasst.



**Abbildung 2.1** Model of stereotype threat in leadership contexts. (Quelle: Hoyt/ Morphy 2016: 10)

Der aktuelle Forschungsstand zeigt somit, dass Stereotype und damit verbundene Vorurteile erheblichen Einfluss darauf haben, wie Frauen in Führungspositionen wahrgenommen werden und wie sie agieren. Ob sich das auch auf ihren Führungsstil und die Effizienz der Führung niederschlägt, wird der folgende Abschnitt erörtern.

## 2.4 Führungsstil und -effektivität

Die wissenschaftliche Untersuchung von Führungsstilen hat eine lange Tradition. Zahlreiche Studien und Meta-Analysen haben sich bis heute mit der Frage beschäftigt, ob weibliche und männliche Führungskräfte Unterschiede in der Art ihrer Führung aufweisen, viele darunter aus den 1990er Jahren. Den aktuellsten internationalen Überblicksartikel haben Shen und Joseph 2021 veröffentlicht. Sie sehen Gender als eine von vielen Determinanten, die das individuelle Führungsverhalten und schließlich den Führungserfolg beeinflussen. Intelligenz, Persönlichkeit, Fähigkeiten, Erfahrung und Motivation hätten ebenfalls Einfluss auf den Stil einer Führungskraft (vgl. Shen / Joseph 2021: 2 f.). Der Überblicksartikel fasst zusammen, was heute belegt ist: Verschiedene Studien haben nachgewiesen, dass ein aufgabenorientierter Führungsstil und ein personenorientierter, auf die Beziehung zu den Mitarbeitenden fokussierter Führungsstil gleichermaßen von weiblichen und männlichen Führungskräften genutzt werden. Hier konnten keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern festgestellt werden. Es konnte jedoch bewiesen werden, dass Frauen signifikant häufiger einen demokratisch-partizipativen Führungsstil pflegen als Männer. Das heißt beispielsweise, dass sie Lösungsansätze gemeinsam im Team entwickeln, Ideen des Teams in ihre Führungsarbeit integrieren und bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen (vgl. Shen/ Joseph 2021: 5). Männliche Führungskräfte hingegen haben häufiger einen missbräuchlichen Führungsstil gezeigt als Frauen. Als missbräuchlich bezeichnet man ein Führungsverhalten, dass mit mangelnder Wertschätzung, dem Verspotten von Untergebenen, mit Lügen oder mit der Nichteinhaltung von Versprechen einhergeht (vgl. Shen/ Joseph 2021).

Die aktuelle Forschungsliteratur unterscheidet vor allem drei Führungsstile: die transaktionale Führung, die Laissez-Faire-Führung und die transformationale Führung. Transaktionale Führungskräfte treten mit ihren Mitarbeitenden in eine funktionale Austauschbeziehung und motivieren sie über das Eigeninteresse. Die Führungskraft formuliert konkrete Anforderungen und Erwartungen und gewährt Belohnungen für die Erreichung dieser Ziele. Dabei geht die transaktionale Führungskraft davon aus, dass die Ziele erreicht werden und greift nur im Ausnahmefall ein, wenn Fehler drohen oder passieren (Management by Exception). Der Laissez-Faire-Führungsstil ist durch eine vollständige Unfähigkeit gekennzeichnet, Verantwortung im Management zu übernehmen. Laissez-Faire-Führungskräfte lassen die Mitarbeitenden machen, sind häufig abwesend und kaum ins Tagesgeschehen involviert (vgl. Eagly/ Carli 2003: 815).

Die transformationale Führung hingegen ist vielmehr zukunftsorientiert als gegenwartsorientiert. Sie zielt darauf ab, die Mitarbeitenden mit ehrgeizigen Zielen und Sinnstiftung zu inspirieren und ihre intrinsische Motivation zu wecken. Transformationale Führungskräfte verstehen sich selbst als Vorbilder. Sie wollen das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen und ihnen als Coaches zur Seite stehen (vgl. Eagly/ Carli 2003).

“Transformational leaders state future goals, develop plans to achieve those goals, and innovate, even when their organization is generally successful. By mentoring and empowering followers, such leaders help followers to develop their potential and thus to contribute more effectively to their organization.” (Eagly/ Carli 2003: 815)

Transformationale Führung behält also die Menschen im Blick und stärkt durch das höhere Commitment der Mitarbeitenden die gesamte Organisation. Pelz schlüsselt in einer Tabelle die in Wissenschaft und Praxis beschriebenen Kompetenzen, die transformationale Führung ausmachen und die dadurch erwarteten Vorteile für das Unternehmen auf (Abbildung 2.2).

## Vorteile der Transformationalen Führung

Kompetenzen der Führungskräfte	Verhalten der Mitarbeiter
Vorbild sein und Vertrauen aufbauen (Identification)	Loyalität und wirksame (nachhaltige) Verhaltensänderung
Motivation durch Herausforderung, Sinn und Beitrag (Inspiration)	Persönliche Erfolgserlebnisse und überdurchschnittliche Leistungen
Anregung zur selbstständigen, kreativen Problemlösung (Stimulation)	Mehr Produktivität durch Eigeninitiative und kontinuierliche Verbesserungen
Gezielte Förderung individueller Stärken und Fähigkeiten (Consideration)	Bessere qualitative und quantitative Leistung durch Ziel- und Ergebnisorientierung
Effektive Kommunikation und produktive zwischenmenschliche Beziehungen (Fairness)	Konstruktive Zusammenarbeit und weniger Gerüchte und politisches Verhalten
Unternehmerische Haltung (Innovation)	Nutzung von Chancen, verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen und Kosten
Umsetzung von Zielen und Ideen in messbare Resultate (Umsetzungskompetenzen)	Überwindung des Prinzips: „Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge“

**Abbildung 2.2** Vorteile und Wirkung der transformationalen Führung für Mitarbeiter. (Quelle: Pelz 2024)

## Das Prinzip der Transformationalen Führung



**Abbildung 2.3** Das Prinzip der Transformationalen Führung. (Quelle: Pelz 2016: 95)

Eagly et al. haben 2003 in einer Meta-Analyse zahlreiche, größtenteils unveröffentlichte Studien ausgewertet. Viele dieser Studien waren ursprünglich ausschließlich auf die Analyse von Führungsstilen und deren Effektivität ausgerichtet und nicht darauf ausgelegt, Geschlechterunterschiede zu untersuchen. Sie haben ihre Daten erst nachträglich zur genderspezifischen Auswertung zur Verfügung gestellt. Die Studien waren frei von dem Verdacht, unterschiedliche Bewertungen an Frauen und Männer anzulegen, da die zugrunde liegenden Bewertungsskalen keine Eigenschaften erfassten, sondern lediglich Verhaltensweisen. Die Bewertung des Führungsstils erfolgte von den Führungskräften selbst, von ihren Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kolleg:innen (vgl. Eagly et al. 2003: 817). Eagly et al. haben in dieser Meta-Analyse herausgefunden, dass Frauen im Vergleich zu Männern häufiger transformational führen – und das in fast allen Aspekten der transformationalen Führung. Auch einen Aspekt transaktionaler Führung nutzen weibliche Führungskräfte intensiver als Männer: Sie stellen ihren Mitarbeitenden häufiger eine Belohnung für die Erreichung festgelegter Ziele in Aussicht, man nennt dies die ‚bedingte Belohnung‘. Männer hingegen tendierten stärker als Frauen zum ‚Management by Exception‘, was insgesamt einen eher transaktionalen Führungsstil belegt. Auch wurde männlichen Führungskräften häufiger als weiblichen ein Laissez-Faire-Führungsstil attestiert. Die

Unterschiede zwischen Männern und Frauen im Führungsstil waren zwar nicht sehr groß, jedoch eindeutig nachweisbar (vgl. Eagly et al. 2003: 578 f.).

Eagly und Carli kommen weiter zu dem Schluss, dass der transformationale Führungsstil Frauen besonders entgegenkommt, da er kommunale Verhaltensweisen in die Führung integriert, die eher dem weiblichen Geschlechterstereotyp zugesprochen werden. Damit können Frauen Führungskräfte sein und gleichzeitig dem weiblichen Geschlechterstereotyp entsprechen. Dies vermag die Unvereinbarkeit von Geschlechterstereotyp und Führungsstereotyp zu relativieren (vgl. Abschnitt 2.3). Zum Vorteil weiblicher Führungskräfte ist der positiv unterstützende und eher kooperative transformationale Führungsstil auch nachweislich gewinnbringend für moderne Organisationen (vgl. Eagly/ Carli 2023: 825):

Ursprünglich haben Wissenschaftler: innen die drei benannten Führungsstile nämlich definiert, um zu erforschen, wie möglichst effektive Führung aussieht. Führungseffektivität wird anhand verschiedener Kriterien ermittelt, unter anderem anhand der Zufriedenheit mit der Führungskraft und anhand der Produktivität des Teams und der Organisation. In einer Meta-Analyse konnten positive Korrelationen zwischen Führungseffektivität und allen Dimensionen transformationaler Führung belegt werden. Darüber hinaus erwies sich ein Aspekt transaktionaler Führung als besonders effektiv: die bedingte Belohnung. Dies ist der einzige Aspekt transaktionaler Führung, in dem weibliche Führungskräfte die männlichen übertrafen. Andere transaktionale Führungsaspekte, besonders das ‚Management by Exception‘, aber auch der Laissez-Faire-Führungsstil zeigten deutlich negative Korrelationen zur Führungseffektivität (vgl. Eagly/ Carli 2003: 817 f.). Damit haben die Unterschiede im Führungsstil zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften auch Auswirkungen auf die Führungseffektivität von Frauen und Männern. Die Studienlage belegt, dass Frauen die Fähigkeit besitzen, in Führungsrollen sehr gute Leistungen zu bringen und ausgesprochen effektiv zu sein. Eagly und Carli sehen sogar einen ‚Female Leadership Advantage‘, weil der weibliche Führungsstil besonders gut zu den Anforderungen moderner Organisationen passt, in denen flache Hierarchien, Partizipation, teamübergreifende Zusammenarbeit und Empowerment der Mitarbeitenden gefragt sind. Es deutet sogar einiges darauf hin, dass sich das gängige Führungsstereotyp schrittweise verändert und zunehmend kommunale und damit weiblich geprägte Eigenschaften integriert (vgl. Eagly/ Carli 2003: 818). Boerner geht davon aus, dass Führungskräfte passend zur jeweiligen Situation kommunale und agentische Verhaltensweisen miteinander kombinieren würden, wenn Frauen und Männer gleichberechtigt in Führungsteams vertreten wären (Boerner 2023: 139).

Führungsstil und Führungseffektivität taugen damit auch nicht als Erklärung für das noch immer in der Wirtschaft vorherrschende Female Leadership Gap.

## 2.5 Führungsmotivation

Diskutiert man in Management-Kreisen die Frage, warum der Frauenanteil in Führungspositionen noch immer so unterproportional ist, wird häufig das Argument genannt, es fänden sich keine Frauen, die solche Positionen einnehmen wollten. Neben der persönlichen Entscheidung einzelner Frauen stellt sich hier die Frage nach der Führungsmotivation: Haben Frauen weniger Ambitionen in Führung zu gehen? Trauen sie sich Führung zu oder gibt es Gründe, die sie daran hindern, eine Führungsposition anzustreben? In der Führungsforschung unterscheidet man vor allem zwischen dem Führungsanspruch (Leadership Aspiration) und der Führungsmotivation (Leadership Motivation). Der Führungsanspruch bezeichnet ein intrinsisches Interesse und den konkreten Wunsch, eine Führungsrolle zu übernehmen. Er ist recht stabil und häufig mit einer Karriereplanung verbunden. Bisher konnte empirisch nicht eindeutig geklärt werden, ob Frauen und Männer sich in ihrem grundlegenden Führungsanspruch unterscheiden (vgl. Boerner 2023: 75 ff.).

Da sich dieses Kapitel auf die für die vorliegende Forschungsarbeit relevanten Erkenntnisse der Führungsforschung konzentriert, wird hier der Aspekt der Führungsmotivation genauer betrachtet. Führungsmotivation wird nicht als unveränderliches Persönlichkeitsmerkmal verstanden. Vielmehr ist Führungsmotivation eine beeinflussbare Eigenschaft, die sich durch externe Einflüsse verändern und entwickeln kann. Wichtige Einflussfaktoren sind hier die empfundene Selbstwirksamkeit in der Führungsrolle und die Erfahrung. Mit wachsender Erfahrung in Führungsrollen steigt auch die Motivation zu führen. (vgl. Chan/ Drasgow 2001: 496) Darüber hinaus haben Chan und Drasgow drei Arten von Führungsmotivation herausgearbeitet und benannt. Diese Arten von Führungsmotivation zu kennen ist hilfreich, um zu verstehen, welche Personen sich von welcher Art von Führungsposition angesprochen fühlen und welche Chancen sie haben, in dieser Rolle effektiv zu werden (vgl. Badura et al. 2020: 331):

Menschen mit einer ‚affektiven‘ Führungsmotivation halten sich selbst für geborene Führungskräfte. Sie übernehmen gerne Verantwortung, sind lieber Gruppenleiter als Gruppenmitglied und identifizieren sich stark mit der Führungsrolle. Sie sind also intrinsisch motiviert und trauen sich zu, eine Führungsposition auszufüllen. Eher ‚sozial-normativ‘ motivierte Menschen übernehmen Führungspositionen aus einem Pflichtgefühl heraus. Sie empfinden es als ein Privileg, in eine Führungsrolle gebeten zu werden und spüren die Verantwortung, diese auf keinen Fall abzulehnen. Menschen mit einer ‚nicht-kalkulativen‘ Führungsmotivation hingegen übernehmen Führungsverantwortung, ohne sich daraus Vorteile zu erwarten. Sie sind bereit, andere zu führen, auch wenn dadurch für sie persönliche

Nachteile wie Stress oder Konflikte entstehen. Eine internationale Meta-Analyse hat gezeigt, dass Männer eher eine affektive und sozial-normative Führungsmotivation zeigen, während Frauen häufiger als Männer eine nicht-kalkulative Motivation aufweisen. Auch hier waren die Unterschiede eher gering, aber signifikant (vgl. Badura et al. 2020: 339 ff.). Diese Korrelationen erklären sich vor dem Hintergrund der in den vorangegangenen Kapiteln genannten theoretischen Befunde. Wenn Führung im Sinne der Unvereinbarkeitsthese (vgl. Abschnitt 2.3) eher mit agentischen Eigenschaften in Verbindung gebracht wird und damit dem maskulinen Stereotyp entspricht, ist es nicht verwunderlich, dass Männer sich eher als natürliche Führungskraft sehen und auch eher die Verantwortung spüren, eine Führungsrolle einzunehmen, wenn sie gefragt werden. Ebenso lässt sich erklären, dass Frauen im Sinne des weiblichen Geschlechterstereotyps eher auf die Beziehung zu anderen ausgerichtet sind und sich deshalb eher für die Gruppe ‚opfern‘ und selbstlos eine Führungsrolle übernehmen, selbst wenn ihnen daraus Nachteile entstehen und die persönlichen Kosten hoch sind (vgl. Boerner 2023: 84).

Von diesen Erkenntnissen inspiriert hat Boerner ein Forschungsprojekt initiiert und vorgeschlagen, das Konzept von Chan und Drasgow um eine vierte Art der Führungsmotivation zu ergänzen: die ‚prosoziale‘ Führungsmotivation. Laut ihrer Definition geht eine prosoziale Führungsmotivation mit dem Wunsch einher, etwas zu bewegen und einen positiven Einfluss auf andere haben zu können. Es geht also darum, andere zu unterstützen und hilfreich zu sein. Die Motivation geht über die reine Übernahme einer Führungsrolle hinaus. Es geht vielmehr darum, gemeinsam mit den Mitarbeitenden „lohnenswerte und sinnstiftende Ziele zugunsten anderer zu erreichen“ (Boerner 2023: 84). Die Ergebnisse einer Pilotstudie zeigen, dass die prosoziale Führungsmotivation bei Frauen signifikant höher ausgeprägt ist als bei Männern. Um das Modell von Chan und Drasgow theoretisch fundiert zu ergänzen, bedürfte es weiterer Studien (vgl. Boerner 2023: 86). Für die vorliegende Arbeit sind die bisherigen Erkenntnisse jedoch schon in diesem Stadium von Interesse, um im Blick zu behalten, inwieweit prosoziale Führungsmotivation in Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte Bedeutung erlangt.

Die Meta-Analyse von Badura et al. (2020) zeigt auf, dass die Unterschiede in der Führungsmotivation von Frauen und Männern nicht immer und unter allen Umständen existieren. Es gibt Rahmenbedingungen, welche die Führungsmotivation verändern können. Beispielsweise kann mit Hilfe von Trainings und gezielter

Führungskräfteentwicklung auch die Motivation der potenziellen Führungspersonen beeinflusst werden. Sie fühlen sich besser vorbereitet auf eine Führungsrolle und entwickeln in der Folge eher eine affektive Führungsmotivation (vgl. Badura 2020: 343 ff.). Ein ähnlicher Effekt wird auch hier Vorbildern, also Rollenmodellen, zugesprochen. Wenn Frauen andere weibliche Führungskräfte erleben, fühlen sie sich eher selbst einer Führungsrolle gewachsen und entwickeln eine stärker affektive Führungsmotivation als jene Frauen, die keine weiblichen Rollenmodelle im direkten Umfeld haben (vgl. Boerner 2023: 87). Der letzte Einflussfaktor, der für die vorliegende Forschungsarbeit interessant ist, betrifft das Alter der Führungskräfte. Eine Studie in den USA hat ergeben, dass junge weibliche Angestellte überraschenderweise eine stärkere affektive Führungsmotivation zeigten als ihre männlichen Kollegen. Die Autorinnen gehen davon aus, dass jüngere Frauen weniger in Geschlechterstereotypen denken und sich deshalb leichter mit einer Führungsrolle identifizieren können (vgl. Porter et. al 2019:146). Unterschiede im Alter weiblicher Führungskräfte scheinen daher aufschlussreich, wenn es darum geht, ihr Selbstbild besser zu verstehen.

Abschließend lässt sich sagen, dass auch die Führungsmotivation keine Erklärung für die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte liefert. Frauen sind nicht grundsätzlich weniger motiviert als Männer, eine Führungsposition zu übernehmen. Was Frauen motiviert in Führung zu gehen, mag in Teilen anders sein als bei Männern – darauf gilt es sich einzustellen, wenn man Frauen für Führungspositionen gewinnen will. Auch hilft das Bewusstsein, dass die Führungsmotivation beeinflussbar ist und bestimmte Rahmenbedingungen dazu beitragen können, dass Frauen eine affektive Führungsmotivation entwickeln. Das könnte einen Einfluss auf die persönliche Entscheidung von Frauen haben, ob sie eine Führungsrolle übernehmen möchten oder nicht.

---

## 2.6 Gemischte Führungsteams

Wenn sich keine belegbaren Gründe finden lassen, warum das Geschlechterverhältnis im Top-Management nicht ausgeglichen sein sollte, spricht alles für gemischtgeschlechtliche Führungsteams. Doch haben diese gemischten Teams auch Vorteile für die Organisationen, in denen sie agieren? Macht sich ein höherer Anteil von Frauen im Management auch wirtschaftlich positiv bemerkbar?

In der Führungsforschung lassen sich zum sogenannten ‚Mixed Leadership‘ zwei theoretische Strömungen ausmachen. Die erste ist die sogenannte ‚Information/Decision-Making‘-Perspektive, die davon ausgeht, dass gemischtgeschlechtliche Führungsteams unterschiedliche Perspektiven, Informationen und Erfahrungen zusammenbringen und dadurch ausgewogenere Entscheidungen treffen, leistungsfähiger sind und innovativere Lösungsideen hervorbringen als homogene Führungsmannschaften – besonders wenn Kreativität gefordert ist. So sieht diese Theorie Gender-Diversity als echten Business Case, da mit ihr ein größerer wirtschaftlicher Erfolg einhergeht (vgl. van Knippenberg et al. 2004: 1009).

Den positiven Effekten von Gender-Diversity stellt die sogenannte ‚Similarity-Attraction/Social Categorization‘-Perspektive die möglichen negativen Auswirkungen von gemischten Führungsteams gegenüber. Sie geht davon aus, dass Menschen es bevorzugen mit Personen zusammenzuarbeiten, die ihnen ähnlich sind. Ähnlichkeiten erzeugen positive Gefühle und wirken sympathisch, sodass eine Zusammenarbeit besser gelingen kann. In diversen Führungsteams kann es daher dazu kommen, dass die Mitglieder aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit nicht zusammenarbeiten wollen oder können. Auch ist es möglich, dass Subgruppen ausgeschlossen oder diskriminiert werden. Eine schlechtere Leistung des Führungsteams und Konflikte sind insbesondere dann zu erwarten, wenn die Teammitglieder sich durch die Andersartigkeit innerhalb des Führungsteams in ihrer eigenen Identität bedroht fühlen und die Zusammenarbeit boykottieren (vgl. van Knippenberg et al. 2004: 1009).

Doch welche der beiden Theorien lässt sich nun wissenschaftlich nachweisen? In zahlreichen empirischen Studien fanden sich Belege für beide Perspektiven. Manchmal war der Zusammenhang von gemischten Teams und deren Leistungen positiv, manchmal negativ und in einigen Fällen ließ sich keinerlei Zusammenhang herausarbeiten. Eine erhöhte Diversität scheint in Führungsteams folglich sowohl positive als auch negative Effekte hervorrufen zu können (vgl. Buengeler/ Homan 2016: 665 f.). Hier einige für die vorliegende Arbeit interessante Beispiele:

Eine 2020 veröffentlichte Studie der Unternehmensberatung McKinsey untersuchte mehr als 1.000 große Unternehmen aus 15 Ländern auf Diversität in den Führungsteams. Sie belegte, dass Unternehmen mit diversen Führungsteams profitabler und finanziell erfolgreicher sind als Unternehmen, denen Diversität im Management fehlt (vgl. McKinsey 2020). Die Diversitätsdefinition der Studie umfasste mehr Kriterien als nur das Geschlecht, beispielsweise auch kulturelle Diversität und Inklusion. Doch auch in Bezug auf Gender-Diversität lieferte die Studie aussagekräftige Ergebnisse:

„Companies with more than 30 percent women on their executive teams are significantly more likely to outperform those with between 10 and 30 percent women, and these companies in turn are more likely to outperform those with fewer or no women executives. As a result, there is a substantial performance differential – 48 percent – between the most and least gender-diverse companies.” (McKinsey 2020: 3)

Gender-Diversität sei damit folglich nicht nur eine moralische Frage für große Unternehmen, sondern ein echter Business Case. Im Gegensatz zu diesen Ergebnissen können übergreifende Meta-Analysen die direkte Korrelation von Diversität und wirtschaftlichem Erfolg bis heute nicht eindeutig bestätigen (vgl. z. B. Fine et al. 2020). Gründe dafür, warum das Potenzial gemischter Führungsteams nicht zweifelsfrei nachweisbar ist, könnten in zwei Aspekten zu finden sein: der Selektion und der Sozialisation.

Die Selektion beschreibt die Auswahl von Führungskräften für Top-Management-Teams. Die Forschung geht davon aus, dass Menschen dazu neigen, solche Personen auszuwählen, die ihnen möglichst ähneln – dies trifft sowohl auf demographische Merkmale als auch auf Persönlichkeitsmerkmale zu (vgl. Kirsch 2018: 16). Diesen Effekt beschreibt auch die AllBright-Stiftung mit dem sogenannten ‚Thomas-Kreislauf‘: Vorstände sind in Deutschland aktuell vor allem männliche westdeutsche Wirtschaftswissenschaftler Mitte Fünfzig. Intuitiv suchen sie bei Neubesetzungen Menschen aus, mit denen sie wenig Reibung und eine konfliktfreie Zusammenarbeit vermuten. ‚Thomas‘ ist seit vielen Jahren der häufigste Vorname in deutschen Vorständen, bis vor wenigen Jahren gab es in Vorständen sogar mehr Männer mit dem Vornamen Thomas als Frauen (vgl. AllBright 2022: 8). 2023 hat die Anzahl der Thomasse in den Vorständen der DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen mit 30 sogar einen neuen Höchststand erreicht. Und ein Thomas rekrutiert bei der nächsten freien Position aller Wahrscheinlichkeit nach wieder einen ‚Thomas‘ – also jemanden, der ihm in Geschlecht, Alter, Herkunft und Ausbildung ähnelt (vgl. AllBright 2023: 8). Auf diese Weise reproduzieren sich ständig gleichförmige Führungsmannschaften:

„Mit steigender Hierarchiehöhe fallen objektivierende Auswahlmechanismen weg und die Rolle des Bauchgefühls nimmt zu. In der Folge umgeben sich CEOs bevorzugt mit etwas jüngeren Spiegelbildern ihrer selbst.“ (Allbright 2022: 8)

Wenn männliche Manager dann doch Frauen für ihre Führungsteams auswählen, so liegt laut Boerner die Vermutung nahe, dass sie unbewusst weibliche Führungskräfte auswählen, die ihnen ähnlich sind. In den meisten Fällen dürften

das solche Frauen sein, die mehr agentische und damit männlich gelesene Verhaltensweisen aufweisen als Frauen im Durchschnitt (vgl. Boerner 2023). Auf diese Weise ist mit mehr Frauen im Führungsteam nicht automatisch auch mehr Diversität gewährleistet.

Der zweite Aspekt der Sozialisation geht davon aus, dass Frauen, die in der Minderheit sind, einen gewissen Anpassungsdruck spüren, um zu einer Gruppe dazu zu gehören und wirksam zu werden. Sie tendieren folglich dazu, sich in einem männlich geprägten Führungsteam eher männlich konnotierte Verhaltensweisen anzueignen, um nicht ausgeschlossen zu werden (vgl. Abschnitt 2.1). Auch in diesem Fall bestünde die Diversität des Führungsteams zwar auf dem Papier, hätte aber keinen spürbaren Einfluss auf die Arbeitsweise der Gruppe und deren Leistungsfähigkeit.

Es scheint, als könnten sich positive und negative Einflüsse gemischter Teams auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg durch zahlreiche Rahmenbedingungen gegenseitig aufheben. Die Tatsache, dass die wissenschaftlichen Belege hier nicht eindeutig sind, zeigt auch, dass es sehr viele Einflussfaktoren für wirtschaftlichen Erfolg gibt und die Kausalzusammenhänge nicht eindeutig bestimmbar sind. Es gibt jedoch eindeutige empirische Belege für einen anderen Effekt: Mit steigender Gender-Diversity im Top-Management lässt sich ein positiver Einfluss auf das soziale, ethische und ökologische Verhalten von Organisationen nachweisen (vgl. Fine et al. 2020). Der Frauenanteil im Management korreliert damit, wie transparent Unternehmen agieren. Auch werden Unternehmen mit mehr weiblichen Managerinnen extern als wesentlich verantwortungsbewusster wahrgenommen (vgl. Kirsch 2018: 23).

Was dabei abhängige und was unabhängige Variable ist, lässt sich aus der Studienlage jedoch nicht eindeutig sagen. Es ist auch denkbar, dass andersherum Unternehmen mit höheren sozialen, ethischen und ökologischen Standards eher dazu tendieren, Frauen ins Top-Management zu berufen und gemischte Führungsteams zu etablieren (vgl. Kirsch 2018: 21). Der gesellschaftliche Outcome von diversen Führungsteams ist damit wesentlich besser wissenschaftlich belegt als der ökonomische Outcome.

---

## **2.7 Bedeutung der Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit**

Die in diesem Kapitel dargestellten Erkenntnisse der Führungsforschung betrachten und untersuchen verschiedene Aspekte weiblicher Führung. Es geht darum zu beschreiben, was weibliche Führungskräfte ausmacht und was sie von männlichen

Führungskräften abgrenzt – soweit sich das belegen lässt. Die wissenschaftlichen Befunde zeigen, dass sich das Female Leadership Gap nicht mit fachlichen oder persönlichen Defiziten weiblicher Führungskräfte erklären lässt. Frauen führen vielleicht in Teilen anders als Männer, jedoch nicht minder effektiv. Boerner fasst die Erkenntnisse, die auf einen Female Leadership Advantage hindeuten wie folgt zusammen:

„Frauen führen nicht nur etwas anders und damit stärker im Einklang mit zeitgenössischen Anforderungen an Führung; sie bringen auch etwas weniger dysfunktionale Persönlichkeitseigenschaften, eine stärker nicht-kalkulative und (vermutlich) etwas stärker prosoziale Führungsmotivation mit als Männer und tragen außerdem im Top Management dazu bei, dass Unternehmen eine transparente Geschäftsführung einhalten und mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.“ (Boerner 2023: 137)

Das Female Leadership Gap kann auch nicht damit erklärt werden, dass Frauen grundsätzlich weniger motiviert seien, Führungsverantwortung zu übernehmen. Wahrscheinlich ist es nicht verwunderlich, dass Frauen weniger aktiv in Führungspositionen drängen, wenn sie sich weniger als affektive Führungspersönlichkeit wahrnehmen. Die Motivation lässt sich jedoch beeinflussen, da Motivation eine veränderbare Eigenschaft ist. Wenn man mehr Frauen für Führungspositionen begeistern will, ist es wichtig, zu verstehen, wie Führungsmotivation entsteht und was Frauen anspricht. Es hat sich gezeigt, dass positive Rollenmodelle, also Vorbilder, einen wichtigen Beitrag dazu leisten, das Führungstereotyp zu beeinflussen und es so leichter machen, dass Frauen eine affektive Führungsmotivation entwickeln können. Es gilt die prosoziale Führungsmotivation von Frauen ernst zu nehmen und bewusst zu adressieren, indem man die Gestaltungsmöglichkeiten, die Sinnhaftigkeit und den Beitrag für andere in den Vordergrund stellt und aufzeigt.

Die Ergebnisse der Führungsforschung zu Unterschieden zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften sind selten eindeutig und bedürfen deshalb einer kritischen Betrachtung. Darüber hinaus ist unklar, inwieweit die meist internationalen Ergebnisse auf den deutschsprachigen Raum übertragbar sind. Dass es bisher sehr wenig Studien gibt, die sich auf eine deutsche Stichprobe beziehen, macht deutlich, wie wichtig weitere Forschung zum Thema ‚Female Leadership‘ in Deutschland ist. Die vorliegende Arbeit kann hier einen Beitrag leisten. Die vorgestellten Ergebnisse der bisherigen Forschung können trotz der beschriebenen Unvollkommenheit nicht nur als Hintergrund für die eigene Forschungsarbeit dienen, sondern auch wichtige Impulse für die Analyse des Forschungsmaterials und die spätere Interpretation der Ergebnisse liefern:

Viele Herausforderungen, denen weibliche Führungskräfte sich gegenübersehen, ergeben sich aus dem Konflikt zwischen traditionellen Geschlechterstereotypen und Führungsstereotypen. Er verursacht verschiedene Mechanismen, die es Frauen erschweren, sich als Top-Führungskräfte zu etablieren und ihre Stärken auszuspielen (Unvereinbarkeitsthese, Tokensim, Glass-Cliff-Phänomen). Erkenntnisleitend für die vorliegende Arbeit ist die Frage, ob und inwieweit sich die beschriebenen Stereotype und Phänomene als Frames in der Berichterstattung oder in der Selbstbeschreibung der Frauen wiederfinden. Werden Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten als etwas Besonderes, als Ausnahmeerscheinung dargestellt? Sehen sie sich selbst so? Gibt es Hinweise darauf, dass Frauen in der deutschen Wirtschaft heute dem Glass-Cliff-Phänomen begegnen oder sogar unterliegen? Wie werden Persönlichkeitsmerkmale, Führungsstil und Führungsmotivation beschrieben und dargestellt?

Auch wenn davon auszugehen ist, dass Medienschaffende und Journalist:innen sich der hier dargestellten theoretischen und empirischen Erkenntnisse nicht oder nur teilweise bewusst sind, wird es erkenntnisreich sein, in der empirischen Analyse dieser Arbeit herauszuarbeiten, inwieweit die Aspekte des Female Leadership in der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte Berücksichtigung finden und wie stark sie von vorherrschenden Stereotypen beeinflusst wird.

Für die Analyse des Selbstbilds weiblicher Führungskräfte ist interessant, ob die Frauen sich selbst vorwiegend mit kommunalen Persönlichkeitsmerkmalen beschreiben, ob sie sich einen transformationalen Führungsstil attestieren und inwieweit sich die Aspekte einer prosozialen Führungsmotivation wiederfinden. Untersuchungswürdig ist auch, wie die Frauen die Rolle von Vorbildern wahrnehmen und wie sie mit dem vermeintlichen Anpassungsdruck an männlich geprägtes Verhalten umgehen. Haben die Frauen ein Interesse daran, ihre Andersartigkeit bewusst in gemischte Führungsteams einzubringen und das Führungsverständnis langsam, aber stetig in Richtung eines eher kommunal geprägten Führungsstils zu verändern? Und macht das Alter der Frauen dabei einen Unterschied?

Tabelle 2.2 bietet einen zusammenfassenden Überblick der für die vorliegende Untersuchung relevanten Begriffe aus der Führungsforschung.

**Tabelle 2.2** Relevante Begriffe der Führungsforschung. (Eigene Darstellung)

Begriff	Kurzbeschreibung
Beschriebene Phänomene	
Glass-Cliff-Phänomen	Frauen werden überdurchschnittlich häufig auf prekäre Managementpositionen besetzt und haben daher ein erhöhtes Risiko zu scheitern
Tokenism	Frauen sind in Managementteams in der Minderheit und haben dadurch einen Token-Status, der mit erhöhter Sichtbarkeit und externem Leistungsdruck einhergeht
Stereotype Threat	Beschreibt die Angst, aufgrund von Stereotypen negativ beurteilt und schlecht behandelt zu werden sowie mögliche Reaktionen darauf
Female Leadership Disadvantage	Beschreibt den Nachteil, der Frauen aus der Unvereinbarkeit von Geschlechterstereotyp und Führungsstereotyp entsteht
Female Leadership Advantage	Beschreibt den Vorteil, den Frauen haben, weil der weibliche Führungsstil besonders gut zu den Anforderungen moderner Organisationen passt
Geschlechterstereotyp und Führungsstereotyp	
Kommunale Persönlichkeitsmerkmale	Eigenschaften, die soziale Beziehungen und deren Pflege in den Vordergrund stellen. Sie werden dem weiblichen Geschlechterstereotyp zugeschrieben
Agentische Persönlichkeitsmerkmale	Eigenschaften, die auf Zielerreichung und die Erfüllung von Aufgaben ausgerichtet sind. Sie werden dem männlichen Geschlechterstereotyp und dem Führungsstereotyp zugeschrieben.
Führungsstil	
Transaktionale Führung	Gegenwartsorientiert, geprägt von konkreten Anforderungen, Erwartungen, und Belohnungen, Führungskraft greift nur ein, wenn Fehler drohen (Management by Exception)

(Fortsetzung)

**Tabelle 2.2** (Fortsetzung)

Transformationale Führung	Zukunftsorientiert, geprägt von Sinnstiftung und der Steigerung intrinsischer Motivation, Führungskraft versteht sich als Vorbild und Coach der Mitarbeitenden
Laissez-Faire-Führung	Geprägt von Abwesenheit und mangelnder Verantwortungsübernahme der Führungskraft
Führungsmotivation	
Affektive Führungsmotivation	Die Person sieht sich selbst als geborene Führungskraft, starke Identifikation mit der Führungsrolle und Verantwortungsübernahme.
Nicht-kalkulative Führungsmotivation	Die Person übernimmt Führungsverantwortung, ohne sich Vorteile zu erwarten, nimmt persönliche Nachteile wie Stress und Konflikte in Kauf.
Prosoziale-Führungsmotivation	Die Person wird vom Wunsch geleitet, etwas zu bewegen und einen positiven Einfluss auf andere zu haben und gemeinsam Ziele zu erreichen.

Die vorgestellten empirischen Erkenntnisse der Führungsforschung dienen als Anregung für die eigene qualitative Forschung. Aus heuristischen Gründen wird sich die vorliegende Arbeit für die empirische Untersuchung jedoch bewusst von ihnen lösen und eigene Erkenntnisse mithilfe des Forschungsstils ‚Grounded Theory‘ induktiv aus dem untersuchten Material ableiten. Spätere Bezüge zwischen den eigenen Ergebnissen und der Führungsforschung können einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn bieten. Zunächst gilt es, sich dem eigenen Forschungsdesign zu nähern, indem im folgenden Kapitel die methodischen Grundlagen dargestellt werden.

**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.





## Forschungsstil Grounded Theory

# 3

Wie in der Einleitung erläutert, nutzt die vorliegende Arbeit den Forschungsstil der Grounded Theory, um eine Theorie über Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte zu entwickeln. Dabei orientiert sich das praktische Vorgehen der vorliegenden Arbeit an den Ausführungen von Strübing (vgl. Strübing 2021). Als besonders hilfreich erwies sich auch ein Beitrag von Strübing von 2018, in dem er sehr übersichtlich die zentralen Begriffe der Grounded Theory konkreter ausdifferenziert und die Verfahrensschritte der Grounded Theory beleuchtet (vgl. Strübing 2018).

Grounded Theory ist ein Begriff, der gleichzeitig sowohl das Resultat der Forschung beschreibt (eine im Material ‚geerdete‘ Theorie), als auch den Entstehungsprozess selbst (problemlösendes Forschungshandeln) (vgl. Pentzold et al. 2018: 2). Diese doppelte Bedeutung passt zum Verfahren, da bei der Grounded Theory das Ergebnis und der Arbeitsprozess eng miteinander verwoben sind. Das Ergebnis kann nur im Zusammenhang mit dem Forschungsverlauf verstanden werden, der immer zum jeweiligen Thema und Material passen muss (vgl. Strübing 2018: 28):

„Wenn daher verschiedentlich in der Sekundärliteratur zur Grounded Theory vorgeschlagen wird, die scheinbare Missverständlichkeit des Labels durch den Suffix [sic] ‚-Methodologie‘ (...) zu heilen, dann ist dadurch nichts gewonnen. Im Gegenteil: Gerade mit dem Label Grounded Theory wird ausdrücklich darauf verwiesen, dass es sich hier eben nicht um eine Methode, aber auch nicht um eine Methodologie handelt, sondern um einen Forschungsstil.“ (Strübing 2018: 28)

Grounded Theory ist eine „interpretative sozialwissenschaftliche Arbeits- und Verstehensweise“ (Pentzold et al. 2018: 4), die sich besonders in den vergangenen zwei Jahrzehnten zunehmender Beliebtheit erfreut. Kennzeichnend für die

Grounded Theory ist, dass der theoriegenerierende empirische Forschungsprozess sehr nah an den Daten erfolgt und bewusst ohne vorangestellte Hypothesen auskommt.

Entwickelt wurde der Forschungsstil der Grounded Theory in den 1960er Jahren von Barney Glaser und Anselm Strauss, im Jahr 1967 erschien das grundlegende Werk: *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. In ihm skizzieren Glaser und Strauss die grundlegenden Verfahren des Forschungsstils und begründen deren Funktionen (vgl. Glaser/ Strauss 1967). Ein Lehrbuch im klassischen Sinne war das Buch jedoch nicht (vgl. Strübing 2018: 28). Strauss und Glaser veröffentlichten in den folgenden Jahrzehnten getrennt voneinander weitere Bücher zur Grounded Theory. Obwohl sie sich aufeinander bezogen, wurden doch immer stärker voneinander abweichende Interpretationen des Verfahrens deutlich, bis sich zwei grundlegend unterschiedliche Schulen der Grounded Theory entwickeln. Als Strauss 1990 mit Juliet Corbin ein einführendes Lehrbuch zum Thema veröffentlichte, das 1996 auch auf Deutsch erschien (vgl. Strauss / Corbin 1996), kam es zum öffentlichen Zerwürfnis mit Glaser. Einer der Hauptstreitpunkte war die Frage, ob theoretisches Vorwissen in eine Arbeit nach der Grounded Theory einfließen darf oder nicht.

Die seither erschienene Literatur rund um die Grounded Theory ist vielfältig. Einen Einblick in diese Vielfalt bieten Pentzold et. al 2018 (vgl. Pentzold et. al 2018: 17 f.). Da die Literaturlandschaft jedoch mitunter recht unübersichtlich wirkt und die unterschiedlichen Interpretationen und Handlungsempfehlungen verwirrend sein können, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf jene Werke, die für die eigene Forschung impulsgebend sind. Will man seine eigene empirische Forschung nach der Grounded Theory betreiben, so ist es zunächst wichtig, festzulegen, auf welche Variante man sich bezieht. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Version von Strauss, die mit ihrer Verbindung zum Pragmatismus der Aktualität und der mutmaßlichen Veränderlichkeit des Forschungsgegenstands am besten gerecht wird. Außerdem erscheint der Umgang mit theoretischem Vorwissen logisch besser begründet:

Während Glaser ein Vertreter des Induktivismus war und davon ausging, dass sich die Theorie durch reines Vergleichen von Indikatoren aus dem Material und ohne theoretisches Vorwissen quasi zwingend ergibt (vgl. Strübing 2021: 73 ff.), verfolgt Strauss einen pragmatistisch-interaktionistischen Ansatz, der „Realität als allein in interaktiven Prozessen fortwährend rekonstruiert versteht“ (Strübing 2018: 49) – also nicht als von Natur aus gegeben. Realität entsteht demnach erst aus einer Interaktion, in die wir unsere Erfahrungen und unsere Perspektiven einbringen. Strauss geht selbstverständlich davon aus, das theoretische Vorwissen in Form von wissenschaftlichem Wissen und Alltagswissen als Quelle

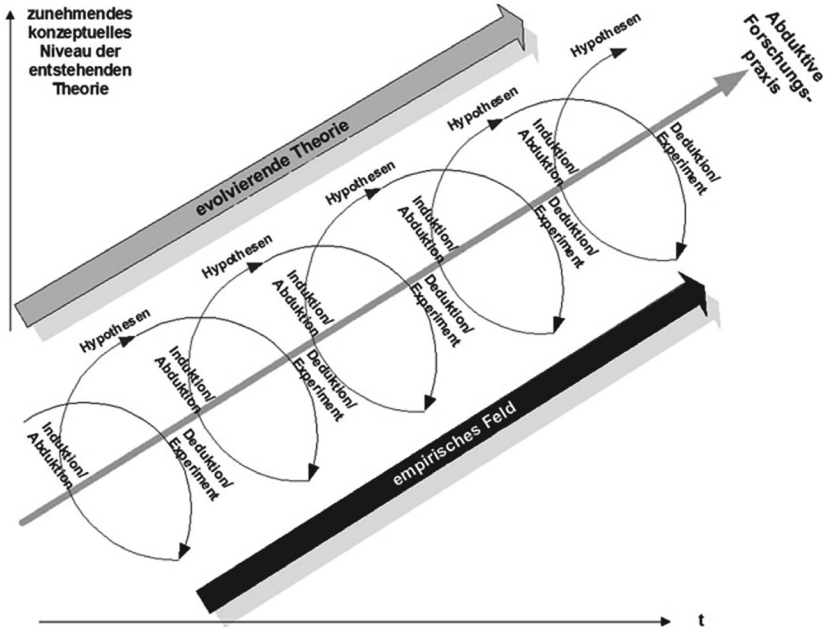
der Inspiration in die empirische Forschung einfließen. Gleichzeitig ist er davon überzeugt, dass Realität und Wissen einem laufenden Wandel unterworfen sind, sodass im Vorfeld gebildete Hypothesen zu veränderungsintensiv wären und den Erkenntnisgewinn empirischer Forschung zu stark einschränken (vgl. Strübing 2021: 65). Eine aus der Grounded Theory entstehende Theorie ist damit immer eine Kombination aus theoretischem Vorwissen und kreativer Neuschöpfung, die im Laufe des Forschungsprozesses konstruiert und durch systematisches Vergleichen und Experimentieren gefestigt wird (vgl. Strübing 2021: 68). Forschen wird so zum Problemlösungsprozess, der „gegenstandsbezogene Theorien mit praktischem Erklärungspotential“ (Strübing 2018: 35) hervorbringt, die den Akteuren im untersuchten Handlungsfeld dabei helfen, die Phänomene ihrer Lebenswelt besser zu verstehen. (vgl. Strübing 2018: 32)

Da die Grounded Theory eher ein methodologischer Rahmen ist und kein starres Korsett, folgt die Forschungspraxis keiner festgelegten Abfolge prozessualer Schritte.

„Obwohl Grounded Theory von ihren Gründungsvätern Anselm L. Strauss und Barney G. Glaser nicht in der Verlaufsform eines *grounded theorizing* entworfen wurde, trägt sie diese doppelte Bedeutung in sich. Ihr Ergebnis, die wissenschaftliche Theorie, sollte eine geordnete, abstrahierte und generalisierbare Folge von konzeptuellen Aussagen sein, während der Prozess ihres Herstellens häufig eher ein Nebeneinander statt ein Nacheinander von Vorgängen ist, das phasenweise ausprobiert, auch irren kann und korrigiert wird, anstatt stringent zu schlussfolgern.“ (Pentzold et al. 2018: 2)

Eine festgelegte Reihenfolge von Schritten würde dem Wesen der Grounded Theory widersprechen. Die Verfahrensschritte sind eben nicht standardisiert, sondern parallelisiert und müssen immer zum Untersuchungsgegenstand und dem aktuellen Stand der Erkenntnis passen (vgl. Pentzold et al. 2018: 3). Das zentrale Prinzip der Grounded Theory ist das Prinzip des ständigen Vergleichens von Daten. Einzelfälle werden zueinander in Beziehung gesetzt, in dem man sie vergleicht. Durch den ständigen Vergleich kommen die Forschenden in die Lage, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren, diese zu abstrahieren und Zusammenhänge herauszuarbeiten. Durch die Wiederholung der einzelnen Verfahrensschritte, die wiederkehrende Entwicklung von Hypothesen und die Überprüfung der Erkenntnisse am Material entsteht im Laufe des Forschungsprozesses zunächst eine Idee von der Beschaffenheit des zu untersuchenden Phänomens, und dann eine möglichst empirisch gesättigte, gegenstandsbezogene

Theorie, welche die Forschungsfragen beantwortet (vgl. Krotz 2018: 59). Strübing stellt dieses rekursive, prozessuale Forschungsdesign schematisch in einer Grafik dar (Abbildung 3.1).



**Abbildung 3.1** Pragmatische Forschungslogik als schematisches Prozessmodell. (Quelle: Strübing 2021: 52)

Die Regeln der Grounded Theory sind damit nicht starr festgelegt. Vielmehr sind die einzelnen Schritte als Verfahrensvorschläge zu sehen. Da diese Offenheit den Forschenden gleichzeitig viel Freiheit gibt, aber auch Sicherheit vermissen lässt, hat Strauß einige Prinzipien formuliert, die den Forschenden Orientierung geben sollen, wie sie die Verfahrensschritte (vgl. Abschnitt 3.3) interpretieren und an ihre jeweilige Situation anpassen können. Strübing hat diese Prinzipien übersichtlich zusammengestellt (vgl. Strübing 2018: 37 f.):

- (1) Strauss versteht Forschen als Arbeit. Und Arbeit ist immer etwas, was zwischen einer Person und einem Objekt passiert. Es entsteht also eine

Wechselwirkung, in der die Forschenden und die von ihnen untersuchten Gegenstände sich gegenseitig beeinflussen. Damit ist das Ergebnis der Forschung immer auch ein mindestens zu Teilen subjektives Produkt (vgl. Strübing 2021: 11 f.). Anders als Vertreter:innen deduktiv-normologischer Verfahren betrachtet die Grounded Theory diese subjektive Prägung jedoch nicht als Beeinträchtigung für die Gültigkeit der Forschungsergebnisse, sondern vielmehr als logische Konsequenz wissenschaftlichen Arbeitens (vgl. Strübing 2021: 14).

- (2) Das zweite Prinzip der Grounded Theory besteht in der Parallelisierung der Arbeitsschritte. Datensammlung, Analyse und Theoriebildung laufen nicht sequenziell nacheinander ab. Die besondere Dynamik der Grounded Theory besteht darin, dass die drei Modi gleichzeitig betrieben werden, sich laufend abwechseln und gegenseitig beeinflussen. Erste analytische Ideen beeinflussen beispielsweise einerseits die Theoriebildung und andererseits die Auswahl weiteren Materials, an dem die Analyse dann wiederum erprobt wird (vgl. Strübing 2018: 37).
- (3) Da die Arbeitsschritte alle parallel ablaufen, beginnt auch die Analyse bereits mit dem ersten Fall. Es muss also nicht erst ein ganzes Set an Daten erhoben werden, bevor erste Ergebnisse entstehen. Jeder einzelne Fall muss genau betrachtet, ausgewertet und verstanden werden. Und jeder Fall hat die Kraft, die Theoriebildung voranzutreiben und den Verlauf der Untersuchung zu beeinflussen. (vgl. Strübing 2018: 37)
- (4) Strauss betont, dass für die analytische Arbeit im Rahmen der Grounded Theory Kreativität gefragt und notwendig ist. Er interpretiert Kreativität jedoch keinesfalls als künstlerische Freiheit, sondern vielmehr als eigene Gedankenleistung der Forschenden im Rahmen der empirischen Untersuchung. Die Theorie emergiert nicht aus dem Material, die Daten müssen interpretiert, Entscheidungen zu Relevanz und Ausgestaltung müssen getroffen werden. Die Theorie entsteht also nur durch Zutun der Forschenden und durch ihre kreativen Schlüsse, die dazu beitragen, bisher unerforschte Phänomene zu beschreiben und zu verstehen (vgl. Strübing 2018: 38).

Die große Flexibilität des Forschungsstils Grounded Theory darf nicht als Freibrief interpretiert werden, ohne Regeln völlig frei vor sich hin zu forschen. Im Gegensatz zu stark strukturierten Verfahren, erfordert die Grounded Theory von den Forschenden eine höhere Transparenz und Begründung des eigenen Vorgehens, um die eigene Vorgehensweise und die draus resultierenden Ergebnisse nachvollziehbar zu machen (vgl. Strübing 2021: 14).

Für welche Untersuchungsgegenstände eignet sich die Grounded Theory mit diesen Rahmenbedingungen besonders gut? Seinen Ursprung hat der Forschungsstil in der Untersuchung organisationaler Praktiken, in dessen Folge er in vielen Bereichen der empirischen Forschung der Sozial- und Kulturwissenschaft zum Einsatz kam. In der Kommunikations- und Medienforschung wurde die Grounded Theory eher zögerlich genutzt und erfreut sich erst in den vergangenen Jahren zunehmender Beliebtheit (vgl. Pentzold et. al 2018: 6). Die Grounded Theory eignet sich besonders gut für die Untersuchung aktueller und noch weitestgehend unerforschter Phänomene, da sie offen in die Beobachtung geht und Zusammenhänge analysiert, ohne ein vermeintliches Ergebnis durch Hypothesen vorwegzunehmen oder Wirkungsmechanismen vorauszusetzen (vgl. Pentzold et. al 2018: 1):

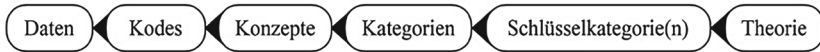
„Sie ist ein Forschungsstil, der empirisch erfahrbare, sozial konstruierte und dynamisch sich wandelnde Lebenswelten nicht nur anerkennt, sondern Mittel bereitstellt, um aus der Entdeckung und Erforschung ihrer kulturellen Logiken, Zwänge und Bezüge eine wissenschaftliche Methode zu machen.“ (Pentzold et. al 2018: 2)

Mit ihrer Offenheit und der Fokussierung auf neu zu erforschende und bisher unergründete Phänomene, passt die Grounded Theory zum Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit. Um den Forschungsverlauf und die konkrete Umsetzung des Forschungsstils in späteren Kapiteln besser verstehen zu können, wirft der folgende Abschnitt einen Blick auf die Begriffsdefinitionen, welche der vorliegenden empirischen Untersuchung zugrunde liegen.

---

### 3.1 Begriffsdefinitionen

In der Ausdifferenzierung des Forschungsstils Grounded Theory werden die zentralen Begriffe nicht immer trennscharf definiert. Im Gegenteil: Die Begriffe ‚Konzept‘ und ‚Kategorie‘ beispielsweise werden in der Literatur zur Grounded Theory häufig sogar synonym verwendet, was mitunter Missverständnisse hervorruft (vgl. Strübing 2018: 44). Um solche Missverständnisse zu verhindern, setzt die vorliegende Arbeit auf feste Begriffsdefinitionen. Sie versteht die relevanten Elemente der Grounded Theory als unterschiedliche Abstraktionsstufen, die von den ursprünglichen Daten – dem Material – bis zur empirisch gesättigten Theorie führen (Abbildung 3.2).



**Abbildung 3.2** Abstraktionsstufen einer empirisch gesättigten Theorie. (Quelle: Bischof/Wohlrab-Sahr 2018: 87)

Der folgende Abschnitt fasst das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis der einzelnen Begriffe möglichst strukturiert zusammen:

Den Zugang zum Material bilden die sogenannten ‚**Kodes**‘. Nähert man sich einem unbekanntem Datensatz, so erscheint er zunächst als eine geschlossene Einheit, die es in Sinnabschnitte ‚aufzubrechen‘, beziehungsweise zu unterteilen gilt, um dem Gehalt und einer späteren Interpretation näher zu kommen. Im Unterschied zu anderen quantitativen und qualitativen Verfahren gehen Forschende bei der Grounded Theory ohne Hypothesen und fertiges Kodesystem in die Analyse. Es gilt daher, die Kodes erst aus dem Material selbst zu generieren. Man vergibt Labels für Phänomene, die sich in den Daten zeigen. Diese werden häufig sogar ‚in-vivo‘ aus dem Material generiert, was bedeutet, dass die Kodes direkt nach dem im Text vorkommenden Wort benannt werden (vgl. Strübing 2021: 16). Ein Kode wird beim ersten Auftreten eines Phänomens vergeben. Bei der weiteren Kodierung des Materials gilt es sich immer wieder zu fragen, ob ein neues Phänomen wirklich dasselbe meint wie ein ähnliches, vorher entdecktes, und damit denselben Kode tragen sollte. Kodes bringen die Vielfalt der im Material gefundenen Phänomene zum Ausdruck und sind noch nicht auf Reduktion ausgelegt (vgl. Strübing 2021: 16 f.).

Wenn es nun darum geht, von der reinen Paraphrasierung des Materials in die Interpretation und die Theoriebildung überzugehen, müssen im nächsten Abstraktionsschritt aus reinen Kodes theoretische ‚**Konzepte**‘ werden. Bei diesem Schritt ist die Heuristik des ständigen Vergleichens besonders wichtig. Verschiedene Ausprägungen ähnlicher Phänomene werden miteinander verglichen und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht (vgl. Strübing 2018: 44). Die Vielfalt der Kodes reduziert sich, indem die Forschenden ähnliche Kodes zu verallgemeinernden Begriffen zusammenfassen und sich auf eine Definition dieser Konzepte festlegen (vgl. Krotz 2018: 59):

„Durch solch fortgesetzte Vergleiche mit weiteren, ähnlichen Phänomenen im gleichen oder in anderen Fällen sind wir dann nicht nur in der Lage das Konzept genauer zu bestimmen, wir werden auch zu Differenzierungen gelangen und Subkonzepte entwickeln. Diese Differenzierungen sind besonders wichtig, weil es im Fortgang der Analyse und Theorieentwicklung von Interesse sein wird, zu bestimmen, welche

Variante des Konzeptes in welchem Typ von Situation anzutreffen ist.“ (Strübing 2018: 44)

Konzepte, die unterschiedliche Aspekte eines gleichen Phänomens beschreiben, werden im nächsten Schritt zu ‚**Kategorien**‘ gruppiert. Kategorien sind Oberbegriffe, die mehrere Konzepte in einen gemeinsamen Ordnungszusammenhang stellen. Während Codes zu Konzepten verschmelzen, bleiben die Konzepte in diesem Schritt erhalten. Sie werden einer Kategorie zugeordnet. Alle Konzepte innerhalb einer Kategorie haben einen identischen Kern, beschreiben aber unterschiedliche Ausprägungen der Kategorien, Dimensionen genannt (Strübing 2018: 44 f.). Es handelt sich also nur dann um eine Kategorie im theoriegenerierenden Sinne, wenn das Phänomen, das sie beschreibt, sich im Material in unterschiedlichen Dimensionen zeigt. Dies können sowohl unterschiedliche Eigenschaften als auch Bedingungen oder Folgen des betrachteten Phänomens sein (vgl. Bischof/Wohlsab 2018: 88). Aus diesen Kategorien gilt es wiederum im weiteren Forschungsverlauf eine oder mehrere ‚**Schlüsselkategorien**‘ zu identifizieren. Schlüsselkategorien sind die für die Beantwortung der Forschungsfrage und die Theoriebildung elementaren Kategorien. Die Beziehung der Schlüsselkategorien untereinander führt schließlich zur empirisch gesättigten Theorie.

Auch im **Theorie**-Verständnis der Grounded Theory zeigt sich ihr pragmatistischer Ursprung. Strauss sieht den Wert einer zu generierenden Theorie vor allem in ihrer praktischen Relevanz. Theorien sollen dabei helfen, praktische Probleme im jeweiligen Handlungsfeld besser zu bewältigen und einen reflektierteren Umgang mit den beschriebenen Phänomenen zu finden. Strübing schreibt dazu:

„Mit der handlungspraktischen Relevanz und ‚Passung‘ der empirisch basierten Theorien ist in pragmatistischer Perspektive zugleich auch ihr zentrales Gütekriterium verbunden: Sie sind so gut, wie die Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit im jeweiligen Feld durch sie gesteigert werden.“ (Strübing 2018: 47)

Für diese Alltagstauglichkeit ist auch entscheidend, dass die Grounded Theory ein prozessuales Verständnis von Theorie hat. Das heißt: Eine Theorie kann grundsätzlich nie abgeschlossen sein. Sie ist immer eine Momentaufnahme (vgl. Strübing 2018: 47 f.). Dem Prozess des Theoretisierens kommt damit eine höhere Bedeutung zu als der finalen Theorie selbst. Gibt es Veränderungen in der Realität, so muss dieser Wandel auch in der Theoriebildung nachvollzogen werden, um weiterhin stimmige Aussagen über das Phänomen zu treffen. Damit können Theorien niemals zeitlich unbeschränkt oder universell gültig sein (vgl. Strübing 2021: 42).

Um den fortlaufenden Prozess des Theoretisierens zu begleiten und zu unterstützen, setzt die Grounded Theory auf das Verfassen theoretischer **Memos**. Damit sieht die Grounded Theory wie kaum ein anderer Forschungsstil das Schreiben als methodisches Mittel zur Theoriebildung vor. In Memos werden vage Ideen und gesicherte Erkenntnisse festgehalten, Fragen ans Material gestellt und Hypothesen formuliert. Auf diese Weise unterstützt das Schreiben die Kreativität der Forschenden. Sie können von Anfang an theorierelevante Entscheidungen treffen, diese im Forschungsverlauf ständig überarbeiten, verwerfen oder weiterentwickeln, während der Entscheidungsprozess gleichzeitig dokumentiert und damit nachvollziehbar ist. Es empfiehlt sich, Memos nicht nur stichwortartig zu verfassen, sondern die eigenen Ideen und Entscheidungen in vollständigen Sätzen aufzuschreiben und die analytischen Gedanken damit auch für andere verständlich festzuhalten. Das Schreiben von Memos dient im Sinne der Grounded Theory folglich der Unterstützung der Forschenden und der Nachvollziehbarkeit des Forschungsverlaufs gleichermaßen (vgl. Strübing 2021: 35 ff.)

Doch bevor die eigene theoriegenerierende Arbeit beginnen kann, stellt sich die Frage, wie die Materialauswahl zu erfolgen hat. Der folgende Abschnitt gibt hierzu Aufschluss.

---

### 3.2 Theoretisches Sampling und theoretische Sättigung

Nicht nur der Forschungsprozess der Grounded Theory ist iterativ und zyklisch. Auch die Auswahl des Materials erfolgt schrittweise und bedarfsorientiert. Das heißt, dass die zu untersuchenden Daten nicht im Vorfeld einer Studie gesamtheitlich und strukturiert erhoben werden. Vielmehr ergibt sich die Summe des Materials erst im Verlauf der Forschung. Diese Art des Auswahlverfahrens wird als ‚Theoretisches Sampling‘ bezeichnet (vgl. Strübing 2021: 31). Nach jedem Analyseschritt sollten sich Forschende auf Basis des bisher gewonnen Wissens fragen, welche Fälle einen weiteren Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Forschungsfragen bringen und die Theoriebildung vorantreiben können. So wird das Material schrittweise um Fälle ergänzt, die hilfreich sind, um relevante Konzepte und Kategorien besser zu beschreiben (vgl. Krotz 2018: 57). Angestrebt wird keine Repräsentativität für eine Grundgesamtheit im Sinne quantitativer Untersuchungsverfahren, sondern vielmehr eine Vielfalt, die dem Forschungsvorhaben und der Beschreibung des untersuchten Phänomens dienlich ist (vgl. Strübing 2021: 33). Auch wenn das Verfahren verlaufsoffen ist: Leitend sind stets die Auswahlkriterien der entstehenden gegenstandsbezogenen Theorie. Das bedeutet

auch, dass Forschende sowohl sehr ähnliche als auch bewusst unterschiedliche Fälle untersuchen und miteinander vergleichen sollten, um den Erkenntnisgewinn so weit wie möglich zu steigern (vgl. Strübing 2018: 41). Somit ist das Theoretische Sampling auch ein Verfahren zur Qualitätssicherung: Ein zum Forschungsverlauf passend ausgewähltes Material erhöht zum einen die empirische Sättigung der entwickelten Theorie und zum anderen ihre Reichweite (vgl. Strübing 2021: 34).

Nicht immer lässt sich das Theoretische Sampling in der beschriebenen Stringenz einhalten. Nicht immer lässt sich beispielsweise im Vorfeld einschätzen, ob ausgewähltes Datenmaterial den erwünschten Kriterien entspricht. Auch kommt es vor, dass bei Forschungsprojekten der Feldzugang zeitlich oder anderweitig begrenzt ist, sodass es an Material einzusammeln gilt, was immer im Rahmen dieses limitierten Zugangs möglich ist. Da die methodischen Vorgaben der Grounded Theory eher Leitlinien sind als starre Regeln, kann das Sampling entsprechend der Rahmenbedingungen angepasst werden. Wichtig ist, dass die Materialauswahl im Rahmen der Dokumentation des Forschungsverlaufs transparent dargestellt und begründet wird (vgl. Strübing 2018: 41 f.).

Wenn passend zum Forschungsverlauf sukzessive neues Material hinzugenommen und in die Untersuchung integriert wird, stellt sich die Frage, wann dieser Prozess endet und die Materialauswahl abgeschlossen ist. Die Grounded Theory sieht dafür das Konzept der ‚Theoretischen Sättigung‘ vor. Die Theoretische Sättigung tritt dann ein, wenn zusätzliches Material keine weiteren Erkenntnisse mehr hervorbringt und nicht dazu beiträgt, einzelne Kategorien oder die gesamte Theorie weiter zu verfeinern. Da selten im Vorfeld absehbar ist, ob neues Material auch neue Erkenntnisse bringen wird, ist das Feststellen einer Theoretischen Sättigung „nicht objektiv aus den Daten ableitbar“ und muss von den Forschenden daher transparent begründet werden (vgl. Strübing 2021: 34 f.).

---

### 3.3 Verfahrensschritte

Wie bereits beschrieben, gibt es bei der Grounded Theory kein Regelwerk mit einer festgelegten Reihenfolge an Analyseschritten. Man unterscheidet im groben drei Verfahrensschritte, die den Forschenden dabei helfen, aus einer Fülle empirischen Materials die Phänomene herauszufinden, die für das beschriebene Problem und die aufgeworfenen Forschungsfragen relevant sind (vgl. Pentzold et. al 2018: 4). Alle drei Verfahrensschritte basieren auf der Methode des ständigen Vergleichens, bei der eine einzige Beobachtung den Impuls für die Entdeckung eines neuen Konzepts geben kann, welches durch weitere Beobachtungen und

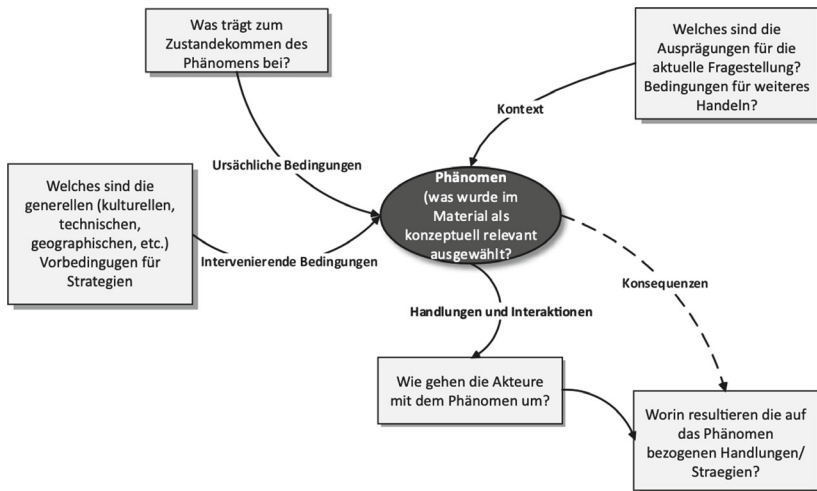
Vergleiche spezifiziert respektive modifiziert (vgl. Strübing 2018: 39 f.). Bei den Verfahrensschritten handelt es sich um drei Modi des Kodierens, die im Folgenden erläutert werden – das offene, das axiale und das selektive Kodieren:

Das ‚**offene Kodieren**‘ verschafft Forschenden einen ersten Zugang zum Material. Wort für Wort und Zeile für Zeile wird das Material durchforstet und ‚aufgebrochen‘, um interessante Phänomene zu entdecken und mit passenden Kodes zu versehen. Strübing bezeichnet dieses Vorgehen auch als „analytisches Herauspräparieren einzelner Phänomene und ihrer Eigenschaften“ (Strübing 2021: 17). Diese Formulierung schildert den explorativen Charakter und die Kleinteiligkeit der Analysearbeit sehr treffend. Man betrachtet das Material so nah in seinen kleinsten Teilen, dass man sich vom Gesamtzusammenhang löst und einen unverstellten Blick auf einzelne Inhalte und Aussagen gewinnt (vgl. Strübing 2021: 18). Schon in diesem Prozess wird systematisch verglichen, ob ein Vorkommnis dem anderen gleicht. So werden Kodes zu Konzepten, die beobachtete Phänomene beschreiben. Das offene Kodieren bringt als Ergebnis eine eher unsortierte Liste an Konzepten hervor, die noch nicht zueinander in Beziehung gebracht sind (vgl. Strübing 2018: 42).

Hier setzt das ‚**axiale Kodieren**‘ an. Das axiale Kodieren zielt darauf ab, Zusammenhänge zwischen den Konzepten zu erkennen und sie miteinander in Beziehung zu setzen. Dabei werden die Konzepte zu passenden Kategorien verdichtet. Für diese Kategorien werden wiederum alle möglichen Ausprägungen betrachtet – man legt also die Dimensionen einer Kategorie fest und spricht daher bei diesem Vorgang auch von der Dimensionalisierung (vgl. Strübing 2021: 23ff). Die Kodierung erfolgt bildlich gesprochen ‚um die Achse‘ einer Kategorie herum, indem man die unterschiedlichen kodierten Segmente der Kategorie und ihrer Dimensionen miteinander vergleicht und mögliche Ursachen und Konsequenzen in den Blick nimmt. Daraus entstehen erste vage Hypothesen, die es im weiteren Kodierverlauf zu verifizieren oder zu verwerfen gilt. Durch das ständige Vergleichen wird auch herausgearbeitet, welche Konzepte und Kategorien für die Beantwortung der Forschungsfrage besonders von Bedeutung sind und in welchem Verhältnis diese zueinanderstehen. Die Untersuchung erreicht damit einen höheren Grad an Abstraktion (vgl. Strübing 2018: 44 f.).

Strauss hat eine Vergleichsheuristik entwickelt, die Forschende bei dieser Arbeit unterstützen soll. Er schlägt vor, eine Reihe von Fragen an das Material zu richten, um Verbindungen zu erkennen und neue theoretische Zusammenhänge zu entdecken. Dieses Fragenschema nennt er ‚Kodierparadigma‘. Mit ihm betrachtet man jeweils ein relevantes Konzept und fragt nach den ursächlichen Bedingungen, den intervenierenden Bedingungen, den Interaktionen zwischen Akteuren,

den Strategien und Taktiken und den Konsequenzen. Damit ähnelt das Kodierparadigma den sechs W-Fragen des Journalismus und belegt, wie bedeutsam Alltagsheuristiken für wissenschaftliches Arbeiten mit der Grounded Theory sind (vgl. Strübing 2021: 26 f.) Mithilfe des Kodierparadigmas (Abbildung 3.3) entstehen beim axialen Kodieren „Theorie-Miniaturen“, die das jeweils betrachtete Phänomen umfassend erklären (Strübing 2018: 45).



**Abbildung 3.3** Kodierparadigma nach Strauss. (Quelle: Strübing 2021: 27)

Die zentralen Forschungsfragen können mit diesen einzelnen Erklärungen jedoch noch nicht beantwortet werden. Aus den bisher entdeckten Zusammenhängen gilt es einen roten Faden zu erkennen, der die Puzzleteile zu einer fundierten Theorie verbindet. Dafür braucht es eine Interpretation des Zusammenhangs, also eine stimmige Idee. Die Forschenden müssen aktiv Entscheidungen treffen, welche Kategorien und Konzepte sie auswählen, um das zu erforschende Problem bestmöglich zu beleuchten und die Forschungsfragen zu beantworten (vgl. Strübing 2018: 46). Man legt sich also auf relevante Schlüsselkategorien fest, die einen Großteil der wichtigsten Konzepte integrieren und irrelevante Aspekte ausblenden. Strübing betont dazu: „Relevanz ist nicht im Material, sondern sie wird entwickelt in der Beziehung zwischen Forscherin bzw. Forscher, Material und Forschungsfrage.“ (Strübing 2018: 39)

Die bewusste Entscheidung für Schlüsselkategorien ist der Startpunkt für das sogenannte ‚**selektive Kodieren**‘. Mit dem Fokus auf ausgewählte Schlüsselkategorien werden die bisher in Beziehung gesetzten Konzepte noch einmal betrachtet, neu bewertet und bei Bedarf umkodiert. Diese Überarbeitung des Codesystems ist keinesfalls als eine Korrektur des bisher Erarbeiteten zu verstehen, da die vorherige Struktur nicht falsch oder fehlerhaft war. Es ändert sich lediglich die Perspektive hin zu einer einheitlichen Betrachtung mit Fokus auf die Schlüsselkategorien, die für die Theoriebildung relevant sind (vgl. Strübing 2018: 46). Das Ziel des selektiven Kodierens ist eine höhere Konsistenz in Kategorien und Konzepten. Besonders herausfordernd ist dabei, sich von der reinen Deskription zu lösen und empirisch begründete Hypothesen darüber aufzustellen, wie die einzelnen Schlüsselkategorien und die darin enthaltenen Konzepte fallübergreifend zueinander in Beziehung stehen. Diese Hypothesen gilt es dann wiederum durch Vergleiche im Material zu bestätigen oder zu verwerfen (vgl. Bischof/ Wohlrab-Sahr 2018: 88). Die Überprüfung dient dazu, die entwickelte Theorie am erhobenen Material kritisch zu überprüfen und sie weiter zu stabilisieren, um eine theoretische Sättigung zu erreichen. Diese ist erreicht, wenn die Theorie die Forschungsfragen beantwortet und das zu untersuchende Phänomen in seinen wesentlichen Eigenschaften beschreibt (vgl. Bischof/ Wohlrab-Sahr 2018: 93f).

Nach jedem der drei Verfahrensschritte kann es notwendig sein, wieder zurückzugehen, neues Material ins Sampling aufzunehmen und noch einmal offen zu kodieren. Das ist die Parallelisierung der Arbeitsschritte. Die Forschenden begleiten diesen Prozess, indem sie laufend Memos verfassen, um Erkenntnisse festzuhalten, Hypothesen und Fragen ans Material zu formulieren und die fortschreitende Theoriebildung schriftlich zu dokumentieren (vgl. Strübing 2018: 49). Wie schon erwähnt, sind diese Memos eine wichtige Grundlage für die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Arbeit mit der Grounded Theory. Doch welche Qualitätskriterien gibt es darüber hinaus?

---

### 3.4 Qualitätssicherung

Bisher gibt es keinen allgemein gültigen Kriterienkatalog, anhand dessen die Qualität von Forschungsarbeiten nach Art der Grounded Theory bewertet wird. Dabei ist die Qualitätssicherung im Forschungsprozess weniger problematisch als die objektive externe Überprüfung von Qualität (vgl. Strübing 2018: 30). Unklar ist auch, ob es überhaupt sinnvoll ist, die Qualität einer aus dem Material generierten Theorie unabhängig von der jeweiligen Forschungsfrage und dem jeweiligen

Handlungsfeld zu betrachten (vgl. Krotz 2018: 70). Sicher scheint jedoch, dass die klassischen Gütekriterien anderer quantitativer und qualitativer Verfahren – Validität, Repräsentativität und Reliabilität – nur bedingt passend sind, vor allem, da die Grounded Theory gar nicht den Anspruch formuliert, Theorien hervorzu- bringen, die universelle Gültigkeit aufweisen (vgl. Strübing 2021: 87). Es lohnt jedoch ein Blick darauf, wie diese drei Kriterien im Sinne der Grounded Theory adaptiert werden können.

Der Theoriebegriff der Grounded Theory gibt bereits vor, was aus pragmatistischer Sicht die Validität einer Theorie ausmacht: Eine Theorie ist so gut wie ihre praktische Relevanz (vgl. Abschnitt 3.1). Die Realität wird damit zum Qualitätsmesser und zur Bewährungsprobe für die entwickelte Theorie. Ist die Theorie widerspruchsfrei? Hilft sie, das untersuchte Phänomen besser zu verstehen und reflektierter mit ihm umzugehen? Bietet sie den Akteur:innen im jeweiligen Untersuchungsbereich eine bessere Handlungsfähigkeit oder neue Handlungsoptionen? Sind diese Fragen bejaht, so gilt die Validität der Theorie als belegt (vgl. Strübing 2021: 92 f.) Darüber hinaus sichern das theoretische Sampling und die Heuristik des ständigen Vergleichens mit ihren vielen kleinen Hypothesentests, dass einzelne Konzepte und Kategorien im Forschungsprozess laufend auf ihre Validität überprüft, in Frage gestellt und angepasst werden. Die Verfahrensschritte selbst gelten damit als interne Güteprüfung während des Forschungsprozesses (vgl. Strübing 2021: 90).

Auch die Repräsentativität im ursprünglichen Sinne ist für die Qualitätsbeurteilung einer Grounded Theory nur bedingt relevant. Die Grounded Theory erhebt nicht den Anspruch aus einer festen Stichprobe gültige Aussagen für eine bekannte Grundgesamtheit zu ermitteln. Sie ist sehr kontextbezogen und konzentriert sich darauf, eine theoretische Erklärung für ein spezielles Phänomen zu finden. Dies wird durch das theoretische Sampling erreicht, indem relevantes Material ausgewählt und systematisch ausgewertet wird. Strübing spricht in diesem Zusammenhang von der sogenannten ‚konzeptuellen Repräsentativität‘. Sie ist erreicht, wenn die Theorie möglichst vielfältig empirisch gesättigte Aussagen über ein Phänomen, dessen Ursachen, Strategien und Konsequenzen treffen kann (vgl. Strübing 2021: 89).

Auch das dritte Gütekriterium der Reliabilität und damit Reproduzierbarkeit ist für die Grounded Theory kein relevanter Bewertungsmaßstab:

„Wenn Realität etwa als Relation zwischen Subjekt und einer kontinuierlich im Werden befindlichen Welt verstanden wird, dann kann man bei der Replikation einer Studie, auch wenn ihr Untersuchungsdesign absolut sachgemessen und in diesem

Sinne ‚gültig‘ ist, nicht erwarten, dass eine Wiederholung die ‚gleichen‘ Ergebnisse bringt.“ (Strübing 2021: 7)

Es geht folglich weniger darum, eine Studie und ihre Ergebnisse reproduzieren zu können als vielmehr darum, intersubjektiv nachvollziehbar zu machen, wie die Forschung durchgeführt wurde und wie die Ergebnisse entstanden sind. Eine transparente Dokumentation des Forschungsverlaufs und der getroffenen Entscheidungen ist damit der zentrale Punkt in der Qualitätsbeurteilung einer Arbeit auf Basis der Grounded Theory. Die einzelnen Bestandteile der Untersuchung – Materialauswahl, Datenerhebung und Auswertung – müssen mit Blick auf die Forschungsfragen stimmig sein und sinnvoll zusammenpassen (vgl. Krotz 2018: 53). Es ist Aufgabe der Forschenden, in ihrer Publikation nicht nur die Ergebnisse ihrer Untersuchung darzustellen, sondern auch die Entstehung zu dokumentieren, sowie plausibel und nachvollziehbar zu begründen (vgl. Strübing 2018: 30). Der eigene Erkenntnisprozess muss folglich immer wieder reflektiert und niedergeschrieben werden. Da die Anwendung und Umsetzung der theoriegenerierenden Forschung keinem starren Ablauf folgt und sehr individuell ausgelegt werden kann, ist in der Forschung nach Grounded Theory der Weg Teil des Ziels. Das bedeutet, dass die Dokumentation des Forschungsverlaufs inklusive möglicher Abwege ein wichtiger Teil eben solcher Arbeiten ist, um die Qualität der finalen Theorie und ihrer Entstehung beurteilen zu können (vgl. Pentzold et. al 2018: 3).

Krotz fordert darüber hinaus, Autor:innen einer Studie nach der Grounded Theory sollten ihr eigenes Vorgehen am Ende ihrer Arbeit noch einmal gesondert reflektieren und sowohl Stärken als auch mögliche Schwachstellen ihrer Untersuchung aufzeigen. Dies könne zum wissenschaftlichen Diskurs rund um die Qualitätskriterien für die Grounded-Theory-Untersuchung beitragen und die dafür notwendige Offenheit fördern (vgl. Krotz 2018: 69).

Die formulierten Ansprüche an Transparenz, Dokumentation und Begründung einzelner Handlungsschritte und Entscheidungen sind auch für die vorliegende Arbeit leitend und wegweisend. Nachdem in diesem Kapitel die Grundlagen der Grounded Theory erläutert und die wichtigsten Begriffe definiert wurden, gilt es nun, das konkrete Forschungsdesign und den Forschungsverlauf der vorliegenden Arbeit zu beschreiben.

**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.





# Die Berichterstattung

# 4

Um zu verstehen, wie Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte zueinander in Beziehung stehen, müssen beide Phänomene zunächst getrennt voneinander untersucht und interpretiert werden. Wie in der Einleitung erläutert, ist die mediale Berichterstattung ein wichtiger Indikator für das öffentliche Bild von weiblichen Führungskräften. Aus diesem Grund fokussiert die vorliegende Arbeit die mediale Fremddarstellung. Es geht darum, wie Managerinnen in der Berichterstattung dargestellt werden, welche Eigenschaften die Medien ihnen zuschreiben und aus welchen Kategorien sich die Fremddarstellung zusammensetzt.

---

## 4.1 Dokumentation des Forschungsverlaufs

Wie in Abschnitt 3.4 beschrieben, ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal einer Studie auf Basis der Grounded Theory, dass die einzelnen Arbeitsschritte transparent dokumentiert und begründet werden. Dabei geht es darum, nachvollziehbar zu machen, wie die Forschenden vorgegangen sind – inklusive verschiedener Iterationen, möglicher Korrekturen und Überarbeitungen. Welches Material für die vorliegende Arbeit untersucht wurde und in welchen Schritten die Analyse durchgeführt wurde, wird im Folgenden umfassend erläutert.

### 4.1.1 Materialauswahl – das Theoretische Sampling

Die Materialauswahl für die vorliegende Untersuchung erfolgte – wie bei der Grounded Theory üblich – nach der Methode des Theoretischen Samplings. Dies

bedeutet, dass das Material nicht zu Beginn der Untersuchung vollständig vorliegt, sondern sich die Auswahl im Laufe der Analyse schrittweise und passend zum bisherigen Erkenntnisgewinn erweitert. Die Auswahl des Materials ist erst abgeschlossen, wenn davon auszugehen ist, dass zusätzliche Untersuchungseinheiten keinen weiteren Erkenntnisgewinn hervorbringen würden und man von einer Theoretischen Sättigung sprechen kann (vgl. Abschnitt 3.2).

Wie in der Einleitung beschrieben, geht die vorliegende Arbeit davon aus, dass wirtschaftlich interessierte Menschen noch immer klassische Nachrichten- und Wirtschaftsmagazine konsumieren und sich in ihrer Wahrnehmung an ihnen orientieren. Deshalb ist die mediale Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte in diesen Medien für die vorliegende Untersuchung von besonderem Interesse. Es geht darum, wie diese Medien Frauen in Führungspositionen darstellen und welche Rollenbilder sie möglicherweise tradieren. Im Fokus der empirischen Untersuchung standen zunächst Deutschlands bekannteste Nachrichten- und Wirtschaftsmagazine *Spiegel*, *Focus*, *Stern*, *WirtschaftsWoche* und *Manager Magazin*. Für die Auswahl der einzelnen Analyseeinheiten – also der Artikel – galten folgende Kriterien: Da das Forschungsinteresse der Autorin durch das noch immer vorherrschende und wissenschaftlich nur bedingt erklärbare Female Leadership Gap innerhalb der deutschen Wirtschaft ausgelöst wurde, konzentrierte sich die Auswahl der Artikel passend dazu auf Berichte über weibliche Führungskräfte aus Wirtschaftsunternehmen. Artikel über weibliche Führungspersönlichkeiten beispielsweise aus Politik oder Sport fanden ebenso keine Berücksichtigung wie weibliche Führungskräfte in Verbänden, Interessensvertretungen und Vereinen. Betrachtet wurden Artikel über weibliche Führungskräfte und Interviews mit weiblichen Führungskräften. Nicht einbezogen wurden Artikel, welche Managerinnen als Gastautorinnen in den jeweiligen Medien veröffentlichten. Als Gastautorinnen agieren die Frauen wie Journalist:innen und schreiben über ein fachliches Thema, nicht über ihr Selbstbild oder ihre Rolle. Solche Sonderfälle kamen im Untersuchungszeitraum nur wenige Male vor und sind damit auch quantitativ zu vernachlässigen.

In der ersten Erhebungsphase hat die vorliegende Arbeit die Artikel über weibliche Führungskräfte in deutschen Wirtschafts- und Nachrichtenmagazinen des ersten Halbjahrs 2023 untersucht. Da der Fokus auf der qualitativen Analyse und nicht auf quantitativen Merkmalen lag, kann die vorliegende Untersuchung keine verlässlichen Aussagen zur quantitativen Repräsentanz weiblicher Führungskräfte in der Berichterstattung des Untersuchungszeitraums machen. Es fiel jedoch auf, dass die Auswahl an Artikeln über Frauen in Führungspositionen im ersten Halbjahr 2023 insgesamt gering war. In den Printausgaben der untersuchten Magazine mussten nahezu alle den Kriterien entsprechenden Artikel in die Untersuchung

einbezogen werden, um hinreichend viel Material auswerten zu können. Da das Magazin *Stern* bereits im Jahr 2020 eine sehr aufmerksamkeitsstarke Artikelserie über weibliche Führungskräfte veröffentlichte (vgl. Kapitel 1), war die Annahme berechtigt, dass dieses Magazin regelmäßig über weibliche Führungskräfte berichtet. Tatsächlich fand sich in den Ausgaben des ersten Halbjahres 2023 jedoch kein einziger Artikel, der den Kriterien des Theoretischen Samplings entsprach. Das Magazin *Stern* fiel damit aus der Untersuchung heraus.

Nach dem offenen Kodieren der ausgewählten Artikel entstand der Eindruck, noch kein vollständiges oder aussagekräftiges Bild der Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte erfasst zu haben. Die Kodelandschaft war vielfältig und es zeichnete sich ab, dass weder eindeutige Frames noch Rollenbilder erkennbar waren. Vielmehr erschienen die Artikel überaus divers und die Darstellungen der weiblichen Führungskräfte individuell. Diese Erkenntnis war interessant und unerwartet, warf jedoch die Frage auf: Sind Nachrichten- und Wirtschaftsmedien wirklich repräsentativ für die mediale Fremddarstellung oder handelt es sich womöglich um eine Art Blase, in der ein spezieller Umgang mit der Berichterstattung über Managerinnen stattgefunden hat. Um das Bild weiblicher Führungskräfte in der öffentlichen Darstellung realistischer zu erfassen, wurde das Sample daher in der zweiten Erhebungsphase um deutschlandweit erscheinende Tageszeitungen – die sogenannten Qualitätsmedien – erweitert. Dies sind namentlich *Handelsblatt*, *Süddeutsche Zeitung* und *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (FAZ). Die Auswahl der Artikel erfolgte wiederum nach den obengenannten Kriterien. Dem Fokus der vorliegenden Arbeit entsprechend, beschränkte sich die Auswahl zusätzlich auf im Wirtschaftsressort erschienene Artikel.

Um die Theoretische Sättigung zu erreichen und abzusichern, wurde die Stichprobe im weiteren Verlauf der Untersuchung auf den Zeitraum bis Ende Juli 2023 erweitert, das heißt: Alle Medien wurden noch einmal nach passenden Artikeln durchsucht. Dies führte beispielsweise dazu, dass beim *Manager Magazin* und beim *Spiegel* schlussendlich alle den Kriterien entsprechenden Artikel der Printausgaben ins Sample aufgenommen und kodiert wurden. Insgesamt ergab das Theoretische Sampling eine Auswahl von 61 Artikeln.

Parallel zur Kodierung der Medienberichterstattung fanden die Interviews mit weiblichen Führungskräften zu deren Selbstbeschreibung statt. Aus den Interviews ergaben sich Hinweise, dass sich beim *Manager Magazin* seit einem Wechsel in der Chefredaktion im Juni 2022 auch die Art der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte verändert haben könnte (vgl. Abschnitt XX). Um diesem Hinweis auf die Spur zu gehen, wurden zusätzlich stichprobenartig acht Artikel des *Manager Magazins* aus dem ersten Halbjahr 2022 und aus 2021 untersucht. Beim Durchsehen der Ausgaben dieser 18 Monate fiel auf, dass quantitativ

weniger über weibliche Führungskräfte berichtet wurde als 2023. Die Auswertung erfolgte in einem gesonderten Projekt in ‚MAXQDA‘, um die Ergebnisse nicht mit denen von 2023 zu vermischen. Die Ergebnisse dieser separaten Mini-Analyse werden an passender Stelle in die Ergebnisdarstellung und -diskussion eingebunden.

Tabelle 4.1 gibt einen Überblick, wie sich die Artikel auf die einzelnen Medien verteilen.

**Tabelle 4.1** Anzahl analysierter Artikel nach Medium

Medium	Anzahl der analysierten Artikel
Manager Magazin	16 (+ 8 vor Juni 2022)
Süddeutsche Zeitung	11
Frankfurter Allgemeine Zeitung	9
Handelsblatt	8
Der Spiegel	8
WirtschaftsWoche	6
Focus	3
Stern	0

Wann immer in den folgenden Abschnitten auf Artikel aus der Analyse verwiesen oder aus ihnen zitiert wird, weisen die Quellenangaben auf das ‚Materialverzeichnis Berichterstattung‘ am Ende dieser Arbeit hin.

### 4.1.2 Darstellung des Kodiervorgangs

Wie vom Forschungsstil der Grounded Theory gefordert, erfolgte die Analyse der Artikel in verschiedenen Kodierschritten. Die einzelnen Kodierungen wurden in der Software ‚MAXQDA‘ durchgeführt und mithilfe von Memos dokumentiert. Unterschiedliche Arten von Memos halfen dabei, den Überblick zu behalten und den Forschungsverlauf jederzeit nachvollziehbar zu machen. Am hilfreichsten erwies sich die Unterscheidung in Memos zum Vorgehen und Memos zur Theoriebildung. So konnten die methodische und die inhaltliche Ebene stets sauber getrennt und gleichzeitig miteinander in Gleichklang gebracht werden. Die folgende Darstellung des Kodiervorgangs gibt beispielhaft Einblick in diese Memos

und macht deutlich, wie die einzelnen Erkenntnisse den weiteren Forschungsverlauf beeinflusst haben. Dies macht das Vorgehen der vorliegenden Arbeit und damit die Qualität der Ergebnisse transparent nachvollziehbar und bewertbar.

Beim **offenen Kodieren** wurden die einzelnen Artikel Wort für Wort analysiert. Alle Phänomene, die der Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte dienten, wurden zunächst mit Codes versehen, die nah am Text waren. Auf diese Weise entstand eine sehr breite Kodelandschaft, welche die Vielfalt der Berichterstattung einschließlich unterschiedlicher Tonalitäten widerspiegelte. Die Tatsache, dass die Codes so vielfältig waren, führte bereits in diesem frühen Stadium der Untersuchung zu der Hypothese, dass sich in der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte keine auffälligen Frames finden lassen. Diesen Eindruck galt es im Folgenden intensiv zu überprüfen.

Bereits beim Kodieren des ersten Artikels fiel auf, dass es notwendig ist, eindeutig zu kennzeichnen, auf welche Aussagen sich Codes beziehen, um später nachvollziehen zu können, wer weiblichen Führungskräften welche Eigenschaften zuschreibt. In dem Artikel wurden nämlich nicht nur redaktionelle Aussagen über die Person getroffen, es kamen auch Zitatgeber aus dem Umfeld der Führungskraft und die Akteurin selbst zu Wort. In diesem frühen Stadium der Analyse konnte noch nicht abgesehen werden, ob die Unterscheidung der Absender später für den Erkenntnisgewinn wichtig sein könnte. Deshalb wurde an dieser Stelle ein methodisches Memo erstellt und die Verfahrensweise entsprechend angepasst. Ein ‚A/w‘ vor einem Kode kennzeichnet, dass eine weibliche Akteurin selbst in einem Zitat diese Aussage getroffen hat. Ein ‚Z/w‘ beziehungsweise ‚Z/m‘ zeigt an, dass eine weibliche Zitatgeberin beziehungsweise ein männlicher Zitatgeber den Inhalt des Kodes thematisiert hat. Bereits beim ersten Analyseobjekt zeigt sich damit, dass die Wahl der Grounded Theory als Untersuchungsmethode in besonderer Weise zum vorliegenden Forschungsgegenstand passend ist. Ein standardisiertes Analyseverfahren hätte es nicht erlaubt, diese Mehrdimensionalität umgehend in das Untersuchungsdesign zu integrieren, wenn sie nicht vorab in das Kategoriensystem eingebaut gewesen wäre.

Was bei der Kodierung des ersten Artikels ebenfalls auffiel: Die weibliche Führungskraft, um die es in dem Beitrag ging, wurde mit sich teilweise widersprechenden Eigenschaften beschrieben. So wurde Commerzbank-Finanzvorständin Bettina Orlopp in diesem Artikel des Manager Magazins gleichzeitig als ‚zugewandt‘ und als ‚emotionslos‘ und mit einer gewissen ‚Ruppigkeit‘ ausgestattet beschrieben. Während an einer Stelle des Berichts gesagt wird, Frau Orlopp weiche einer Selbstreflexion aus, ist einige Absätze später davon zu lesen, die Mitarbeiter rechneten ihr gerade ihre Fähigkeit zur Selbstkritik hoch an (vgl. Buchhorn/ Slodczyk 2023). Zu Beginn der Analyse stellte sich die Frage, ob dies

ein journalistischer Widerspruch im Artikel selbst oder im Diskurs insgesamt sei – also eine journalistische Unschärfe oder eine bewusste Art der Darstellung weiblicher Führungskräfte. Nach Analyse vieler weiterer Artikel wurde deutlich, dass sich diese Widersprüchlichkeit zwar auch in einigen wenigen anderen Artikeln zeigte, dies jedoch nicht als Muster der Berichterstattung gelten kann. Es scheint daher keine bewusst widersprüchliche Darstellung weiblicher Führungskräfte zu sein. Es scheint vielmehr so zu sein, dass die Journalisten diese Frauen tatsächlich als widersprüchlich wahrnehmen, da sie als Führungspersönlichkeit nett, freundlich und zugewandt sind und gleichzeitig harte fachliche Entscheidungen treffen. Diese fachliche Härte wird dann als ein Widerspruch zur Persönlichkeit thematisiert.

Im zweiten Schritt, beim **axialen Kodieren**, galt es, die Vielzahl an Kodes aus dem offenen Kodieren sinnvoll zu gruppieren. Hierfür wurden die einzelnen kodierten Segmente miteinander verglichen und geprüft, ob ähnliche Kodes wirklich dasselbe Phänomen beschreiben. Die Methode der Grounded Theory hat sich auch im Laufe des axialen Kodierens bewährt und als zum Forschungsgegenstand passend erwiesen. Die Relevanz von Themen wie beispielsweise ‚Scheitern‘ waren zu Beginn der Untersuchung nicht im Fokus der Überlegungen oder gar im Bewusstsein der Autorin. Sie haben sich erst aus dem offenen und axialen Kodieren des Materials ergeben und als wichtig erwiesen. Bei einem deduktiven Forschungsverfahren hätten diese Themen sehr wahrscheinlich keinen Einzug in Hypothesen und in ein entsprechendes Kodebuch gefunden und wären damit gar nicht untersucht worden. Damit wären der vorliegenden Untersuchung wichtige Aspekte der Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte verborgen geblieben. Die Grounded Theory mit ihrem explorativen Charakter machte es möglich, aus dem Material alle relevanten Themen zu generieren und im Anschluss tiefer zu legen. So konnte das beispielhaft genannte Phänomen ‚Scheitern‘ bewusst betrachtet und in Beziehung zum Thema ‚Erfolge‘ gesetzt werden. Leitende Fragen waren hier: Wird das Scheitern weiblicher Führungskräfte häufiger thematisiert und mehr in den Fokus der Betrachtung genommen als ihre Erfolge? Welche Dimensionen von Scheitern und Erfolgen werden thematisiert?

Im weiteren Verlauf des axialen Kodierens wurde das Aggregationslevel der Konzepte immer weiter erhöht, bis sich schließlich passende analytische Konzepte, Kategorien und Kernkategorien herausbildeten. Dabei war besonders auffällig, dass in der Berichterstattung stark auf das Frausein an sich abgehoben wird. Dass es sich um eine weibliche Führungskraft handelt, wurde in vielen Artikeln besonders betont. Es fanden sich einige Kategorien und Konzepte, die sich mit den vermeintlichen Besonderheiten weiblicher Führungskräfte befassen.

Diese wurden in der Kernkategorie ‚Fokus weibliche Führungskraft‘ zusammengefasst. Es zeigte sich auch, dass ‚Scheitern‘ und ‚Erfolge‘ tatsächlich wichtige Kategorien sind, die unter der Kernkategorie ‚Performance‘ die Leistung der weiblichen Führungskräfte darstellen. Darüber hinaus fokussiert die Berichterstattung vor allem auf die ‚Beschreibung der Führungskraft als Person‘, was die dritte Kernkategorie bildet. Mithilfe der Methode des ständigen Vergleichens konnte herausgearbeitet werden, wie diese drei Kernkategorien zueinander in Verbindung stehen.

Offen blieb während des axialen Kodierens zunächst, wie die Studie mit der Mehrdimensionalität der Kodes umgeht. Sollten Aussagen von Zitatgeber:innen und Akteurinnen anders bewertet werden als redaktionelle Aussagen? Sind Zitate integraler Teil der Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte oder gehören sie nicht dazu, da es keine Aussagen des Mediums selbst sind? Hier galt es vor dem Hintergrund der bisherigen Analyse eine Entscheidung zu treffen. Die Autorin der vorliegenden Arbeit entschied sich, Zitate von Zitatgeber:innen und Akteurinnen im Kodebuch weiterhin eindeutig als solche zu kennzeichnen, diese jedoch in der Auswertung als gleichberechtigten Teil der medialen Fremddarstellung zu werten. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war die Überzeugung, dass die redaktionelle Verantwortung für einen veröffentlichten Artikel bei den Journalist:innen und dem Medium liegt. Zwar dürfen Zitatgeber ihre Aussagen in der Regel autorisieren und könnten den Inhalt der Zitate damit potenziell beeinflussen. Die Journalist:innen haben jedoch die finale Entscheidung, welche Zitate sie in ihren Artikel aufnehmen und damit auch, welche Zitate Teil der öffentlichen Darstellung weiblicher Führungskräfte werden. Damit sind Zitate integraler Bestandteil journalistischer Berichterstattung und im Sinne dieser Arbeit Teil der medialen Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte. Dafür spricht auch die Wirkung der Zitate, gehen sie doch aus Sicht der Rezipient:innen in das Gesamtbild ein, das die Berichterstattung von einer Führungskraft vermittelt.

Im finalen Schritt des **selektiven Kodierens** wurde die Theorie, wie Kernkategorien, Kategorien und Konzepte in Beziehung stehen, noch einmal überprüft. Aufgrund der gründlichen Analyse in den ersten Kodierschritten waren hier nur noch wenige Anpassungen nötig. Weitere Vergleiche der insgesamt 894 kodierten Segmente brachten keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Die aus dem Material generierte Theorie galt damit als theoretisch gesättigt.

Mit den acht Artikeln der separaten Analyse zu älteren *Manager-Magazin*-Artikeln wurde nach dem gleichen Muster verfahren. Da diese Mini-Analyse mitten im laufenden Kodierprozess parallel entstand, wurde bei der Verdichtung von Kodes auf höhere Abstraktionsebenen auf bereits bewährte Kategorien der Hauptanalyse zurückgegriffen.

### 4.1.3 Indikator – der Finkbeiner-Test

Im Zuge der Recherchen für die vorliegende Arbeit stieß die Autorin auf den sogenannten Finkbeiner-Test. Dieser Test ist eine Checkliste, der ursprünglich dafür gedacht war, Journalist:innen dabei zu helfen, in Artikeln über weibliche Wissenschaftlerinnen geschlechterbezogene Vorurteile (Gender Bias) zu vermeiden. Vorgeschlagen wurde der Finkbeiner-Test 2013 von der Journalistin Christie Aschwanden (vgl. Aschwanden 2013). Sie hatte die Beobachtung gemacht, dass die Berichterstattung über herausragende weibliche Wissenschaftlerinnen zu einem eigenen journalistischen Genre geworden war. Aschwanden nennt es das ‚A lady who...‘-Genre, weil diese Artikel typischerweise schon mit der Tatsache eingeleitet wurden, dass es sich bei der porträtierten Person um eine Frau handelt.

„The hallmark of ‘A lady who...’ profile is that it treats its subject’s sex as her most defining detail. She’s not just a great scientist, she’s a woman! And if she’s also a wife and a mother, those roles get emphasized too.“ (Aschwanden 2013)

Aschwanden benannte den Test nach ihrer Kollegin Ann Finkbeiner, die genug von dieser Art von Berichterstattung hatte und in einem Blogartikel öffentlich ankündigte, einen Artikel über eine beeindruckende Astronomin zu schreiben, ohne auch nur ein einziges Mal zu erwähnen, dass es eine Frau ist (vgl. Finkbeiner 2013). Beide Journalistinnen waren sich einig, dass der Finkbeiner-Test vor allem bei Artikeln in den Massenmedien angewandt werden sollte, die sich an eine breite Leserschaft wenden und nicht nur an die Scientific Community. Ziel war es, das Geschlecht der beschriebenen Personen nicht überzubetonen und ihr keine Sonderrolle zuzuschreiben. Damit ist der Test auf alle redaktionellen Beiträge über Frauen in ihrer Profession anwendbar (vgl. Aschwanden 2013). Um den Finkbeiner-Test zu bestehen, darf ein Artikel folgende Punkte nicht erwähnen:

- die Tatsache, dass es eine Frau ist.
- den Beruf ihres Ehemanns
- ihre Kinderbetreuungssituation
- wie sie sich um ihre Untergebenen kümmert
- wie sie von der Konkurrenz angefeindet oder ausgebremst wird
- dass sie ein Vorbild für andere Frauen ist
- dass sie “die erste Frau” ist, die...

Aschwanden ergänzt diese Liste um einen zusätzlichen Check: Man nehme die Aussagen über eine Frau und drehe sie so um, als wären sie über einen Mann geschrieben worden. Wenn diese Aussagen bei einer männlichen Person merkwürdig klingen würden, dann sollte man sie auch in der Berichterstattung über Frauen nicht nutzen.

Der Test wurde in den vergangenen Jahren häufig angewendet und zitiert, wenn öffentliche Kritik an einzelnen redaktionellen Artikeln über Frauen in ihrer Profession laut wurde. Dennoch gibt es auch an diesem Test selbst berechnete Kritikpunkte. Psychologieprofessorin Susan Gelman beispielsweise unterstützt das Ansinnen Aschwandens und Finkbeiners und spricht sich deutlich dafür aus, das Geschlecht in der Berichterstattung nicht zu betonen. Sie stellt allerdings in Frage, ob es der richtige Weg sei, zu versuchen, alle Bezüge zum Privatleben der porträtierten Person zu eliminieren. Schließlich sei der Spagat zwischen Berufsleben und Privatleben häufig besonders herausfordernd und sollte durchaus gewürdigt werden. Daher sei es vielmehr wünschenswert, dass auch bei Männern häufiger über Privates und Vereinbarkeitsthemen geschrieben werde (vgl. Gelman 2015). Der Einwand Gelmans erscheint berechtigt und beachtenswert. Die Frage, ob private Themen in der medialen Berichterstattung lieber nicht thematisiert werden sollten oder bei Frauen und Männern gleichermaßen, hielt aufgrund dieses Impulses Einzug in den Interviewleitfaden für die Gespräche mit weiblichen Führungskräften im zweiten empirischen Teil dieser Arbeit (vgl. Abschnitt 5.1.1).

Unabhängig von der Antwort auf die grundlegende Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, macht der Finkbeiner-Test mit seiner Checkliste eine erste Einschätzung möglich, ob ein Artikel das Geschlecht der Protagonisten besonders betont. Dabei sollte man im Blick behalten, dass der Test bereits negativ ausfällt, wenn die Tatsache erwähnt wird, dass es sich um eine Frau handelt. Dieser Indikator gilt allein nicht zwangsweise mit einer besonderen Betonung des Geschlechts einher. Auch gilt es, die Besonderheit der deutschen Sprache zu berücksichtigen. Während das Wort ‚Manager‘ im Englischen sowohl männlich als auch weiblich sein kann, verrät im Deutschen bereits die Formulierung ‚Managerin‘ das Geschlecht der Führungskraft. Die vorliegende Arbeit wertet den Finkbeiner-Test erst dann als nicht bestanden, wenn über die reine Bezeichnung hinaus explizit erwähnt wird, dass es sich um eine Frau handelt.

Die vorliegende Arbeit nutzte den Finkbeiner-Test parallel zu den beschriebenen Kodierschritten als Indikator, wie sehr die Weiblichkeit der Führungskräfte im Fokus der Berichterstattung liegt. Alle 61 Artikel wurden mithilfe der Checkliste dahingehend überprüft, ob sie den Finkbeiner-Test bestehen.

## 4.2 Ergebnisdarstellung und -diskussion

Die hohe Anzahl von 894 kodierten Segmenten zeigt, dass die 61 ausgewählten Artikel eine relevante Menge an auswertbaren Inhalten bereithielten, um die Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte im Jahr 2023 zu analysieren. 31 der 61 analysierten Artikel wurden von männlichen Journalisten geschrieben, 23 von weiblichen Journalistinnen und vier von gemischtgeschlechtlichen Journalist:innen-Teams. Bei vier Artikeln wurde kein/e Autor:in angegeben. Damit wurden zwar über 50 Prozent der Artikel von männlichen Redakteuren verfasst, das Verhältnis kann jedoch durchaus als ausgeglichen betrachtet werden. Bevor die Ergebnisse der Medienanalyse im Detail besprochen und diskutiert werden, lohnt sich ein Blick auf die Auswertung des Finkbeiner-Tests als Indikator.

Nur neun der 61 untersuchten Artikel beinhalten keine Aussagen der Checkliste und bestehen damit den Finkbeiner-Test. Unter diesen neun Artikeln befinden sich sechs Wortlaut-Interviews, also Artikel mit einem besonders hohen Anteil zitierter – und höchstwahrscheinlich autorisierter – Aussagen der weiblichen Führungskräfte selbst. Das bedeutet, dass nur drei komplett redaktionell verfasste Beiträge des Samples den Finkbeiner-Test bestehen. Diese Tatsache deutet darauf hin, dass die Weiblichkeit der Führungskräfte in der Berichterstattung über sie noch immer eine große Bedeutung hat und häufig betont wird. Da der Finkbeiner-Test jedoch bereits als nicht-bestanden gilt, wenn ein einziger Punkt der Checkliste erwähnt wird – zum Beispiel die Tatsache, dass es eine Frau ist – lässt sich aus diesem Indikator nicht beurteilen, welche Aspekte der Checkliste in der Berichterstattung besonders betont werden. Um dies herauszufinden, müssen die Ergebnisse der Analyse nach dem Forschungsstil der Grounded Theory herangezogen werden, die im Folgenden erläutert werden.

An dieser Stelle bietet es sich an, auch ein paar grundlegende Erkenntnisse zu den acht separat analysierten Artikeln des *Manager Magazins* von vor Juni 2022 mitzuteilen. Von den acht Artikeln wurden vier von weiblichen Journalistinnen verfasst, drei Artikel von männlichen Journalisten und ein Artikel von einem gemischtgeschlechtlichen Journalist:innen-Team. Damit war der proportionale Anteil weiblicher Journalistinnen in dieser Stichprobe sogar höher als im Sample der Hauptuntersuchung. Kein einziger dieser Artikel besteht den Finkbeiner-Test. Dies deutet auf eine noch stärkere Betonung von weiblichen Aspekten hin, kann jedoch auch der geringen Anzahl von kodierten Artikeln

geschuldet sein. Der Finkbeiner-Test ist daher für diese Stichprobe nicht aussagekräftig. Schaut man sich die 104 kodierten Segmente dieser Stichprobe genauer an, so lassen sich keine signifikanten Unterschiede zu den Erkenntnissen der Hauptuntersuchung finden. Die weiblichen Führungskräfte werden mit einer Vielzahl an Eigenschaften beschrieben, eine Typenbildung oder ein Beleg von Frames in der Berichterstattung ist nicht möglich. Stattdessen passen die Kernkategorien der Hauptuntersuchung auch auf diese älteren Artikel. Die aus den Interviews mit weiblichen Führungskräften im zweiten Teil der empirischen Untersuchung gewonnene Vermutung, dass die Berichterstattung des *Manager Magazins* über weibliche Führungskräfte vor dem Wechsel in der Chefredaktion im Juni 2022 tendenziöser gewesen sei, lässt sich anhand dieser Stichprobe nicht bestätigen. Im Gegenteil: Einige vermeintlich typisch weibliche Themen wie ‚Äußere Erscheinung‘ oder ‚Vereinbarkeit‘ wurden in den acht Artikeln nicht ein einziges Mal thematisiert. Da die Analyse dieser älteren *Manager-Magazin*-Artikel damit keine neuen Erkenntnisse gebracht und die Ergebnisse der Hauptuntersuchung nicht beeinflusst hat, wird im Folgenden nur noch punktuell auf diese separate Stichprobe und ihre Ergebnisse eingegangen. Der Zweck der Mini-Analyse, einem Verdacht nachzugehen und sicherzustellen, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht nur temporär gültig sind, ist damit erfüllt.

Wie in der Darstellung des Kodiervorgangs beschrieben, haben sich im Laufe der Analyse drei Kernkategorien herausgebildet, welche zusammen die Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte ausmachen. Tabelle 4.2 gibt einen Überblick über diese drei Kernkategorien und die ihnen untergeordneten Kategorien.

**Tabelle 4.2**

Kernkategorien und Kategorien der Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte

Kernkategorie	Kategorie
Beschreibung der Führungskraft als Person	Eigenschaften als Führungskraft
	Expertise
	Privates/ Vereinbarkeit von Beruf und Familie
	Führungsmotivation
	Äußere Erscheinung
Fokus weibliche Führungskraft	Wird von der Konkurrenz angefeindet / ausgebremst
	Die erste Frau / die einzige Frau
	Beschreibungen als Ausnahmeerscheinung
	A/w Nachteile als weibliche Führungskraft
	Vorbild / Mentorin
	Frau besetzt besonders anspruchsvolles Amt
Performance	
	Scheitern
	Erfolge

Werfen wir nun einen Blick auf die erste Kernkategorie der medialen Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte.

### 4.2.1 Beschreibung der Führungskraft als Person

Bei der Beschreibung der Führungskraft als Person geht es darum, den Menschen und seine Rolle darzustellen und erlebbar zu machen. Die weibliche Führungskraft wird porträtiert mit den Eigenschaften und Merkmalen, die sie auszeichnen.

Die Journalist:innen entscheiden hierbei, welche Themen sie als relevant erachten und für die Berichterstattung auswählen. Mit diesen Entscheidungen beeinflussen und formen sie das Bild, das von der Managerin in der Öffentlichkeit entsteht. Diese Kernkategorie ist damit Grundlage und elementarer Bestandteil der Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte (Tabelle 4.3).

**Tabelle 4.3** Kategorien der Kernkategorie ‚Beschreibung der Führungskraft als Person‘

Kernkategorie	Kategorie
Beschreibung der Führungskraft als Person	Eigenschaften als Führungskraft
	Expertise
	Privates/ Vereinbarkeit von Beruf und Familie
	Führungsmotivation
	Äußere Erscheinung

Da die Eigenschaften, mit denen die weiblichen Führungskräfte in der Berichterstattung beschrieben werden, sehr umfangreich und vielfältig sind, widmet die vorliegende Arbeit dieser Kategorie zum Wohle der besseren Übersichtlichkeit und Lesbarkeit ein eigenes Unterkapitel. Alle weiteren Beschreibungen der Führungskraft als Person werden in einem zweiten Unterkapitel zusammenfassend dargestellt.

#### 4.2.1.1 Eigenschaften als Führungskraft

Die Eigenschaften weiblicher Führungskräfte machen allein 316 der 894 kodierten Segmente aus. Dies zeigt, welch großen Raum die Eigenschaften als Führungskraft in der Fremddarstellung von Managerinnen einnehmen. Die Frauen werden in der Berichterstattung sehr umfassend und mit vielen Attributen beschrieben. Um die Fülle der verschiedenen Eigenschaften zu strukturieren und handhabbar zu machen, benennt Tabelle 4.4 all jene Attribute, die mehr als zehn Mal kodiert wurden. Alle weiteren Eigenschaften wurden nach der Häufigkeit ihrer Nennung zusammengefasst.

**Tabelle 4.4** Konzepte der Kategorie ‚Eigenschaften als Führungskraft‘

Kategorie	Konzept
Eigenschaften als Führungskraft	Empathisch
	ambitioniert / zielstrebig
	mutig / entschlossen / risikofreudig
	(zu) zurückhaltend
	A/w legt Wert auf Diversität
	führt kollaborativ
	Extrovertiert
	will / muss sich beweisen
	Entwicklungswillig
	visionär
	Eigenschaften, die 5–10-mal genannt wurden
	Eigenschaften, die 1–4-mal genannt wurden

In insgesamt 30 kodierten Segmenten werden weibliche Führungskräfte als **empathisch** beschrieben. Den Managerinnen wird eine hohe Sozialkompetenz attestiert, sie werden als zugewandt beschrieben und ihr respektvoller Umgang mit Mitarbeitenden wird hervorgehoben. Darüber hinaus liegt ein Schwerpunkt der Beschreibungen darauf, dass die weiblichen Führungskräfte ihren Mitarbeitenden zuhören und ehrlich interessiert an den Menschen und ihren Bedürfnissen seien. Nicht immer gelingt dies den Medien jedoch ohne einen wertenden Unterton. So wird die Chefin der Europäischen Zentralbank, Christine Lagarde, beispielsweise in einem Artikel des *Manager Magazin* wie folgt beschrieben.

„Auch intern gibt sie sich als Managerin nahbar, geht regelmäßig in die Kantine, schlichtet Streit über Homeoffice-regeln. Mitarbeiterinnen freuen sich über einfache Dinge – wie einen Teppich über einem Gitterrost in der Tiefgarage, um die Absatzschuhe nicht zu ramponieren.“ (Slodczyk 2003)

Durch die Auswahl der Beispiele, wird die Nahbarkeit der weiblichen Führungskraft zu ihren Mitarbeitenden ins Lächerliche gezogen. Die Beispiele sind so

gewählt, dass sie allesamt keinen direkten positiven Einfluss auf den Geschäftserfolg haben und die Empathie als überflüssig oder ‚nice to have‘ bewertet werden könnte. Dabei ist zu erwähnen, dass dieser Artikel von einer weiblichen Journalistin verfasst wurde. Es kann also nicht unterstellt werden, dass ausschließlich männliche Journalisten aufgrund von unbewussten Vorurteilen (Unconscious Bias) wertend auf diesen Aspekt von Führung abheben.

Aufschlussreich ist, dass 17 der 30 kodierten Segmente dieser Eigenschaft Zitate von Akteurinnen sind. Das bedeutet: Nicht die Redakteur:innen bezeichnen die weiblichen Führungskräfte als empathisch. Die Mangerinnen selbst nennen Empathie als wichtige Führungseigenschaft und erklären, was sie darunter verstehen. Sie sprechen davon, dass es um Wertschätzung und Anerkennung der Leistung und der Person gehe. Sie wollen Nähe zu ihren Mitarbeitenden aufbauen, ihnen zuhören und sich wirklich dafür interessieren, was diese bewegt. Ziel sei es, mit anderen so umzugehen, wie man sich selbst wünsche behandelt zu werden (vgl. Denk / Power-Feitz 2003). Die Beschreibungen von Empathie, welche die Akteurinnen selbst formulieren, sind durchweg positiv konnotiert. Im *Handelsblatt* wird in einem Artikel über verschiedene Managerinnen der deutschen Wirtschaft Silke Maurer, Vorständin bei MTU Aero Engines, porträtiert und ein Zitat ausgewählt, dass beim Thema Empathie einen Vergleich zwischen Männern und Frauen zieht.

„An dieser Stelle sieht die Managerin auch einen Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften: ‚Wir Frauen profitieren an dieser Stelle von den Geschlechterklischees. Wir dürfen empathischer und emotionaler führen. Bei Männern wird das leider schnell als Schwäche ausgelegt.“ (o. V. 2023)

Die zweithäufigste Eigenschaft, die weiblichen Führungskräften in der Berichterstattung zugeschrieben wird, ist, dass sie **ambitioniert und zielstrebig** seien. In insgesamt 22 kodierten Segmenten geht es sowohl um eine inhaltliche Zielstrebigkeit als auch um Ambitionen die Karriere betreffend. In mehreren Artikeln wird thematisiert, dass die jeweilige weibliche Führungskraft schon früh die Ambition hatte, einmal eine Chefposition zu bekleiden und noch immer nach Höherem strebe. So überschreibt der *Spiegel* einen Artikel über IG-Metall-Chefin Christina Brenner mit den Worten „Diese Frau drängt es ganz nach vorne“ (Dettmer 2023). Die Interpretation, ob diese Ambitionen positiv oder negativ zu bewerten sind, überlassen die Journalist:innen den Rezipient:innen. Bei der inhaltlichen Zielorientierung geht es darum, dass die weiblichen Führungskräfte sehr leistungsorientiert sind und sowohl ihre eigenen Ziele als auch die ihres jeweiligen Unternehmens im Blick behalten. In allen Fällen bleibt es allerdings bei einer sehr

allgemeinen Formulierung ohne konkrete Beispiele, wie in folgender Darstellung einer Managerin in der *Wirtschaftswoche*: „Sie hat eine Mission. Sie verfolgt ein Ziel. Sie steuert es an.“ (Salz/ Schlesiger 2023)

In 21 kodierten Segmenten bezeichnen Medien weibliche Führungskräfte als **mutig, entschlossen und risikofreudig**. Es wird beschrieben, dass die jeweilige Frau nicht vor harten Maßnahmen zurückschrecke oder sich nicht scheue eine Meinung zu vertreten, die nicht der Mehrheitsmeinung entspricht. Einer anderen Managerin wird der Mut zugesprochen, stets den richtigen Weg einschlagen zu wollen, statt den einfachen (vgl. o. V. 2023). In einem weiteren Beitrag wird es als mutig bezeichnet, dass die weibliche Führungskraft auch mal ‚nein‘ sage, selbst gegenüber Vorgesetzten (vgl. Müller 2023b).

Fast schon als Gegensatz dazu erscheint die Tatsache, dass viele Managerinnen in den analysierten Artikeln als zurückhaltend oder gar als **zu zurückhaltend** beschrieben werden. In 13 kodierten Segmenten liegt der Fokus häufig darauf, dass die Frau leise spricht und Beiträgen von anderen zuhört, bevor sie selbst spricht (vgl. z. B. Dostert 2023). Ein zweiter Schwerpunkt besteht darin, dass die Frau nicht öffentlich für ihr Thema steht und kein Interesse daran hat, Bekanntheit zu erlangen (vgl. z. B. Kerkmann 2023). Die Zurückhaltung ist folglich auf das Auftreten bezogen, nicht auf die fachliche Qualität. Eine Zurückhaltung in Verhandlungen oder bei der Durchsetzung von Entscheidungen wird nicht thematisiert.

Ebenfalls in 13 kodierten Segmenten kommt zur Sprache, dass die weibliche Führungskraft **Wert auf Diversität lege**. Interessant ist hierbei, dass diese Eigenschaft ausschließlich von Akteurinnen selbst genannt wird. Alle kodierten Segmente sind Zitate von Managerinnen, die von sich behaupten, Diversität zu schätzen und diverse Teams als Schlüssel für erfolgreiches Management anzusehen. Dementsprechend formuliert beispielsweise Henkel-Aufsichtsratsvorsitzende Simone Bagel-Trah in einem Interview mit dem *Manager Magazin*: „Wir sind heute so gut, wie wir noch nie waren. Gleichstellung, Inklusion und Vielfalt sind für uns prioritär wichtig.“ (Buchhorn/ Clausen 2023). Andere Managerinnen benennen Diversität als Schlüssel für Innovation. Je besser es einem Unternehmen gelinge, vielfältige Erfahrungen und Gedanken zu fördern, desto mehr könne es von unterschiedlichen Perspektiven profitieren. Kein Unternehmen könne es sich leisten, ohne dieses Potenzial auszukommen (vgl. o. V. 2023). Beachtlich ist, dass Journalist:innen das Thema außerhalb von Zitaten nicht ein einziges Mal aufgreifen. Es scheint nicht auf der Agenda der Journalist:innen zu stehen und nur in den Fokus zu rücken, wenn Managerinnen es aktiv aufbringen.

Was hingegen häufiger im Beitragstext als in Zitaten erwähnt wird, ist, dass die weibliche Führungskraft **kollaborativ führe**. Es wird beschrieben, wie die

Managerinnen ihre Teams in Entscheidungen integrieren, ohne sich vor eigener Verantwortung zu scheuen. Es gehe um den Gegensatz zu autoritärer Führung. Die Mitarbeitenden werden eingebunden und ernst genommen. Entscheidungen müssten nicht immer bei der Führungskraft liegen, sondern bei der Person mit der höchsten Kompetenz (vgl. o. V. 2023). Wie die Führungskraft dabei trotzdem ihre Rolle wahrnimmt, fasst das Zitat einer weiblichen Führungskraft in der *FAZ* zusammen:

„Es muss immer jemanden geben, der Verantwortung trägt, ein Unternehmen kann nicht demokratisch geführt werden. Aber da ist trotzdem viel Platz für Mitsprache, Eigenverantwortung, Austausch. Es geht auch weniger hierarchisch.“ (Marx 2023)

In 11 kodierten Segmenten werden weibliche Führungskräfte als **extrovertiert** bezeichnet. Auch hier steht das Auftreten der Frauen im Fokus der Betrachtung. Es geht in den einzelnen Segmenten darum, dass die jeweilige Frau öffentlich laut für ihre Überzeugungen einstehe und als Rednerin gefragt sei. Die Medien schreiben über einen Sog ins Scheinwerferlicht und über „die Leichtigkeit, mit der sie große Runden unterhält“ (Slodczyk 2023). Die Tatsache, dass weibliche Führungskräfte fast genauso häufig als extrovertiert beschrieben werden wie als zurückhaltend zeigt, dass die Berichterstattung auf die jeweilige Managerin zugeschnitten ist. Es ist kein Frame erkennbar, nach dem weibliche Führungskräfte immer als zurückhaltend oder immer als extrovertiert beschrieben würden. Vielmehr zeigt die Gegensätzlichkeit dieser Eigenschaften auch die Individualität der Managerinnen. Es scheint der Berichterstattung zu gelingen, einen individuellen Blick auf die porträtierte Person zu werfen und sich nicht von Klischees oder Biases über Frauen allgemein leiten zu lassen.

Ebenfalls 11 mal wird in den analysierten Artikeln darüber berichtet, dass weibliche Führungskräfte **sich beweisen wollen oder müssen**. Im Fokus steht dabei, dass Frauen in ihren Positionen unter besonderer Beobachtung stehen. Häufig wird auch über Personen berichtet, die der Managerin das Amt nicht zutrauen. Daraus resultiert dann der formulierte Anspruch, sich zu beweisen. So schreibt beispielsweise die *FAZ* über Fresenius-Medical-Care-Vorständin Helena Giza: „Sie wird sich reinhängen, um die Zweifler von sich zu überzeugen“ (Balzter 2023). Der *Spiegel* formuliert: „Nach dem Streit über ihre Person, will Iris Knobloch jetzt beweisen, dass sie die Richtige für die Aufgabe ist“ (Klimm 2023). Und die *Süddeutsche Zeitung* nutzt das Thema in einem Artikel sogar als hervorgehobene Zwischenüberschrift: „Frauen müssen sich oft stärker beweisen als ihre männlichen Kollegen“ (Hoffmann 2023). Aus den Textstellen geht hervor, dass der Wille oder der gefühlte Zwang sich zu beweisen aus der noch

immer vorherrschenden Sonderstellung der Frauen entsteht, wie sie im Phänomen des Tokenism beschrieben ist (vgl. Abschnitt 2.1). Die Managerinnen sind in der Minderheit und bekommen dadurch besondere Aufmerksamkeit, was zu einem erhöhten Leistungsdruck führt.

Eine weitere Eigenschaft, die Medien weiblichen Führungskräften zuschreiben, könnte mit diesem Leistungsdruck in Verbindung stehen. In 11 kodierten Segmenten werden Mangerinnen als **entwicklungswillig** beschrieben. Das bedeutet: Die Frauen scheuen nicht vor Ungewohntem zurück, sie wollen immer wieder Neues lernen und sich stetig entwickeln. Auf Veränderungen im Umfeld reagieren sie und passen sich an. Dazu gehöre es auch, Einschätzungen zu revidieren, wenn es erforderlich ist (vgl. Buchhorn/ Clausen 2023). Auch die Managerinnen selbst äußern in Zitaten, dass sie ständige Herausforderungen schätzten (vgl. z. B. o. V. 2023) und es als wichtigen Teil des Erfolgs sähen, Fehler zu begehen und aus ihnen zu lernen (vgl. z. B. Tuma 2023a).

Damit sind all jene Eigenschaften beschrieben und diskutiert, die in den 61 analysierten Artikeln häufiger als zehn Mal kodiert wurden. Doch um die Vielfalt der Eigenschaften sichtbar zu machen, welche die Medien weiblichen Führungskräften zuschreiben, sollen auch alle anderen Attribute in der vorliegenden Arbeit ihren Platz finden. Tabelle 4.5 gibt einen Überblick über jene 14 Eigenschaften, die zwischen fünf und zehn Mal kodiert wurden.

**Tabelle 4.5** Eigenschaften weiblicher Führungskräfte, die in der Berichterstattung zwischen fünf und zehn Mal kodiert wurden

International erfahren, intuitiv, gut vernetzt, sehr direkt und klar, optimistisch, bringt Perspektiven zusammen, Selbstreflexion, emotional, visionär, besitzt Gründerinnengeist, nutzt Chancen für sich, durchsetzungsstark, fleißig, offen und ehrlich
---

41 weitere Eigenschaften wurden im Material jeweils nur ein bis viel Mal kodiert (Tabelle 4.6)

**Tabelle 4.6** Eigenschaften weiblicher Führungskräfte, die in der Berichterstattung ein bis vier Mal kodiert wurden

authentisch, pragmatisch, intelligent, resilient, vorsichtig / zögerlich, entscheidungsstark, kundenorientiert, freundlich, kommunikationsschwach, gelassen, diszipliniert, loyal, herzlich, wertschaffend, unabhängig, artig, operativ versiert, fröhlich / humorvoll, weicht Reflexionen ihrer selbst aus, analytisch, eine gute Coachin, datengetrieben, neugierig, bodenständig, effizient, gut organisiert, arglos / vertrauensselig, wertschätzend, wird oft unterschätzt, legt Wert auf Normalität, ruppig, unzufrieden, verhandlungsstark, agil, digital, löst Konflikte, akribisch, kommunikativ, strategisch, verbindlich, stellt die richtigen Fragen

Die Analyse der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte belegt: Managerinnen werden in den untersuchten Medien in ihren Eigenschaften sehr vielfältig und individuell beschrieben. Selbst die am häufigsten genannte Eigenschaft kam nur auf 30 kodierte Segmente in 61 Artikeln. Dies belegt, dass es keine allgemein gültigen Eigenschaften gibt, welche die Medien weiblichen Führungskräften pauschal zuschreiben. Vielmehr zeigen Fülle und Vielfalt der unterschiedlichen Attribute über alle Medien hinweg, dass jede Führungskraft in ihrer Individualität betrachtet und mit einer einzigartigen Kombination an Eigenschaften dargestellt wird. Dabei finden sich in der Berichterstattung sowohl kommunale als auch agentische Eigenschaften, die mal positiv und mal negativ konnotiert werden. Es gibt folglich keinen Hinweis darauf, dass die Medien in der Darstellung von Führungseigenschaften weiblicher Managerinnen grundsätzlich traditionelle Geschlechterstereotype tradieren.

Neben den Eigenschaften als Führungskraft finden sich in der Medienanalyse weitere Beschreibungen der Führungskraft als Person, die im folgenden Abschnitt genauer beleuchtet werden.

#### **4.2.1.2 Weitere Beschreibungen der Führungskraft als Person**

In insgesamt 88 kodierten Segmenten wird in der Berichterstattung beschrieben, welche **Expertise** die jeweilige weibliche Führungskraft für ihr aktuelles Amt mitbringt. Häufig werden Auszüge aus der Vita mit besonderem Schwerpunkt auf jenen Erfahrungen mitgeteilt, die für die heutige Position relevant sind. Entsprechend heißt es beispielsweise in einem Artikel über den Ausstieg von Sabine Bendick als SAP-Personalvorständin im *Handelsblatt*:

„Dabei schien Bendiek mit ihrem Profil perfekt zu SAP zu passen, hatte sie doch an der Schnittstelle von Technologie und Ökonomie Karriere gemacht. Sie studierte Betriebswirtschaft und machte am Massachusetts Institut of Technology (MIT) einen Master. Sie war bei den Beratungen McKinsey und Boozen Allen wie auch beim Risikoinvestor Early Bird tätig.“ (Kerkmann 2023)

In rund der Hälfte aller analysierten Artikel wird erwähnt, was die Managerin studiert hat – auch wenn die Ausbildung teilweise schon mehrere Jahrzehnte zurückliegt. Es scheint Journalist:innen wichtig zu sein, in der Berichterstattung zu betonen, dass die Frauen für ihre Aufgaben qualifiziert und geeignet sind. Dies könnte eine Folge der Unvereinbarkeithypothese sein, die davon ausgeht, dass der weibliche Geschlechterstereotyp nicht zum Führungsstereotyp passt (vgl. Abschnitt 2.3). Wenn Journalist:innen unbewusst von diesem Vorteil geleitet werden, könnte der Eindruck entstehen, es brauche mehr Argumente und Belege um zu beweisen, dass eine Frau auch wirklich für die entsprechende Aufgabe geeignet ist. Um diese Vermutung zu verifizieren, wäre es allerdings erforderlich, in einer künftigen Untersuchung zu analysieren, ob Ausbildung und bisherige Erfahrung in Artikeln über männliche Führungskräfte eine ähnlich große Rolle spielen.

Folgt man den Überlegungen der Urheberin des Finkbeiner-Tests, so scheint ein weiteres Thema besonders bei Frauen hervorgehoben zu werden: das Privatleben. Die Vermutung lautet, dass bei Frauen in der öffentlichen Diskussion häufiger darüber gesprochen und staunend hinterfragt wird, wie sie Karriere und Privatleben – besonders im Familienleben mit Kindern – vereinbaren können. Tatsächlich finden sich in den analysierten Artikeln der vorliegenden Arbeit 74 kodierte Segmente, in denen **Privates und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie** thematisiert werden. Hierzu gehören Informationen zur Herkunftsfamilie, zu Hobbys sowie zum aktuellen Familienstand und zur Betreuungssituation der Kinder. In einem Artikel des *Handelsblatt*, in dem insgesamt 16 Managerinnen vorgestellt werden, finden bei der Beschreibung über Allianz-Vorständin Sirma Boshnakova sogar all diese Aspekte Erwähnung:

„Auf die Frage, was eine gute Vorständin ausmacht, stellt sich heraus, was ihr ihre Eltern – ihr Vater ein bekannter Journalist, ihre Mutter Psychologin – einst mit auf den Weg gegeben haben: Bescheidenheit und Respekt gegenüber anderen Kulturen und Ansichten seien auch in ihrer Rolle als Allianz-Vorstand ihr Kompass. Über sogenannte Feelgood Chats hält sie mit Mitarbeitenden den direkten Kontakt. Zur inneren Ausgeglichenheit praktiziert sie täglich Yoga. Und anders als manch männlicher Kollege steht bei ihr die Familie über allem. Die Eltern und die beiden Töchter leben als Drei-Generationen-Familie in München in unmittelbarer Nähe.“ (o. V. 2023)

In diesem Beispiel fehlt lediglich der Beruf des Ehepartners, der ebenfalls in mehreren Artikeln genannt wird. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt in den kodierten Segmenten häufig eine große Rolle. Dies sieht man allein an dem Detailgrad, mit dem die aktuelle Lebenssituation beschrieben wird. Ein Beispiel hierfür ist die Darstellung von Infineon-Managerin Magdalena Böbel im *Manager Magazin*:

„Auch Abendevents sagt die Jungmanagerin meistens ab. Lieber verbringt sie Zeit mit ihren Mädchen, die sie möglichst täglich zur Kita bringt. Heilig ist der Tag, an dem sie die Kids um 15 Uhr abholt. Die rare ‚Mamazeit‘ hält sie für ihren größten Vorteil: ‚Die ganz andere Priorität schenkt mir einen klaren Kopf‘“ (Müller 2023b)

Es werden jedoch vereinzelt auch Artikel veröffentlicht, in denen die besondere Betrachtung von weiblichen Führungskräften beim Thema Vereinbarkeit aufgegriffen und kritisch kommentiert wird. Dementsprechend schreibt die *Süddeutsche Zeitung* über Start-up-Geschäftsführerin Katrin Bacic:

„Eigentlich sollten die Zeiten vorbei sein, in denen es für Erstaunen sorgt, dass eine Frau ein Hightech-Unternehmen führt. Doch Momente männlich herablassender Gönnerhaftigkeit zeigen, wie sehr Frauen in bisherigen Männerdomänen immer noch zu kämpfen haben. Die hat auch Bacic erlebt. ‚In einem meiner früheren Jobs hat mich ein männlicher Investor mal gefragt, wie ich das denn mache‘, erzählt sie. ‚Ich müsste doch meine Tochter schrecklich vermissen, wenn ich auf Geschäftsreise bin.‘ Eine Frage, die ein Mann wohl eher nicht zu hören bekommen würde.“ (Sürig 2023)

Die Aussagen in diesem Artikel lassen darauf schließen, dass die Managerin die starke Betonung von Privatem und Vereinbarkeit unangemessen findet und sich vermutlich lieber mit aufgabenbezogenen Themen dargestellt wissen würde.

Ein solches Thema ist die **Führungsmotivation**, die in den analysierten Artikeln zwar deutlich weniger Raum einnimmt, jedoch in immerhin 23 kodierten Segmenten thematisiert wird. In den meisten dieser Segmente wird beschrieben, dass es der größte Antrieb der weiblichen Führungskräfte sei, die Zukunft zu gestalten und das Unternehmen voranzubringen. Die Managerinnen wollten „viel bewegen, Leute entwickeln und einen Beitrag für die Gesellschaft leisten“ (Hoffmann 2023). Im Vordergrund stehe dabei immer die Leidenschaft für das Unternehmertum und die inhaltlichen Themen. In einigen Artikeln wird besonders betont, dass die jeweilige Führungskraft die Position nicht der Macht willen ausfülle. Nur in drei Beiträgen wird davon gesprochen, dass die jeweilige Frau einen Machtanspruch habe oder sich schon immer für Macht interessiere

(vgl. z. B. Dettmer 2023). Die *FAZ* zitiert Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller in einem Interview wie folgt: „An der Spitze müssen Menschen sein, die das mit Leidenschaft tun und bereit sind, zu verzichten und viel zu arbeiten“ (Braunberger / Theile 2023).

Rekurrierend auf die Führungsforschung, unterstützt die Medienanalyse damit die Erkenntnisse aus der Pilotstudie von Boener, dass weibliche Führungskräfte häufig eine ‚prosoziale‘ Führungsmotivation aufweisen, bei der Gestaltungsmotivation und der positive Einfluss auf Andere im Vordergrund stehen. Die Aussage von Leibinger-Kammüller spricht darüber hinaus für eine ‚nicht-kalkulative‘ Führungsmotivation, dank derer Führungskräfte bereit sind, Führungsverantwortung zum Wohle der Sache zu übernehmen, auch wenn ihnen dadurch persönliche Nachteile entstehen (vgl. Abschnitt 2.5).

Die letzte Kategorie in der Beschreibung der Führungskraft als Person ist ihre **äußere Erscheinung**. Fränzi Kühne schildert in ihrem Buch „Was Männer nie gefragt werden“ ihren subjektiven Eindruck, dass bei weiblichen Führungskräften häufig über das äußere Erscheinungsbild geschrieben werde (vgl. Kühne 2021). Tatsächlich finden sich in der untersuchten medialen Berichterstattung Beschreibungen zur äußeren Entscheidung – mit acht kodierten Segmenten in 61 Artikeln allerdings wesentlich weniger als vor diesem Hintergrund erwartbar gewesen wäre. In den analysierten Artikeln fanden sich Aussagen zur Statur, zur Frisur und zum Kleidungsstil. Konkrete Beispiele für solche Formulierungen sind „große, schlanke Frau“ (Dettmer 2023), „neben zwei Herren in Schwarz zwei Damen in Bunt“ (Müller 2023c) und „die Frau mit dem lässig zusammengebundenen Zopf“ (Müller 2023a). Interessant ist eine Darstellung der *FAZ* über Fresenius-Medical-Care-Vorständin Helen Giza.

„Wenn sich eine Frau, die öffentliche Auftritte im Businesskostüm und mit Perlenkette absolviert, auf einen brachialen Cyborg bezieht, muss das wie ein Scherz klingen.“ (Balzter 2023)

Dies ist das einzige kodierte Segment, in dem die äußere Erscheinung direkt mit inhaltlichen Aussagen in Verbindung gebracht wird. Diese Aussage wurde von einem männlichen Journalisten getroffen, was jedoch nicht bedeutet, dass grundsätzlich alle Aussagen zur äußeren Erscheinung von Männern formuliert wurden. Fünf der Aussagen zur äußeren Erscheinung wurden von männlichen Journalisten verfasst, eine Aussage stand in einem Artikel ohne Autorennennung und zwei Aussagen wurden von einer weiblichen Journalistin geschrieben – sogar beide in unterschiedlichen Artikeln von derselben Redakteurin des *Manager Magazin*. Bei insgesamt nur acht kodierten Einheiten ist die Grundgesamtheit zu klein, um

eine generelle Aussage darüber zu treffen, ob männliche Journalisten die äußere Erscheinung häufiger thematisieren als weibliche. Auch bei den Medien sticht keines hervor. Die acht kodierten Segmente verteilen sich auf fünf Medien. Ein Blick in die Stichprobe der *Manager-Magazin*-Artikel von vor Juni 2022 zeigt auch dort keine Betonung der äußeren Erscheinung. In den acht Artikeln fand sich keine einzige entsprechende Aussage.

Insgesamt scheint ein Fokus auf Äußerlichkeiten im Jahr 2023 in der medialen Berichterstattung über weibliche Führungskräfte kein relevantes Problem mehr darzustellen.

### 4.2.2 Fokus weibliche Führungskraft

In insgesamt 40 von 61 Artikeln und 143 kodierten Segmenten wird ein besonderer Fokus daraufgelegt, dass es sich bei der beschriebenen Führungskraft um eine Frau handelt. Dies geschieht, indem die Weiblichkeit besonders betont wird oder Phänomene thematisiert werden, die vermeintlich besonders auf weibliche Führungskräfte zutreffen. Welche Themen sich diesbezüglich in der Analyse als besonders relevant herauskristallisiert haben, zeigt Tabelle 4.7.

**Tabelle 4.7** Kategorien der Kernkategorie ‚Fokus weibliche Führungskraft‘

Kernkategorie	Kategorie
Fokus weibliche Führungskraft	wird von der Konkurrenz angefeindet / ausgebremst
	die erste Frau / die einzige Frau
	Beschreibungen als Ausnahmerecheinung
	A/w Nachteile als weibliche Führungskraft
	Vorbild / Mentorin
	Frau besetzt besonders anspruchsvolles Amt

Um den als Indikator genutzten Finkbeiner-Test zu bestehen, darf ein Artikel verschiedene Dinge nicht thematisieren – darunter auch ein Thema, das zunächst einmal nicht ausschließlich mit weiblichen Führungskräften verbunden zu sein scheint: die Tatsache, dass eine Führungskraft von der Konkurrenz ausgebremst oder angefeindet wird. Tatsächlich zeigt die Analyse, dass in den untersuchten Medien 2023 relativ häufig darüber berichtet wird, wie weibliche Führungskräfte **von der Konkurrenz ausgebremst oder angefeindet** werden. In

16 Artikeln und 39 kodierte Segmenten wird thematisiert, wie Konkurrent:innen auf die jeweilige Protagonistin schauen und welche Intrigen gegen diese gesponnen werden. Über Thyssen-Krupp-Vorstandsvorsitzende Martina Merz berichtet die *Wirtschaftswoche* beispielsweise im Januar 2023:

„Ihr politisch hoch versierter Personalvorstand und Chef der Marinesparte, Oliver Burkhard, hält sich mehreren Konzerninsidern zufolge längst für den besseren Vorstandschef und hat offenbar Finanzchef Klaus Keysberg bereits auf seine Seite gezogen. In dem dreiköpfigen Vorstand steht Merz allein da.“ (Güßen / Maier 2023)

Nur drei Monate später verkündet das Unternehmen, dass Merz vom Vorstandsvorsitz zurücktritt. Die Frage, ob es sich hierbei um ein Thema handelt, das grundsätzlich bei Frauen häufiger Einzug in die Berichterstattung hält als bei Männern, kann die vorliegende Arbeit nicht beantworten, da sie keine Vergleiche zu männlichen Führungskräften zieht. Es fällt jedoch auf, dass die Tatsache, dass es sich um eine weibliche Führungskraft handelt, in den Beschreibungen häufig eine Rolle spielt. So auch im Fall von Liane Buchholz, die sich für den Vorsitz des Sparkassen- und Giroverbands bewirbt. Der *Spiegel* schreibt dazu:

„Die Sparkassen suchen eine neue Führung für ihren Verband. Der Posten wurde seit knapp hundert Jahren immer mit einem Mann besetzt. Nun bewirbt sich die erste Frau – doch die Herren wehren sich mit allen Tricks.“ (Bartz 2023)

Im Artikel wird anhand verschiedener Beispiele beschrieben, wie sich die Konkurrenten in Stellung bringen und wie alteingesessene Manager versuchen, die Besetzung von Liane Buchholz zu verhindern. Abschließend heißt es dann:

„Weil Buchholz zunehmend Unterstützer findet, soll sie nun offenbar per Bauerntrick gestoppt werden. Am 16. Januar soll es eine Probeabstimmung geben – allerdings nur der regionalen Sparkassenverbandschefs. Die, so das Kalkül, dürften sich knapp für Reuter aussprechen und ihn den anderen wahlberechtigten Landesbankchefs und Kommunalvertretern als einzigen Kandidaten präsentieren. Buchholz wäre aus dem Rennen.“ (Bartz 2023)

Auch wenn es für die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit nicht relevant ist, so ist eine Information dennoch bezeichnend: Es kam in der Realität genauso, wie im Artikel des *Spiegel* vermutet. In einer Abstimmung im Januar 2023 sprachen sich die regionalen Verbandschefs mehrheitlich für Reuter als Kandidaten aus, Buchholz ist es damit nicht gelungen, den Verbandsvorsitz zu erreichen.

Die kodierten Segmente zur Konkurrenzsituation deuten darauf hin, dass die weiblichen Führungskräfte in ihrem Umfeld unter besonderer Beobachtung stehen und noch immer etwas Besonders oder Außergewöhnliches sind. Dass dem so ist, belegt auch die folgende Kategorie, die ebenfalls ein Teil der Finkbeiner-Test-Checkliste ist. In 20 Artikeln und 34 kodierten Segmenten wird betont, dass es sich bei der weiblichen Führungskraft um **die erste oder die einzige Frau** in dem entsprechenden Amt handelt. Viel mehr lässt sich inhaltlich zu dieser Kategorie nicht ausführen, da in den Artikeln lediglich die Tatsache genannt ist, jedoch nicht weiter ausgeführt wird, warum diese von Bedeutung ist. So heißt es beispielsweise „die erste Frau an der Spitze von Thyssenkrupp“ (Finke 2023), „die einzige Frau im Vorstand“ (o. V. 2023) oder „die erste Frau an der Firmenspitze“ (Müller 2023). Welche Auswirkungen diese Einzigartigkeit und die Weiblichkeit auf die Arbeit der jeweiligen Person oder auf deren Führungsstil haben, wird in den Artikeln nicht beleuchtet. So bleibt es bei der reinen Benennung der Tatsache und es wird den Rezipienten überlassen, wie sie diese interpretieren. Auf jeden Fall wird mit dieser Kategorie einmal mehr betont, dass das Frausein im Management noch immer etwas Besonderes ist. Das ist statistisch korrekt und daher inhaltlich nicht angreifbar. Es bleibt die Frage, ob es sinnvoll ist, diese Sonderstellung in der Berichterstattung immer wieder zu betonen und damit aufrechtzuerhalten.

Diese Besonderheit wird auch betont, wenn es gerade nicht darum geht, dass man es nur mit einer Frau unter vielen Männern zu tun hat. Dann wird hervorgehoben, dass es sich um eine besonders starke oder außergewöhnlich kompetente Frau handelt. Dafür kommen Begriffe wie ‚Powerfrau‘ oder ‚Ausnahmeführerin‘ zum Einsatz, welche diese Frauen als **Ausnahmeerscheinung** darstellen. Das *Manager Magazin* schreibt beispielsweise über den Erfolg eines weiblichen Teams: „Der geballten Frauenpower gelang es, das Konzept 2012 in das Abschlussdokument des Gipfels zu lancieren.“ (Müller 2023) Der *Spiegel* bezeichnet Liane Buchholz als „meinungs- und durchsetzungsstarke Powerfrau“ (Bartz 2023). Nur in einem Artikel des Samples werden solche Begriffe kritisch beleuchtet. Journalistin Sarah Obertreis widmet ihren Kommentar in der FAZ diesem Thema und äußert ihre Überzeugung, dass Begriffe wie ‚Powerfrau‘, ‚Girlboss‘ oder ‚Female Empowerment‘ abgeschafft gehören, weil sie die Besonderheit von Frauen betonen und damit einmal mehr belegen, dass talentierte Frauen noch nicht selbstverständlich seien. Sie schreibt:

„Diese Begriffe sind also – anders als suggeriert – nicht Teil der Lösung, sondern Teil des Problems. Sie treiben die Gleichberechtigung nicht voran, sie bremsen sie. Es nützt nichts, auf eine gerechtere Welt zu warten, in der die Worte ‚Powerfrau‘ und ‚kick-ass-Frauen‘ automatisch wegfallen, weil das weibliche Geschlecht genauso

präsent ist wie das männliche. Aber es hilft, diese Zuschreibungen nicht mehr zu benutzen. Und Frauen in der Sprache einfach Frauen sein zu lassen. Genauso wie Männer.“ (Obertreis 2023)

Dass eine echte Gleichberechtigung mindestens von den Frauen selbst noch nicht erlebt wird, zeigt die folgende Kategorie. In 19 kodierten Segmenten äußern sich Akteurinnen darüber, welche **Nachteile** sie **als weibliche Führungskraft** wahrnehmen. Die Nachteile selbst sind dabei unterschiedlich und vielfältig. So beklagen einige Akteurinnen, dass weibliche Gründerinnen skeptischer betrachtet würden als männliche und es schwerer hätten, Investoren zu finden oder eine Finanzierung zu bekommen (vgl. dpa 2023a). Andere Frauen stellen fest, dass weibliche Führungskräfte häufiger danach gefragt und danach bewertet werden, wie sie die Vereinbarkeit von Karriere und Familie organisierten (vgl. o. V. 2023). Insgesamt wird häufiger das Gefühl geäußert, dass besonders junge Frauen extrem hohen Erwartungen ausgesetzt seien. Merck-Chefin Belén Garijo konstatiert in der *FAZ* über die deutsche Wirtschaft: „Der soziale Druck, dem die Frauen hier ausgesetzt sind, ist höher als überall sonst.“ (Weiguny 2023) Dieser Druck könne auch dazu führen, dass Frauen damit aneckten, nicht länger männlichen Vorbildern nachzueifern, sondern selbstbewusst als Frauen aufzutreten. So wird in der *Süddeutschen Zeitung* zum Weltfrauentag 2023 eine Frau wie folgt zitiert: „Wir sind immer zu irgendwas... zu lustig, zu sexy, zu prüde – und es ist so schwer, sich zu finden.“ (Denk/ Power-Feitz 2023) Mit den beschriebenen Nachteilen weiblicher Führungskräfte wird ein empfundener ‚Female Leadership Disadvantage‘ (vgl. Abschnitt 2.3) in der analysierten Berichterstattung ausschließlich im Rahmen von Zitaten von Frauen selbst thematisiert, nicht von Redakteur:innen.

Was jedoch in einigen Artikeln zur Sprache kommt, ist die Art, wie weibliche Führungskräfte sich gegenseitig unterstützen, um diese Sonderstellung und die damit einhergehenden Nachteile zu überbrücken und zu echter Gleichberechtigung zu kommen. In 12 kodierten Segmenten berichten die Medien, dass weibliche Führungskräfte sich besonders häufig als **Vorbild oder Mentorin** für andere Frauen engagieren. Es wird beschrieben, dass die Managerinnen diesbezüglich eine Verantwortung spürten. Sie wollten anderen Frauen Mut machen, es auch zu schaffen und für ihre Ziele einzustehen (vgl. o. V. 2023). So zitiert die *Süddeutsche Zeitung* Managerin Liz Centoni: „Du kannst nicht sein, was du nicht sehen kannst.“ (Martin-Jung 2023). Deshalb bräuchten Frauen Vorbilder, an denen sie sich orientieren können. Dies sei besonders in männerdominierten Bereichen wichtig, wo es wenig weibliche Führungskräfte gebe (vgl. Sürig 2023).

Wenn es Frauen dann trotz aller Herausforderungen in Vorstand oder Aufsichtsrat geschafft haben, wird in 6 Artikeln davon gesprochen, dass sie

ein **besonders anspruchsvolles Amt** besetzen. Die Medien bezeichnen die Management-Posten weiblicher Führungskräfte in diesen Artikeln beispielsweise als „echten Knochenjob“ (Buchhorn 2023), als „anspruchsvolle Doppelrolle“ (Kerkmann 2023) oder auch als „wenig verführerische Arbeitsbeschreibung“ (Lindner 2023). Am deutlichsten formuliert es die *Wirtschaftswoche*: „Martina März ist angetreten, um Thyssenkrupp zu sanieren – ein Himmelfahrtskommando.“ (Güßen/ Maier 2023) Ihr Vorstandsposten wird als der schwierigste Top-Job bezeichnet, den die deutsche Wirtschaft aktuell zu bieten habe (Güßen/ Maier 2023). Mit diesen Formulierungen untermauern die analysierten Artikel das sogenannte Glass-Cliff-Phänomen, welches in der Führungsforschung beschreibt, dass Frauen überdurchschnittlich häufig auf prekäre Managementpositionen besetzt werden (vgl. Abschnitt 2.1).

Rekurrierend auf die Führungsforschung zeigt sich in der Kernkategorie ‚Fokus weibliche Führungskraft‘ und den dazugehörigen Kategorien, dass ein mit Tokenism beschriebener Sonderstatus (vgl. Abschnitt 2.1) in der Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte eine relevante Rolle spielt. Es wird in der Berichterstattung deutlich vermittelt, dass in den Führungsteams der deutschen Wirtschaft noch kein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis erreicht ist. Weibliche Top-Managerinnen nehmen noch immer eine Sonderstellung ein und werden auch entsprechend dargestellt. Es ist bis heute ein Nachrichtenfaktor, wenn eine weibliche Führungskraft die erste oder die einzige Frau in ihrer Position oder der entsprechenden Gruppe ist. Ihr Token-Status führt dazu, dass die Tatsache, dass es sich um eine weibliche Führungskraft handelt, in der Berichterstattung besondere Beachtung erfährt. Gerade in Bezug auf ihre Vorbildfunktion wird die weibliche Führungskraft nicht ausschließlich als Individuum wahrgenommen, sondern auch als Repräsentantin für Frauen insgesamt gesehen und dargestellt.

### 4.2.3 Performance

Alle Beschreibungen der weiblichen Führungskraft als Person und ihrer besonderen Stellung als Frau in Management-Teams führen in der medialen Berichterstattung häufig zu einer Leistungsbewertung. In 31 von 61 Artikeln – und damit in rund der Hälfte aller untersuchten Beiträge – finden sich Aussagen zur Performance weiblicher Führungskräfte. In insgesamt 133 kodierten Segmenten ging es dabei um die zwei Kategorien ‚Scheitern‘ und ‚Erfolge‘ (Tabelle 4.8). Ob eines dieser Themen in der Berichterstattung besonders betont wird und welche Inhalte sich hinter den Kategorien verbergen, wird im Folgenden ausgeführt.

**Tabelle 4.8** Kategorien der Kernkategorie ‚Performance‘

Kernkategorie	Kategorie
Performance	
	Scheitern
	Erfolge

In 18 Dokumenten und insgesamt 89 kodierten Segmenten wird das potenzielle und tatsächliche **Scheitern** weiblicher Führungskräfte thematisiert. In 35 dieser Segmente geht es um fachlich-inhaltliche Kritik an der Arbeit der Managerin. Häufig werden dabei im Verlauf des Artikels an unterschiedlichen Stellen verschiedene Kritikpunkte genannt. Ein Beispiel, welches diese Art fachlich-inhaltlicher Kritik sehr gut veranschaulicht, ist die Berichterstattung des *Manager Magazin* über die Chefin des Hamburger Hafens, Angela Titzrath. In dem Artikel heißt es zunächst:

„Die Kritiker halten Titzrath vor, sie versage bei ihrer Hauptaufgabe: den Abstieg des Hamburger Hafens zu stoppen. Seit Jahren fällt er im Wettbewerb ab und liegt nur noch auf Rang 20 der Weltrangliste.“ (Machatschke 2023)

Einige Zeilen weiter wird ein zusätzlicher Punkt ergänzt: „Kritiker aber meinen, Titzrath habe vorschnell aufgegeben. Mit mehr Flexibilität und ein paar Nebenabsprachen wäre ein Deal möglich gewesen.“ (Machatschke 2023) Zum Ende des Artikels kommt dann ein dritter Kritikpunkt zur Sprache:

„Die Skeptiker monieren zudem, unter Tietzrath habe es keine Fortschritte am berüchtigten Burchardkai gegeben. Der größte Containerterminal der HHLA arbeite unverändert viel zu teuer und vergraule die Reeder.“

Auf diese Weise setzt sich über den Verlauf des Artikels hinweg ein Gesamtbild über die Leistung der Führungskraft zusammen. Charakteristisch für alle kodierten Segmente zu fachlich-inhaltlicher Kritik ist, dass nicht die Redakteur:innen selbst eine Beurteilung abgeben, sondern stets auf Kritiker, Konzern-Insider oder Kolleg:innen verwiesen wird. Alle Formulierungen zu fachlicher Kritik stehen in indirekter Rede und geben die Meinung meist anonym bleibender Dritter wieder. Diese Dritten äußern ihren persönlichen Eindruck auf Basis von persönlichen Erfahrungen, die häufig recht plastisch beschrieben werden. So beispielsweise im *Handelsblatt* über SAP-Personalvorständin Sabine Bendiek:

„Im Alltag fokussierte sich Bendiek aber offenbar auf das operative Geschäft. Viele Aufgaben im Personalwesen habe die Managerin, die gerne ihr Talent zum Delegieren betont, abgegeben, heißt es in Konzernkreisen. Und bei den wichtigen Themen wie der Altersteilzeit und der Umstrukturierung habe sie mit uninformierten Äußerungen für Stirnrunzeln gesorgt, berichten mehrere Mitarbeiter.“ (Kerkmann 2023)

Sicherlich ist die Beurteilung der eigenen Leistung eine Tatsache, mit der jeder Manager und jede Managerin leben muss. Top-Führungskräfte werden eingestellt, um eine Leistung für das Unternehmen zu erbringen. Da ist es angemessen, dass diese Leistung auch bewertet wird – unternehmensintern und eben auch öffentlich in der medialen Berichterstattung. Interessanter und außergewöhnlicher ist ein anderer Aspekt des Scheiterns, den die Analyse der Medienberichterstattung hervorgebracht hat.

Im Untersuchungszeitraum Januar bis Juli 2023 haben mehrere weibliche Führungskräfte ihre Vorstandsposten verlassen – sowohl aufgrund von Zerwürfnissen innerhalb des Unternehmens als auch auf eigenen Wunsch. Diese Tatsache haben das *Handelsblatt*, die *Süddeutsche Zeitung* und die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* zum Anlass genommen, jeweils in einem gesonderten Artikel darüber zu berichten und zu spekulieren, ob Frauen in Vorstandspositionen häufiger scheitern als Männer und warum. Hierbei geht es nicht um einzelne Kritikpunkte oder Versäumnisse, sondern um die grundsätzliche Frage, ob Frauen in Vorständen weniger erfolgreich seien als Männer. Auffällig ist, dass die Antworten auf diese Frage in den Medien unterschiedlich ausfallen, obwohl sich alle drei auf wissenschaftliche Studien beziehen. Grund dafür ist ein unterschiedlicher Fokus:

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vergleicht die Verweildauer von Frauen und Männern in deutschen Vorständen. Dabei schneiden die männlichen Vorstände besser ab, sie bleiben im Durchschnitt länger im Amt als ihre weiblichen Kolleginnen. *Süddeutsche Zeitung* und *Handelsblatt* hingegen betrachten den prozentualen Anteil weiblicher Vorständinnen, die ihren Vorstandsposten in den vergangenen Monaten verlassen mussten und vergleichen ihn mit dem prozentualen Anteil männlicher Vorstände, denen im gleichen Zeitraum dasselbe widerfahren ist. Dabei schneiden weibliche Managerinnen besser ab, da acht Prozent aller männlichen Vorstände und nur fünf Prozent aller weiblichen Vorständinnen ihren Vorstandsposten räumen mussten. Die Medien schlussfolgern daraus, dass Frauen fester auf Vorstandsstühlen sitzen als ihre männlichen Kollegen (vgl. Bund 2023 / Kewes 2023).

In allen drei Artikeln wird darüber spekuliert, warum weibliche Führungskräfte in Vorstandspositionen scheitern. Dabei spielten der Berichterstattung

zufolge Rahmenbedingungen wie eingeschworene Männerbünde, weniger Gremienerfahrung der Frauen und eine fehlende systematische Frauenförderung eine Rolle. Außerdem kämen Frauen besonders häufig von außen als Vorständinnen ins Unternehmen. Damit hätten sie es besonders schwer, weil ihnen die Kenntnis der Organisation fehle (vgl. Bund 2023). Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* äußert darüber hinaus noch eine andere Vermutung:

„Gleichzeitig gab es einige Frauen, die Turbokarrieren machten, weil eben die Vorstände schnell mit Frauen aufgefüllt werden sollten, und nicht jede hat die Leistung gebracht, die von ihr erwartet worden war. Manche ist schnell verglüht. ‚Sternschnuppen‘ nennt diese Frauen einer der mächtigsten deutschen Manager, ein Mann. Da ist er nicht der Einzige, wenn andere es auch anders formulieren. Die Pipelines sind eben noch nicht voll.“ (Bernau 2023)

Mit dieser Formulierung suggeriert der Artikel, dass eine Frauenquote oder der Ruf nach mehr Geschlechtervielfalt in Management-Teams unqualifizierte oder mindestens zu unerfahrene Frauen in Vorstandspositionen bringe. Im selben Beitrag spricht der Autor jedoch auch die Verantwortung der Öffentlichkeit an. Er kritisiert, dass weibliche Führungskräfte unter besonderer Beobachtung stünden und damit einem erhöhten Druck ausgesetzt seien.

„Und dann muss die deutsche Öffentlichkeit nicht nur über die Zustände in den Firmen sprechen, sondern auch über sich selbst. Bis heute achten die Deutschen viel mehr auf die Frauen in Vorständen als auf ihre männlichen Kollegen. Das tun sie nicht erst, wenn sie entlassen werden. Schon bei der Berufung gucken alle hin. Vor ein paar Jahren konnten aufmerksame Leute jede einzelne Frau in einem deutschen Vorstand aufzählen. (...) Bis heute sollen Topmanagerinnen nicht einfach ihre Arbeit machen. Sie sollen ein Vorbild für andere Frauen sein, sie sollen Netzwerke schaffen und neue Seilschaften bilden. Kein Schritt bleibt unbeobachtet, und selbst die größten Frauenförderer erhöhen unabsichtlich den Druck: Wird sie vielleicht bald befördert? Wer von den wenigen Frauen in Vorständen wird die nächste an der Spitze eines Dax-Konzerns?“ (Bernau 2023)

Auf diese Weise gelingt dem Artikel eine ausgewogene Darstellung der Frage nach möglichen Gründen für ein Scheitern weiblicher Top-Managerinnen. Und auch die *Süddeutsche Zeitung* schließt ihren Beitrag zum Thema Scheitern mit den Worten:

„Wenn die jüngsten Abgänge der Top-Managerinnen Dreilich, Bendiek und Kriwet nicht belegen, dass Frauen an der Spitze weniger Erfolg haben als Männer, was lässt

sich daraus dann ableiten? Vielleicht, dass auch im Jahr 2023 noch gilt: Wenn Führungsfrauen scheitern, dann nicht in aller Stille. Sie tun es unter der besonderen Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit.“ (Bund 2023)

Die Intensität, mit der das Scheitern in der analysierten Berichterstattung besprochen wird, zeigt, dass die Aufmerksamkeit darauf noch immer stark ist und jedes Scheitern ausführlich dargestellt wird.

Den 89 kodierten Segmenten zum Thema Scheitern stehen lediglich 34 kodierte Segmente aus ebenfalls 18 Artikeln gegenüber, in denen **Erfolge** weiblicher Führungskräfte thematisiert werden. In den Textpassagen geht es um fachlich, inhaltliche Erfolge, die den Frauen zugeschrieben werden. Es ist beispielsweise davon die Rede, dass die weibliche Führungskraft den eigenen Verantwortungsbereich entscheidend weiterentwickelt habe, einen gewinnbringenden Deal abgeschlossen oder das Unternehmen aus einer Krise geführt habe. Zur Veranschaulichung seien hier zwei Beispiele angeführt. So schreibt beispielsweise das *Handelsblatt* über Dorothea von Boxberg:

„Unter ihrer Führung ist Lufthansa Cargo in den zurückliegenden Jahren von Rekord zu Rekord geeilt. Die Managerin hat mit dazu beigetragen, dass Europas größte Airline-Gruppe schneller und besser aus der Krise kam als erwartet.“ (Koenen 2023)

Und das *Manager Magazin* lobt Bettina Orlopp wie folgt:

„Ihr Meisterstück lieferte die ehemalige McKinsey-Partnerin 2020 ab: In dem monatelangen Führungsvakuum vor der Ankunft des aktuellen CEOs Manfred Knof (57) sorgte die Finanzchefin für den reibungslosen Betrieb.“ (Buchhorn/ Slodczyk 2023)

Die kodierten Segmente haben in Inhalt und Formulierung keine tiefere Ebene, die eine weitergehende Interpretation erlaubten. Der Fokus liegt auf der Darstellung positiver Errungenschaften der jeweiligen Managerin. Die Erfolge werden nicht in den Kontext gesetzt, dass es sich um eine weibliche Führungskraft handelt. Es geht also nicht darum, dass sie ‚als Frau‘ erfolgreich war. Die geschäftlichen Erfolge stehen für sich.

An dieser Stelle lohnt sich noch einmal ein Blick in die Mini-Stichprobe aus Artikeln des *Manager Magazin* von vor Juni 2022. In vier der acht Artikel hat das Magazin über Erfolge weiblicher Führungskräfte geschrieben. Dem gegenüber wurde nur in einem Beitrag über deren Scheitern berichtet. Die Analyse gibt folglich keine Anhaltspunkte dafür, dass das Manager Magazin die Leistung weiblicher Führungskräfte vor dem Wechsel in der Chefredaktion kritischer

betrachtet hätte. Im Gegenteil: In der ausgewählten Stichprobe war das Scheitern anteilig weitaus weniger präsent als in der Berichterstattung 2023.

Die Medienanalyse der vorliegenden Arbeit belegt damit, dass die Performance weiblicher Führungskräfte in der medialen Berichterstattung eine relevante Rolle spielt. Dabei wird das Scheitern von Managerinnen nicht nur häufiger thematisiert als ihre Erfolge. Das Scheitern wird auch wesentlich detailreicher akzentuiert und auf verschiedenen Ebenen beleuchtet. Diese Tatsache könnte für den Effekt des Tokenism sprechen, dass weibliche Führungskräfte noch immer unter einer besonderen Beobachtung stehen und damit einem erhöhten Leistungsdruck ausgesetzt sind. Ohne direkte Vergleiche zu der Berichterstattung über männliche Manager lässt sich diese Hypothese jedoch nicht abschließend belegen.

---

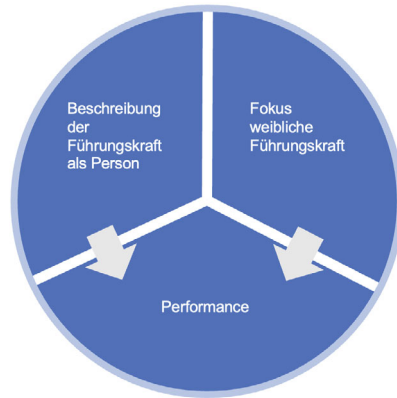
### **4.3 Zusammenfassung: Theorie zur Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte**

Aus der Medienanalyse von 61 Artikeln großer deutscher Nachrichtenmagazine und Tageszeitungen aus dem Zeitraum Januar bis Juli 2023 ist es der vorliegenden Arbeit mit Hilfe der Grounded Theory gelungen, eine Theorie zu entwickeln, welche die öffentliche Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte erklärt. Die Theorie besteht aus drei Kernkategorien, die im Zusammenspiel ein öffentliches Bild von weiblichen Führungskräften zeichnen.

Eines ist dabei immer wieder wichtig zu betonen: Die Untersuchung betrachtet ausschließlich, wie weibliche Führungskräfte in den Medien dargestellt werden. Es erfolgt kein Vergleich zur Darstellung männlicher Führungskräfte – weder explizit noch implizit. Es wird nicht unterstellt, dass Frauen in der Berichterstattung schlechter wegkämen oder benachteiligt würden. Die vorliegende Arbeit ist nicht mehr – aber auch nicht weniger – als das Festhalten des Status Quo. Eine Analyse von dem, was ist.

Das Modell in Abbildung 4.1 stellt die zentralen Kategorien der Theorie und deren Interaktion schematisch dar.

**Abbildung 4.1** Theorie zur medialen Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte



Ein Kernelement in der medialen Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte ist die **Beschreibung der Führungskraft als Person**. Weibliche Führungskräfte werden in der Berichterstattung sehr vielfältig und individuell beschrieben und jeweils in einer einzigartigen Kombination aus kommunalen und agentischen Eigenschaften dargestellt. Den Frauen werden keine übergreifend gültigen Eigenschaften zugeschrieben und die Medien tradieren auch keine traditionellen Geschlechterstereotype. Auffällig ist, dass neben der fachlichen Expertise in der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte häufig auch Privates und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisiert werden. Ein besonderer Fokus auf die Darstellung von Äußerlichkeiten weiblicher Managerinnen konnte nicht festgestellt werden.

In rund zwei Drittel aller Artikel wird ein besonderer Fokus daraufgelegt, dass es sich bei der Managerin um eine Frau handelt. Damit wird der ‚**Fokus weibliche Führungskraft**‘ zum zweiten wichtigen Element der medialen Fremddarstellung. Die Medien thematisieren beispielsweise, dass es sich um die erste oder die einzige Frau handelt, sie stellen kompetente weibliche Managerinnen als Ausnahmeerscheinung dar und berichten, wie diese von der Konkurrenz ausgebremst oder angefeindet werden. Mit dieser Art der Berichterstattung heben die Medien den Token-Status weiblicher Führungskräfte hervor und sorgen dafür, dass Frauen im Top-Management in der Fremddarstellung weiterhin als Besonderheit betrachtet werden.

Die Beschreibung der Führungskraft als Person und die Herausforderung ihrer besonderen Stellung als Frau im Top-Management mündet in der Berichterstattung schließlich in einer Bewertung der **Performance**. Dabei fällt auf, dass ein

Scheitern weiblicher Führungskräfte wesentlich häufiger und vielschichtiger thematisiert wird als deren Erfolge. Bei der Darstellung von Erfolgen stehen reine Fakten zu fachlichen Errungenschaften im Vordergrund. Beim Scheitern werden vermeintliche Insider-Informationen geteilt, es wird über Ursachen für individuelles Scheitern spekuliert und sogar die übergreifende Frage diskutiert, ob und warum weibliche Vorständinnen häufiger scheiterten als ihre männlichen Kollegen.

Mit diesen Erkenntnissen ist es der vorliegenden Arbeit gelungen zu belegen, dass die mediale Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte ein komplexes Phänomen ist, welches sich nicht auf einfache Schlagworte reduzieren lässt. Die Berichterstattung über weibliche Führungskräfte zeigt sich divers und an vielen Stellen individuell. Mediale Frames oder eine Typenbildung, wie frühere Untersuchungen sie zu erkennen meinten, konnte die vorliegende Arbeit nicht bestätigen. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass Medien und Journalist:innen sich bemühen, der komplexen Realität weiblicher Führungskräfte gerecht zu werden und sie in ihrer Vielschichtigkeit und Individualität abzubilden. Zwei Themenbereiche erscheinen dabei bewusst oder unbewusst überbetont: Der Fokus auf den besonderen Status weiblicher Managerinnen und das Scheitern weiblicher Führungskräfte. Mit dieser Überbetonung tradieren die Medien einen Token-Status weiblicher Führungskräfte, der mit erhöhter Aufmerksamkeit und einem gesteigerten Leistungsdruck einhergeht. Es ist faktisch korrekt, dass Frauen im Top-Management noch immer in der Minderheit sind. Die Erwähnung dieser Tatsache kann den Medien nicht zum Vorwurf gemacht werden. Es stellt sich allerdings die Frage, ob es notwendig ist, diesen Sonderstatus weiblicher Führungskräfte immer wieder zu betonen und ihn damit bewusst aufrechtzuerhalten. Hier zeigt sich Potenzial zur Weiterentwicklung: Mit einer bewussten Abkehr vom Fokus auf die Besonderheit weiblicher Führungskräfte könnten Medienschaffende einen aktiven Beitrag dazu leisten, dass Frauen im Top-Management zunehmend als Teil der Normalität einer pluralistischen Gesellschaft begriffen werden.

Die Medienanalyse und ihre Ergebnisse haben die Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte greifbar und erklärbar gemacht. Die Erkenntnisse dieses Kapitels bilden die Grundlage dafür, die mediale Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte in Beziehung zu setzen zu deren Selbstwahrnehmung und Selbstbeschreibung. Wie Managerinnen sich selbst sehen und wie sie auf die mediale Berichterstattung über weibliche Führungskräfte schauen, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

**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.





Nachdem die mediale Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte umfassend analysiert und dargestellt wurde, gilt es im zweiten empirischen Teil der vorliegenden Arbeit herauszufinden, wie weibliche Führungskräfte sich selbst beschreiben. Dafür wurden diejenigen befragt, die dies am besten beurteilen können: weibliche Führungskräfte. Untersucht wird, was sie als wichtige Führungseigenschaften ansehen, wie sie ihre eigene Führungsrolle leben und wie sie die mediale Fremddarstellung wahrnehmen. Wie die vorliegende Arbeit bei der Untersuchung konkret vorgeht und welche Ergebnisse die Studie hervorbringt, wird in den folgenden Abschnitten detailliert dargelegt.

---

## 5.1 Dokumentation des Forschungsverlaufs

Wie bei der Untersuchung der medialen Fremddarstellung wird auch in diesem Teil der Forschungsverlauf beschrieben, indem die einzelnen Kodierschritte der Grounded Theory nachgezeichnet und kommentiert werden. Im Gegensatz zur Medienanalyse bedarf es für die Analyse der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte jedoch eines zusätzlichen Schrittes: Das Material liegt nicht wie bei den Artikeln bereits in Wort oder Schrift zur Auswertung bereit. Es gilt zunächst, die benötigten Informationen bei den weiblichen Führungskräften zu erfragen und zu dokumentieren, wofür sich die empirische Methode des Interviews am besten

---

**Ergänzende Information** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-49626-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-49626-5_5).

eignet. Die folgenden Abschnitte erläutern, welche Interviewform die vorliegende Arbeit verwendet hat und wie die weitere Analyse durchgeführt wurde.

### **5.1.1 Auswahl der Interviewmethode – das Episodische Interview**

Da die vorliegende Arbeit ohne Hypothesen in die empirische Untersuchung geht und auf einen möglichst umfassenden Erkenntnisgewinn in einem bisher weitestgehend unerforschten Gebiet ausgerichtet ist, scheiden quantitative Erhebungsmethoden als ungeeignet aus. Der explorative Charakter der Untersuchung verlangt nach qualitativen Verfahren – im konkreten Fall nach qualitativen Interviews. Qualitative Interviews sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die soziale Realität der Befragten ergründen und verstehen wollen, um deren Aussagen im Folgenden zu interpretieren und daraus typisierende Aussagen oder theoretische Modelle zu generieren (vgl. Lamnek/ Krell 2010: 329). Die Befragten bekommen die Möglichkeit, ihre Definition der Wirklichkeit darzulegen, was eine unbedingte Offenheit der Forschenden erfordert. Sie müssen eigene Vorüberlegungen und Standardisierungen ausblenden und den Befragten die inhaltliche Strukturierung überlassen, um auch für unerwartete Informationen zugänglich zu bleiben (vgl. Lamnek/ Krell 2010: 330). Dies verlangt auch ein hohes Maß an Flexibilität von den Forschenden. Es ist ihre Aufgabe, auf das Gesagte einzugehen, sich an die jeweilige Situation anzupassen und den Verlauf des Interviews durch passende Fragen so zu gestalten, dass der Erkenntnisgewinn permanent gesteigert wird. Eine zu starre Abfolge von Fragen würde den Redefluss der Befragten stören und zu unbrauchbaren Ergebnissen führen (vgl. Lamnek/ Krell 2010: 331).

Interviews sind grundsätzlich asymmetrische Kommunikationssituationen, bei denen die Forschenden Gesprächsimpulse setzen und die Befragten ausführlich zu Wort kommen. Trotz dieser Asymmetrie bleibt es dennoch eine Kommunikationsbeziehung, was bedeutet, dass die Forschenden ein elementarer Bestandteil des Erhebungsprozesses sind und damit auch die Qualität der Befunde beeinflussen. Gerade bei qualitativen Interviews geht es darum, dem Charakter von Alltagsgesprächen nahe zu kommen (vgl. Lamnek/ Krell 2010: 332). Um möglichst viele Informationen zu sammeln, sollte das Interview zu einem Gespräch werden, „wie es zwischen aneinander interessierten Bekannten oder Familienangehörigen auch vorstellbar wäre“ (Lamnek/ Krell 2010: 322). Diese nicht-standardisierte Form des Interviews erfordert einige Kompetenzen auf Seiten der Interviewer:innen. Zunächst einmal müssen die Forschenden das Thema inhaltlich durchdringen, um den Befragten auf Augenhöhe begegnen zu können. Darüber hinaus müssen

sie mit ihrer Persönlichkeit und ihrem Verhalten in der Lage sein, eine vertraute und entspannte Gesprächsatmosphäre zu schaffen und die Befragten dazu anregen, ins Sprechen zu kommen und ihre Erfahrungen zu teilen. Sympathie und Verständnis für die Situation der Befragten zu signalisieren, kann dabei helfen, mögliche Bedenken aufzulösen und Widerstände abzubauen:

„Gerade das Einfühlen in die Situation der Betroffenen und das Schaffen eines Vertrauensverhältnisses in der Kommunikationssituation sind wesentliche Voraussetzungen für verlässliche und gültige Befunde.“ (Lamnek/ Krell 2010: 325 f.).

Es ist den Interviewer:innen daher auch erlaubt, einzelne Aussagen zu paraphrasieren, gezielt nachzufragen oder vorsichtige Interpretationen anzubieten, um die Befragten dazu zu bewegen, ihre Aussagen zu konkretisieren oder weiter einzuordnen (vgl. Lamnek/ Krell 2010: 332). Dabei ist es hilfreich, auch das verwendete Vokabular und den Sprachstil den jeweiligen Befragten anzupassen (vgl. Lamnek/ Krell 2010: 342). Wichtig ist dabei, dass die Forschenden ihre Fragen und den Gesprächsverlauf schriftlich offenlegen, um der wissenschaftlichen Community zu ermöglichen, sowohl die erhobenen Informationen selbst als auch deren Entstehung nachvollziehen und interpretieren zu können (vgl. Lamnek/ Krell 2010: 332).

Dazu passend ist an dieser Stelle ein **Hinweis zur Interviewerin** wichtig, um der nötigen Transparenz zu entsprechen: In der vorliegenden Arbeit werden alle Interviews von der Autorin persönlich geführt. Die Autorin ist selbst Leitende Angestellte in einem börsennotierten Unternehmen. Aus der persönlichen Erfahrung als weibliche Führungskraft sind sowohl die Sensibilität für das Thema als auch die Motivation für eine eigene Forschung erwachsen. Ihre beruflichen Kontakte ermöglichen der Autorin einen Zugang zu Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen, der vielen anderen Forschenden verwehrt bliebe. Die Doppelrolle der Autorin als Forschende und Kollegin im weitesten Sinne bietet sowohl Herausforderungen als auch Vorteile für die wissenschaftliche Arbeit:

Einerseits muss es der Autorin gelingen, trotz der scheinbaren Kollegialität in den Gesprächen eine methodisch kritische Haltung zu wahren. Um dies zu belegen, wird der konkrete Gesprächsverlauf durch Aufzeichnungen und Transkripte dokumentiert und damit intersubjektiv nachvollziehbar gemacht. Darüber hinaus pflegt die Autorin keine persönlichen Kontakte zu den Interviewpartnerinnen (mit Ausnahme der Gesprächspartnerin im Pretest) und hat fast alle Interviewpartnerinnen erst in der Interviewsituation persönlich kennengelernt.

Andererseits bietet die besondere Konstellation die Chance, echte Gespräche auf Augenhöhe zu führen. Es ist davon auszugehen, dass die Interviewpartnerinnen

mit einer erfahrenen Führungskraft in der Wirtschaft anders sprechen und andere Dinge preisgeben als bei Forschenden ohne entsprechende Erfahrung. Es wird der Autorin aufgrund ihrer eigenen Expertise mutmaßlich besser gelingen, sich in die Situation der Befragten einzufühlen, ein Vertrauensverhältnis herzustellen und die Interviewpartnerinnen dazu zu animieren, ihre persönlichen Erfahrungen und Ansichten mitzuteilen. Damit ist der Zugang zum Feld in der vorliegenden Arbeit durchaus speziell. Dem umfassenden Erkenntnisgewinn und den Qualitätskriterien qualitativer Interviews – und damit der Gültigkeit der Befunde – ist er jedoch besonders zuträglich.

Es gibt in der wissenschaftlichen Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Formen qualitativer Interviews. Über die genaue Anzahl der Interviewformen und deren konkrete Definitionen herrscht im wissenschaftlichen Diskurs keine Einigkeit. Zum einen interpretieren verschiedene Autoren die einzelnen Begriffe unterschiedlich, zum anderen gibt es auch Mischformen unterschiedlicher Interviewarten (vgl. Lamnek/ Krell 2010: 338). Die vorliegende Arbeit nutzt für die eigene empirische Erhebung ‚**das Episodische Interview**‘ nach der Definition von Lamnek und Krell. Beim episodischen Interview liegt der Fokus auf den Erfahrungen der Befragten. Das Gespräch lässt sowohl Raum für erzählerische Darstellungen von persönlichen Erlebnissen (narrativ-episodisches Wissen) als auch für die Beschreibung von Zusammenhängen, Abstraktionen oder Generalisierungen (semantisches Wissen). Dafür werden alle für die Forschungsfragen wichtigen Themen in einem Leitfaden zusammengefasst, in dem sowohl Gesprächsimpulse als auch konkrete Nachfragen erlaubt sind. Es ist Aufgabe der Interviewer:innen beides passend zum Gesprächsverlauf zu kombinieren und die Themen in beliebiger Reihenfolge abzuarbeiten. Auf diese Weise kombiniert das episodische Interview die Vorteile rein narrativer Interviews mit denen streng leitfadenorientierter Interviews: Der Erkenntnisgewinn stützt sich nicht ausschließlich auf die manchmal etwas künstlich anmutende einseitige Erzählsituation, sondern erweitert die Erzählungen durch konkrete Nachfragen zum Dialog (vgl. Lamnek/ Krell 2010: 343 f.).

„Wichtig ist, dass eine Konzentration auf Erfahrungen erfolgt, die für die Untersuchungsfragen von Belang sind. Darüber hinaus entscheidet es der zu Befragende, ob er beschreibt oder erzählt, auch welche Situationen er zur Darstellung auswählt.“  
(Lamnek/ Krell 2010: 343)

Entsprechend dieser Vorgaben kombiniert der Interviewleitfaden der vorliegenden Arbeit Fragen zu den Themen Führungsqualifikationen und Female Leadership

mit Fragen zur Wahrnehmung der medialen Berichterstattung über Führungskräfte im Allgemeinen und über weibliche Führungskräfte im Speziellen. Die Fragen werden dabei bewusst thematisch gemischt und nicht in logischer Reihenfolge gestellt, damit mögliche Schlussfolgerungen und Quervergleiche nicht bereits durch eine bestimmte Fragenfolge vorweggenommen werden. So folgt beispielsweise auf die Frage nach allgemein wichtigen Führungsqualifikationen idealerweise nicht direkt eine Nachfrage zu den persönlichen Eigenschaften als Führungskraft.

In einem **Pretest** mit einer weiblichen Führungskraft aus dem beruflichen Umfeld der Autorin wurde die Praktikabilität des Interviewleitfadens getestet. Das Gespräch verlief flüssig, die Fragen ließen der Interviewpartnerin Raum, ihren Standpunkt darzulegen und eigene Schwerpunkte zu setzen. Dank des Pretests konnte besser eingeschätzt werden, welche Fragen obligatorisch in jedem Interview gestellt werden sollten und welche Fragen nur situativ zum Einsatz kommen. Beispielsweise hat sich herausgestellt, dass die Frage, wie die Interviewpartnerin weibliche Führungskräfte in den Medien gern dargestellt wüsste, nur dann gestellt werden sollte, wenn die Gesprächspartnerin mit der medialen Darstellung unzufrieden ist. Eine grundsätzliche Zufriedenheit mit der Fremddarstellung macht einige Unterfragen obsolet, sodass sie zu optionalen Fragen herabgestuft wurden. Benennt die Interviewte jedoch eine Unzufriedenheit mit der Fremddarstellung, so sollte gezielt ermittelt werden, worin diese Unzufriedenheit besteht. Dafür stellt der Interviewleitfaden eine Reihe möglicher Nachfragen zur Verfügung, die zur jeweiligen Situation passend zum Einsatz kommen können.

Darüber hinaus wurde im Pretest deutlich, dass zu allgemein formulierte Fragen missverständlich sein können. Teilweise waren weitere Erklärungen oder Interpretationen notwendig – so beispielsweise bei der Frage: „Sehen Sie grundsätzlich Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften“. Hier bestand Unsicherheit, ob wahrgenommene Unterschiede aus dem Berufsalltag der Führungskraft gemeint sind oder Unterschiede in der Berichterstattung über Führungskräfte. Eine ergänzende Erläuterung konnte hier Klarheit schaffen.

Nach entsprechender Überarbeitung infolge des Pretests wurden die episodischen Interviews dieser Studie mithilfe des Interviewleitfadens in Tabelle 5.1 geführt.

**Tabelle 5.1** Interviewleitfaden Selbstbeschreibung weibliche Führungskräfte

<b>Einführung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dank für Teilnahmebereitschaft</li> <li>– Vorstellung Interviewerin (Name, beruflicher und persönlicher Hintergrund)</li> <li>– Vorstellung Projekt (Thema, Forschungsfragen und Forschungsstil)</li> <li>– Vorgehen (Ziel: ins Gespräch kommen, Dauer: ca. 30 Minuten)</li> <li>– Vertraulichkeit und Datenschutz (Microsoft-Teams-Aufzeichnung, Anonymisierung)</li> <li>– Mögliche Fragen der interviewten Person</li> <li>– Start der Aufnahme</li> </ul>	
<b>Leitfragen</b>	<b>Nachfragen</b> (nur, wenn passend und nicht von allein thematisiert)
Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie das Thema meiner Arbeit hören?	⇒ Welche Assoziationen haben Sie?
Erleben Sie in ihrem Arbeitsalltag pauschal Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften (bei Bedarf erläutern: im Wesen, in der Arbeit oder im Führungsstil)?	⇒ Wenn ja: Welche?
Wie würden Sie grundsätzlich die mediale Berichterstattung über Führungskräfte im Wirtschaftskontext beschreiben?	⇒ Wie zufrieden sind Sie damit?
Welche Zuschreibungen finden Sie angemessen, wenn es um die Darstellung von Führungskräften geht? Welche Aspekte sollten thematisiert werden?	⇒ Wie stehen Sie dazu, auch privatere Themen wie die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben in der medialen Berichterstattung zu thematisieren? ⇒ Welche Vor- und Nachteile sehen sie?
Was sind Ihrer Meinung nach heute die wichtigsten Führungsqualifikationen?	

(Fortsetzung)

**Tabelle 5.1** (Fortsetzung)

<p>Wie nehmen Sie die öffentliche Berichterstattung speziell über weibliche Führungskräfte wahr? Sehen Sie da irgendwelche Besonderheiten?</p>	<p>⇒ Finden Sie die Berichterstattung angemessen?          ⇒ Was ist daran gut / positiv?          ⇒ Was stört Sie daran?          ⇒ Erleben Sie die mediale Berichterstattung als unterstützend für weibliche Führungskräfte? Inwiefern?          ⇒ Welche Eigenschaften werden besonders weiblichen Führungskräften Ihrer Meinung nach vermehrt zugeschrieben?          ⇒ Nehmen Sie limitierende Rollenbilder in der öffentlichen Darstellung wahr? Wenn ja, welche?          ⇒ Wie würden Sie weibliche Führungskräfte gern öffentlich dargestellt wissen? Worauf sollte der Fokus liegen?          ⇒ Welche Zuschreibungen können Sie einfach nicht mehr hören?          ⇒ Welche Rolle spielen Vorbilder für weibliche Führungskräfte und junge Talente?          ⇒ Es heißt immer, Frauen brauchen Vorbilder. Gleichzeitig berichten weibliche Führungskräfte, dass sie sich bewusst aus der Öffentlichkeit heraushalten. Wie stehen Sie dazu?          ⇒ Vervollständigen Sie den folgenden Satz: Gleichberechtigung zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften ist auch in der öffentlichen Darstellung erreicht, wenn ...</p>
<p>Welche Eigenschaften würden Sie sich selbst als Führungskraft zuschreiben? Was macht Sie als Führungskraft aus?</p>	
<p>Gibt es noch etwas, das Ihnen darüber hinaus zu den angesprochenen Themen wichtig ist zu erwähnen / zu betonen?</p>	

Durch die eingangs beschriebene Individualität der einzelnen Gespräche variiert auch die Dauer der Interviews. Aufgrund der Vielzahl an Informationen,

die in dieser Zeit vermittelt werden, ist es zum Zweck der Qualitätssicherung und Transparenz zwingend geboten, eine Audio- oder Videoaufzeichnung der Gespräche vorzunehmen und daraus im Anschluss schriftliche Transkripte anzufertigen. Rein handschriftliche Gesprächsnotizen und Gedächtnisprotokolle sind nicht ausreichend (vgl. Lammnek/ Krell 2010: 335).

Aufgrund des erheblichen Aufwands, den jedes einzelne Interview mit sich bringt, sind große Fallzahlen bei qualitativen Interviews grundsätzlich nicht praktikabel. Es geht vielmehr darum, im Theoretischen Sampling typische Fälle zu gewinnen, die für den Untersuchungsgegenstand aussagekräftig sind (vgl. Lammnek/ Krell 2010: 337). Wie dieses Sampling für die vorliegende Arbeit erfolgte, wird im nächsten Abschnitt dargelegt.

### **5.1.2 Auswahl der Interviewpartnerinnen – das Theoretische Sampling**

In diesem Teil der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie Top-Managerinnen sich selbst als Führungskräfte beschreiben und wie sie die Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte in den Medien wahrnehmen. Der Auswahl passender Interviewpartnerinnen liegen folgende Kriterien zugrunde: Als Top-Management versteht die vorliegende Arbeit die höchste Führungsebene in Wirtschaftsunternehmen – also Vorstand oder Aufsichtsrat. Die Interviewpartnerinnen sollten folglich aktuell ein Vorstandsamt bekleiden oder alternativ mindestens ein bestehendes Aufsichtsratsmandat haben. Der Fokus liegt hier auf größeren Wirtschaftsunternehmen in Deutschland, da Führungskräfte in diesen Unternehmen tagtäglich mit einer größtmöglichen Vielfalt an Herausforderungen konfrontiert sind und auf Basis einer Bandbreite an unterschiedlichen Erfahrungen über ihren Führungsalltag und ihre Interpretation der Führungsrolle berichten können. Auch bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen selbst spielt Vielfalt als Kriterium eine Rolle. Um möglichst unterschiedliche Erfahrungshorizonte in die Untersuchung einfließen zu lassen, ist es wünschenswert, Interviewpartnerinnen unterschiedlicher Altersgruppen, unterschiedlicher Vorstandsressorts und unterschiedlicher Branchen auszuwählen.

Damit die Gespräche einen möglichst hohen Erkenntnisgewinn bringen, ist eine Vertrauensbasis für qualitative Interviews im Allgemeinen und für das vorliegende Thema im Besonderen von Anfang an wichtig – schon beim Zugang zu den späteren Interviewpartnerinnen. Aus diesem Grund erhalten qualitativ forschende Wissenschaftler:innen den Zugang zu Interviewpartner:innen in der Regel über bestehende Kontakte zu Organisationen oder Einzelpersonen und

deren Empfehlung oder Vermittlung (vgl. Lamnek/Krell 2010: 337). So ist es auch in der vorliegenden Studie. Ein Vorstand und eine Aufsichtsrätin aus dem beruflichen Umfeld der Autorin sowie die AllBright-Stiftung haben das Forschungsvorhaben unterstützt, indem sie Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen aus ihrem Netzwerk per E-Mail kontaktierten, das Thema der Studie vorstellten und einen Kontakt zur Autorin herstellten. Auf diese Weise bekam die Autorin die Möglichkeit, persönlich mit potenziellen Interviewpartnerinnen in Kontakt zu treten und Gesprächstermine zu vereinbaren. Der Zugang zu Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen ist aufgrund ihres vollen Terminkalenders und der Vertraulichkeit ihrer direkten Kontaktdaten stark begrenzt. Wie im Methodenkapitel zur Grounded Theory dargestellt, hat dieser begrenzte Zugang Auswirkungen auf das Theoretische Sampling (vgl. Abschnitt 3.2). Konkret bedeutet dies, dass die einzelnen Interviewpartnerinnen nicht iterativ, passend zum aktuellen Stand der Theoriebildung ausgewählt werden konnten. Vielmehr wurden alle sich ergebenden Möglichkeiten genutzt, einen Zugang zum Forschungsfeld zu erhalten und so viele Interviews wie möglich mit möglichst unterschiedlichen Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen zu führen.

Insgesamt waren 19 Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen grundsätzlich zu einem Gespräch bereit, mit 17 von ihnen wurde tatsächlich ein Interview geführt. Eine Aufsichtsrätin zeigte sich im Gespräch nicht mit einer technischen Aufzeichnung einverstanden, sodass das Interview für die vorliegende Untersuchung nicht auswertbar war. Somit ergab sich ein Sampling von 16 weiblichen Führungskräften aus 16 unterschiedlichen Unternehmen. Wichtige Voraussetzung für die Teilnahme an den Interviews war für alle Frauen die Wahrung der Anonymität. Eine Anonymisierung erweist sich bei dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand als besonders herausfordernd: Aufgrund der noch immer vergleichsweise geringen Anzahl weiblicher Führungskräfte im Top-Management reicht häufig bereits die Nennung von Vorstandsmandat und Branche, um eine Frau eindeutig identifizierbar zu machen. Gleichzeitig ist es für die Interpretation der Ergebnisse dieser Arbeit und ihrer Reichweite wünschenswert, mehr Informationen über die Interviewpartnerinnen zur Verfügung zu stellen. Mit Blick auf die Anonymisierung als oberste Priorität lassen sich folgende Aussagen treffen, welche die Güte der Gesprächspartnerinnen und die Aussagekraft ihrer Erfahrungen für die Beantwortung der Forschungsfragen belegen:

Unter den 16 interviewten weiblichen Führungskräften sind 12 Vorständinnen und vier Aufsichtsrätinnen, davon zwei sogenannte Multiaufsichtsrätinnen mit mehreren Mandaten bei unterschiedlichen Unternehmen. Die Interviews wurden im Zeitraum von Juli bis November 2023 geführt. 14 der Unternehmen, für welche die Frauen arbeiten (bei den Multiaufsichtsrätinnen wurde jeweils nur

das größte Unternehmen berücksichtigt), sind börsennotiert, fünf davon gehörten zum Zeitpunkt der Interviews zu den DAX-40-Unternehmen, zwei zum SDAX und zwei zum MDAX. Die Unternehmen haben ihre Hauptsitze in neun unterschiedlichen Bundesländern.

Vier der Frauen leiten das jeweilige Unternehmen als CEO (Vorstandsvorsitzende), zwei sind CFO (Finanzvorständin) und sechs Frauen verantworten als CHRO (Personalvorständin) den Bereich Personal. Damit sind in der vorliegenden Untersuchung sogar überproportional viele weibliche CEOs vertreten. Zum Zeitpunkt der Interviews waren vier der Interviewpartnerinnen zwischen 40 und 49 Jahre, acht Frauen zwischen 50 und 59 Jahre und vier Frauen über 60 Jahre alt. Sieben der 16 Frauen waren auch Protagonistinnen in mindestens einem Artikel der in Kapitel 4 untersuchten Berichterstattung. Weder Interviewpartnerinnen noch Artikel wurden bewusst danach ausgewählt. Die Tatsache, dass sieben von 16 Interviewpartnerinnen im Erhebungszeitraum Gegenstand medialer Berichterstattung waren, beweist vielmehr die aktuelle Relevanz dieser weiblichen Führungskräfte für die deutsche Wirtschaft und damit für die Beantwortung der leitenden Forschungsfragen.

Aufgrund der räumlichen Distanz und aus Respekt vor der Arbeitszeit der weiblichen Führungskräfte erfolgten alle Interviews digital als Videocall über die Software ‚Microsoft Teams‘. Die Frauen kannten den Interviewleitfaden und die darin enthaltenen Fragen im Vorfeld nicht, in der schriftlichen Ansprache wurde nur sehr allgemein das Thema der Arbeit beschrieben. Die Interviews dauerten zwischen 12:29 und 30:46 Minuten. Die Gespräche wurden direkt über Microsoft Teams als Videodateien aufgezeichnet und anschließend in anonymisierter Form transkribiert. Wie die Auswertung der Interviewtranskripte im Sinne der Grounded Theory konkret erfolgte, beschreibt der folgende Abschnitt.

### 5.1.3 Darstellung des Kodierverlaufs

Wie bei der Medienanalyse erfolgte auch die Auswertung der Interviewtranskripte mithilfe der Software ‚MAXQDA‘. Die einzelnen Kodierschritte, Fragen an das Material und Hypothesen zur Theoriebildung wurden in der Software in Form von Memos umfassend dokumentiert. Eine vollumfängliche Darstellung jeder einzelnen Iteration oder Kodierung würde den Rahmen dieser Veröffentlichung sprengen. In diesem Abschnitt geht es daher darum, eine grundlegende Transparenz über das Vorgehen herzustellen und anhand von prägnanten Beispielen den Kodierverlauf zu skizzieren. Ziel ist es, die Anwendung der Grounded Theory

nachvollziehbar und die Qualität der daraus resultierenden Ergebnisse bewertbar zu machen.

Im ersten Schritt des **offenen Kodierens** wurden alle Interviews Satz für Satz aufgebrochen und analysiert. Jedes neu entdeckte Phänomen wurde mit einem entsprechenden Kode markiert. Wiederkehrende Phänomene wurden mit jedem Auftreten feiner definiert, um sicherzustellen, dass ausschließlich Gleiches mit Gleichem kodiert wird. Im Gegensatz zur Medienanalyse ergab sich bei den Interviews eine spezielle Herausforderung. Die Interviews enthielten Aussagen zu verschiedenen relevanten Perspektiven: Aussagen zur Selbstbeschreibung der weiblichen Führungskräfte, Aussagen zu ihrer Wahrnehmung der medialen Fremddarstellung und Aussagen zu ihren Wünschen an die mediale Berichterstattung. Um hier den Überblick zu behalten, aus welcher Perspektive die Interviewpartnerin in dem jeweils kodierten Segment spricht, sortierte die Autorin die Kodes während des offenen Kodierens diesen drei Überschriften zu. Die Überschriften waren keinesfalls eine Vorwegnahme von Kategorien, sie dienten lediglich der besseren Handhabbarkeit der Fülle an Kodes und verhinderten ein Vermischen der Perspektiven.

Schon nach den ersten Interviews fiel auf, dass einige Konzepte immer wieder auftraten. So entstand die Hypothese, dass diese Eigenschaften einen recht stabilen Kern des Selbstverständnisses bilden, der auf viele Interviewpartnerinnen zutrifft. Diese Annahme bestätigte sich im weiteren Verlauf der ersten Kodierrunde. So wurde beispielsweise Empathie als wichtige Führungseigenschaft von 13 der 16 Frauen explizit genannt, was die Bedeutung dieser Eigenschaft für die Frauen zeigt. Für die weitere Forschung brachte diese Tatsache ergänzende Fragen auf: Was ist konkret mit Empathie gemeint? Verstehen die Frauen alle dasselbe unter Empathie? Und gibt es konkrete Beispiele, wie sie Empathie leben und umsetzen? Oder ist Empathie vielleicht eher eine Zuschreibung, welche die Frauen zur Selbstdarstellung im Sinne von Werbung nennen, weil sie glauben, dass dies erwünscht sei?

Auf diese Weise leitete die Autorin aus der ersten Kodierrunde zahlreiche Fragen an das Material ab. Beim **axialen Kodieren** kam in der nächsten Kodierrunde die Methode des ständigen Vergleichens gezielt zum Einsatz. Die kodierten Segmente wurden erneut angeschaut, miteinander verglichen und zueinander in Beziehung gesetzt. So entstanden Konzepte, deren Bedeutung immer konkreter hervortraten. In Memos hielt die Autorin fest, welche Aspekte ein Konzept beinhaltet und welche Bedeutung dieses Konzept für die Frauen hat. Auch Querverbindungen zwischen Konzepten wurden notiert. So fiel beim axialen Kodieren beispielsweise auf, dass das Alter der Frauen bei manchen Konzepten

einen Unterschied macht. Die Einschätzungen älterer Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen unterschieden sich bei manchen Themen von denen ihrer jüngeren Kolleginnen. Auch diese Entdeckung forderte weitere Fragen an das Material: Bei welchen Konzepten macht das Alter einen Unterschied? Lassen die Aussagen der Frauen Rückschlüsse darauf zu, warum das Alter ein prägendes Konzept zu sein scheint? Diesen Fragen galt es in immer weiteren Runden auf den Grund zu gehen und entsprechende Belege zu sammeln. Beim Alter bestätigte sich beispielsweise die Vermutung, dass Alter nicht in erster Linie als soziodemographisches Merkmal von Bedeutung ist. Vielmehr ist das Alter ein Ausdruck dafür, wie lange die Frauen bereits im Berufsleben sind und in welcher Zeit sie beruflich sozialisiert wurden. Frauen unterschiedlicher Altersgruppen haben unterschiedliche Erlebnisse gehabt, greifen daher auf unterschiedliche Erfahrungen zurück, die wiederum ihre Einstellungen und Überzeugungen prägen. Diese Erkenntnis sorgte für erneute Vergleiche, um eine theoretische Sättigung für diesen Befund zu erreichen.

Im Laufe des axialen Kodierens wurde auch deutlich, dass eine Typenbildung als theoretisierendes Element der Individualität der Frauen und ihrer Antworten nicht gerecht werden würde. Es gibt zahlreiche Ähnlichkeiten zwischen den Frauen, aber auch bedeutende Unterschiede, die bei jeder Frau so individuell auftreten, dass eine Typenbildung der Komplexität nicht entsprechen würde. Vielmehr wurde in der Analyse deutlich, welche Konzepte sich inhaltlich ähnelten und Dimensionen einer gemeinsamen Kategorie bildeten. Zu diesem Zeitpunkt war es möglich, die Struktur der drei zu Beginn gewählten Überschriften zu verlassen und das Codesystem zu überarbeiten. Es entstanden sechs Kategorien, die jeweils über verschiedene darunterliegende Konzepte dimensionalisiert wurden. Insgesamt umfasste das Codesystem zu diesem Zeitpunkt 421 kodierte Segmente. Mit Hilfe der Fragen des Kodierparadigmas nach Ursachen, Bedingungen und Konsequenzen konnte in Folge weiter untersucht werden, wie die einzelnen Kategorien zueinander in Beziehung stehen. Dabei wurde deutlich, dass einige Kategorien Konzepte enthalten, die recht stabil erscheinen. Besonders die Eigenschaften als Führungskraft und die Führungsmotivation der Frauen scheinen weitestgehend unabhängig von äußeren Einflüssen zu sein. Es ließen sich keine direkten Ursachen für unterschiedliche Eigenschaften oder Motivationen finden. Auch gab es keine Hinweise darauf, dass sie im Laufe der Karriere veränderlich sind. Diese Erkenntnisse führten dazu, dass beide Kategorien auf einer nächsten Abstraktionsebene zu der Kernkategorie „Persönlicher Kern“ aggregiert wurden.

Nach dem gleichen Muster wurde mit den übrigen Kategorien verfahren. Besonders die Frage nach Ursachen und Konsequenzen führte schließlich dazu, dass die Autorin die zwei weiteren Kernkategorien „Prägende Einflüsse“ und „Einstellungen zum System“ aus dem Material entwickelte. Während der persönliche Kern bei allen Frauen stabil erscheint, unterscheiden sich die Erfahrungen, welche die Frauen in ihrem beruflichen Umfeld und mit der medialen Berichterstattung gemacht haben. Diese Einflüsse erweisen sich als prägend für die Einstellungen, welche die Frauen in Bezug auf die Rolle von Unternehmen, die eigene Rolle in der Unterstützung von Frauen und in Bezug auf den Umgang mit medialer Berichterstattung haben. So traten die Beziehungen zwischen den Kernkategorien deutlich hervor. Das **selektive Kodieren** sollte die Theorie, wie „Persönlicher Kern“, „Prägende Einflüsse“ und „Einstellungen zum System“ zueinander in Beziehung stehen, abschließend bestätigen.

Doch mit dem wiederholten Blick auf die kodierten Segmente entstand der Eindruck, dass ein wichtiger Aspekt bedeutsamer für die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte sein könnte, als es die bisherige Theorie abbildete. Dieser Aspekt ist die (Selbst-) Reflexionsfähigkeit der Frauen. Sieben Interviewpartnerinnen nannten Selbstreflexion explizit als wichtige Führungseigenschaft. Was jedoch erst beim wiederholten Lesen und Vergleichen der kodierten Segmente deutlicher ins Auge stach: In vielen Aussagen aller Frauen über andere Themen zeigte sich implizit ihre Reflexionsfähigkeit, indem sie beschrieben, wie sie Erfahrungen bewerten, wie sie verschiedene Rollen im System betrachten und wie sie auf sich selbst blicken. Für weibliche Führungskräfte scheint der Habitus, der mit einer Führungsrolle einhergeht, nicht selbstverständlich zu sein, sondern einem Zyklus aus Beobachten, Erklären, Hinterfragen und Handeln zu unterliegen. Diese Hypothese hat die Autorin dazu bewogen, eine weitere Kodierrunde zu initiieren und nach Belegen für diese Annahme zu suchen: In welchen Zusammenhängen sprechen die Frauen implizit darüber, dass sie reflektieren? Reflektieren sie ihre Erfahrungen? Reflektieren sie ihre Eigenschaften? Reflektieren sie ihr Rollenverständnis? Aktiv wurde in allen Kategorien und Konzepten nach passenden Zitaten gesucht, die diesen Eindruck belegen oder widerlegen konnten.

Und tatsächlich: Zahlreiche kodierte Segmente belegten, dass alle 16 Frauen sich intensiv mit sich selbst, mit ihrem Umfeld und ihrem Rollenverständnis auseinandersetzen. Mehrere Konzepte aus unterschiedlichen Kategorien gibt es sogar nur, weil die Frauen für sich reflektiert und Bewertungen daraus abgeleitet haben. Reflexion ist die Führungseigenschaft, die alle Kernkategorien miteinander verbindet und als bewusster oder unbewusster Prozess zwischen alle

Kategorien geschaltet ist. Damit wurde Reflexionsfähigkeit zur Schlüsselkategorie der entwickelten Theorie und zum Kern der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte.

Mit dieser Erkenntnis wurde nochmals selektiv kodiert, um das Ergebnis final abzusichern. Bei dieser finalen Kodierrunde wurden alle Kategorien und Beziehungen bestätigt und es kamen keine neuen Erkenntnisse hinzu. Damit war die **Theoretische Sättigung** der aus dem Material entwickelten Theorie erreicht.

## 5.2 Ergebnisdarstellung und -diskussion

Wie im Kodierverlauf beschrieben, setzt sich die Theorie zur Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte aus drei Kernkategorien mit ihren dazugehörigen Kategorien und Konzepten zusammen. Sie alle werden verbunden durch eine Schlüsselkategorie, die im Verlauf der Untersuchung als zentrales Merkmal weiblicher Führungskräfte hervortrat: die Reflexionsfähigkeit. Tabelle 5.2 bietet eine grobe Übersicht über die zentralen Elemente.

**Tabelle 5.2** Schlüsselkategorie, Kernkategorien und Kategorien der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte

Schlüsselkategorie	Kernkategorie	Kategorie
Reflexionsfähigkeit		
	Persönlicher Kern	
		Eigenschaften als Führungskraft
		Führungsmotivation
	Prägende Einflüsse	
		Bisherige Erfahrungen als Führungskraft
		Wahrgenommene mediale Fremddarstellung
	Einstellungen zum System	
		Anspruch an Unternehmenskultur
	Einstellung zur Unterstützung von Frauen	

(Fortsetzung)

**Tabelle 5.2** (Fortsetzung)

Schlüsselkategorie	Kernkategorie	Kategorie
		Umgang mit medialer Präsenz
		Anspruch an mediale Fremddarstellung

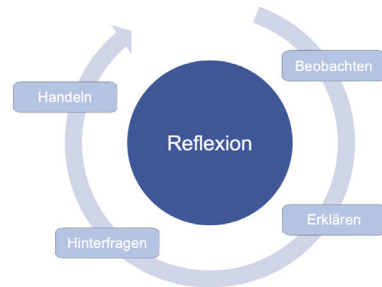
In den folgenden Abschnitten werden die Kernkategorien mit ihren Kategorien und Konzepten ausführlich dargestellt, Erkenntnisse diskutiert und anhand von Zitaten veranschaulicht. Zur besseren Lesbarkeit werden Zitate der Interviewpartnerinnen in diesem Kapitel in bereinigter Form dargestellt, was bedeutet, dass eventuelle Versprecher, Pausen, Wortdoppelungen oder grammatikalische Unsauberkeiten von der Autorin entfernt wurden. Die Quellenangaben verweisen auf die Interviewtranskripte im elektronischen Zusatzmaterial dieses Buches. Dort können die Zitate im Originalwortlaut in unbereinigter Form nachvollzogen werden.

### 5.2.1 Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit

Die Auswertung der Interviewtranskripte gemäß der Grounded Theory hat ergeben, dass ständige Reflexion im Habitus weiblicher Führungskräfte eine zentrale Rolle spielt und ein elementarer Teil ihres Selbstverständnisses ist. Die Frauen beschreiben nicht nur ihre Beobachtungen, sie reflektieren sich selbst mit ihren Eigenschaften, Erfahrungen und Einstellungen. Sie hinterfragen aber auch ihr Umfeld, das System, in dem sie sich bewegen und die öffentliche Fremddarstellung. All diese Beobachtungen verarbeiten sie bewusst und integrieren ihre Erkenntnisse in ihr Verständnis von Führung sowie in die Art, wie sie ihre Rolle interpretierten. Dabei ist weniger entscheidend, dass einige Frauen Reflexionsfähigkeit explizit als eine wichtige Führungseigenschaft benennen. Viel wichtiger ist die Erkenntnis, dass ausnahmslos alle Frauen in ihren Aussagen implizit ihre Reflexionsfähigkeit ausdrücken. Das bedeutet konkret: Alle 16 Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen haben im Verlauf ihrer Interviews Aussagen getroffen, die ihre Reflexionsfähigkeit unter Beweis stellen. In MAXQDA wurden entsprechende Zitate von jeder einzelnen Interviewpartnerin kodiert: Zitate, die unabhängig vom jeweiligen Gegenstand der Reflexion zeigen, wie die Frauen denken, wie sie Erfahrungen und Erkenntnisse hinterfragen und bewusst Schlüsse daraus ziehen.

Damit wird Reflexionsfähigkeit zur Schlüsselkategorie der Selbstdarstellung weiblicher Führungskräfte. Reflexionsfähigkeit ist intrinsischer Bestandteil aller Kernkategorien, Kategorien und Konzepte. Sie liegt wie ein Layer über allen Konzepten und ist die wichtigste Verbindung zwischen den Kategorien. Damit steht Reflexionsfähigkeit im Zentrum der in dieser Arbeit entwickelten Theorie zur Selbstdarstellung weiblicher Führungskräfte. Der Prozess der Reflexion ist ein Zyklus aus Beobachten, Erklären, Hinterfragen und Handeln, den die Frauen innerhalb jeder Kategorie durchlaufen (Abbildung 5.1).

**Abbildung 5.1** Der Reflexionszyklus



Dieser Prozess läuft jedoch auch zwischen den Kategorien ab, um beispielsweise aus individuell gemachten Erfahrungen die eigenen Einstellungen zu entwickeln. Reflexionsfähigkeit wird zur Schlüsselkompetenz weiblicher Führungskräfte, die sie zwar teilweise auch benennen, deren starke Ausprägung ihnen selbst jedoch vermutlich nicht bewusst sind.

Nun könnte man kritisch einwenden, dass die episodischen Interviews der vorliegenden Arbeit explizit auf Reflexion angelegt sind und die darin enthaltenen Fragen eine Reflexion von den Frauen einforderten – dass die Erkenntnis damit schon vom Forschungsdesign vorgegeben ist. Die Analyse der Transkripte ergibt jedoch, dass die Reflexion der interviewten Frauen weit über das im Interview geforderte Maß hinausgeht. Keine der Frauen kannte die Interviewfragen im Vorfeld. Allein aus der Reaktionszeit und den einzelnen Formulierungen wird deutlich, dass die Frauen sich nicht in der Interviewsituation erstmals mit diesen Themen beschäftigt haben. Die Frauen berichten über Überlegungen aus der Vergangenheit, über Beobachtungen, die sie schon länger bewegen und über erhaltenes Feedback, das sie in ihre Wahrnehmung integriert haben. All diese Informationen haben sie stets im Bewusstsein und auf spontane Anfrage parat. Dies zeigt, wie selbstverständlich und intensiv weibliche Führungskräfte Reflexion anwenden.

Zur besseren Lesbarkeit verzichtet die vorliegende Arbeit darauf, an dieser Stelle Zitate jeder einzelnen Interviewpartnerin zu präsentieren, um die Reflexionsfähigkeit zu belegen. Stattdessen wird im Folgenden anhand ausgewählter Zitate beispielhaft dargestellt, auf welcher unterschiedlichen Ebenen sich die Reflexionsfähigkeit weiblicher Führungskräfte zeigt.

Die interviewten Frauen sind in der Lage, auf spontane Anfrage ihre Eigenschaften, Charakterzüge und Stärken genau zu benennen. Dies zeigt, dass sie sich intensiv Gedanken darüber gemacht haben. Sie beziehen Feedback von außen mit ein und kommen so zu einer umfassenden Beschreibung über sich selbst als Mensch und Führungskraft:

„Also aus einer Kombination zwischen eigenen Gedanken und dem, was mir zurück reflektiert wird. Wie ich beschrieben werde, ist also hoch analytisch und strategisch, sehr pushy mit einem sehr hohen Maß an Empathie und Leute inspirieren und mitnehmen können.“ (IP03: XXI, Zeile 25 ff.)

Auf der Basis ihrer Eigenschaften und Stärken reflektieren die interviewten Managerinnen, wie sie ihre Rolle als Führungskraft interpretieren. Sie machen sich ein klares Bild davon, wie sie als Führungskraft agieren wollen, was ihnen wichtig ist und wie sie auch nicht sein wollen. Die folgende Aussage zeigt beispielhaft, wie bewusst diese Entscheidung ist:

„Das Zweite ist, ein Stückweit zu sagen, natürlich auch eine gewisse Form von Motor für die Themen zu sein und dann aber eher für die gemeinsamen Ziele Rahmenbedingungen zu schaffen und Menschen, Teams in diesen Rahmenbedingungen tatsächlich zu vertrauen und sie wachsen zu lassen [sic]. Also das ist ein Stückweit das, was ich für mich selber formuliert habe. (IP15: CXVIII, Zeile 8 ff.)

Dabei ist ein einmal entwickeltes Führungsverständnis keinesfalls in Stein gemeißelt. Die Frauen hinterfragen laufend ihr eigenes Tun und die daraus entstehende Wirkung:

„Ich denke da in Zwiebschalen. Es beginnt bei der Familie. Was lebe ich meinen eigenen Kindern vor? Was kriegen denn die anderen so in der Kita auch mit, ne? Die unterschiedlichen Mamas und Papas. Wie sehen die aus? Was haben die für Berufe? Wie holen die ab und nicht und all diese Dinge? Und dann geht es natürlich weiter. Dann das, was man selber teilt, erst mal vielleicht auch im Privaten. Wo ist man vielleicht auch selber offizielle oder inoffizielle Mentorin für jemand? Was teilt man auf LinkedIn? Und dann natürlich die ganz große Schale, nämlich, was wird über einen berichtet? Und da auch wieder: In welchen Bubbles?“ (IP14: CIX, Zeile 4 ff.)

Aus solchen Fragen und den jeweiligen Beobachtungen leiten die Frauen Handlungsweisen ab. Sie passen bei Bedarf ihr Führungsverhalten an und überprüfen immer wieder, ob es zu ihnen, zum Umfeld und zur jeweiligen Situation passt:

„Soll heißen, dass man die Fähigkeit hat, sowohl kognitiv als auch in seiner Verhaltensweise bei manchen Themen komplett lange Leine zu lassen, ja, Freiheiten zu geben, zu delegieren, zu empowern und bei anderen Themen, wo man sieht, es läuft aber nicht so, extreme Tiefenbohrungen auch schafft. Ja, das ist mein persönliches Wertesystem und so lebe ich das und das, glaube ich, klappt ganz gut.“ (IP03: XX, Zeile 15 ff.)

Dabei betrachten die Managerinnen sich und andere Frauen durchaus auch kritisch. Es geht nicht darum, ein möglichst positives Bild von sich zu zeichnen. Die weiblichen Führungskräfte zeigen sich in den Interviews stets um eine möglichst objektive Reflexion bemüht:

„Es ist ja nicht so, dass Männer schlechte Jobs machen, sondern es muss ja irgendwie gemeinsam gehen und da hilft es auch nicht, wenn man dann feststellt, irgendwie, die gehen halt immer zusammen Bier trinken, Dann gibt es vielleicht andere Wege, wie man das ein bisschen aufbrechen kann. Aber wenn das dann so genutzt wird, das ist der einzige Grund, warum ich nicht weiterkomme, dann halte ich das auch für sehr gefährlich. Das ist so was, in der Selbstreflexion, wo das Selbstbild ein bisschen kippen kann oder wo ich auch schon Fälle hatte, wo das Selbstbild dann völlig anders war als die Fremdwahrnehmung. Weil dann wurde immer gerechtfertigt, das liegt sozusagen an den Anderen. Aber es war dann letzten Endes die eigene Performance, die nicht gepasst hat oder die Unfähigkeit, Dinge gut abzustimmen. (IP11: LXXXVI, Zeile 16 ff.)

Durch solche Betrachtungen gelingt es den Managerinnen auch, ihre eigene Bedeutung nicht überzuinterpretieren. Sie hinterfragen gezielt, was eine sehr individuelle Stärke oder ein individuelles Merkmal ist und was nicht:

„Ich hatte auch nie eine Scheu, sage ich mal, um Hilfe zu bitten und habe aber auch selber sehr vielen Menschen geholfen. Also dieses Netzwerk ist ja ein Nehmen und ein Geben. Das ist mal wirklich ein ganz entscheidender Punkt, der jetzt gar nicht so allzu viel mit meinem Charakter oder meiner Art zu tun hat. Das ist, das ist, was Universelles.“ (IP07: LIII, Zeile 17 ff.)

Bei dieser Selbstreflexion hinterfragen die weiblichen Führungskräfte ihr eigenes Verhalten auch rückblickend. Sie zeigen in den Interviews große Offenheit, auch über Erfahrungen zu sprechen, die nicht sehr positiv waren und aus denen sie gelernt haben:

„Als ich mein erstes Interview hatte, dann Anfang <Jahreszahl> (...) war ich natürlich mega nervös. Das war Gott sei Dank ein richtig guter Redakteur vom *Handelsblatt*, der sehr objektiv war. Sie sind ja eher mehr unter Fokus und mehr von Interesse. Also man muss eher noch mehr aufpassen, was man sagt und die Wahrscheinlichkeit, dass man irgendwann mal was sagt, was vielleicht nicht so toll war [sic]. Also ich hatte dann in meinem Interview gesagt: ‚Vielleicht war ich ein bisschen naiv‘. Ja, dann haben sie das mit dem naiv. Eigentlich ist es doch auch eine Stärke, wenn man auch mal seine Schwächen zugesteht, ja. Aber da merkt man eben, Schwächen zugestehen ist bei männlicher Berichterstattung über Männer wahrscheinlich nicht das, was sozusagen gewertschätzt [sic] wird.“ (IP05: XXXVII, Zeile 26 ff.)

So reflektieren die Frauen sowohl ihr eigenes Verhalten als auch Beobachtungen aus ihrem Umfeld zu Handlungen und Intentionen anderer. Die Managerinnen zeigen in den Interviews keine Scheu, jemanden an ihren Gedanken teilhaben zu lassen, auch wenn ihr Urteil noch nicht abschließend gefällt ist:

„Medien haben natürlich immer etwas Aufmerksamkeitskreierendes. Ich kann ehrlicherweise nicht ganz einordnen, ob die Intention dahinter ist, Aufmerksamkeit kann ja auch was Positives sein. Hinlenken, nach dem Motto: Was macht ihr eigentlich gerade da in den Unternehmen? Ja, ihr holt die Frauen und dann tut ihr nichts, ich sag jetzt mal übertrieben, dass sie auch bleiben und sich auch gut einbringen können. Das könnte eine Position sein. Eine andere Haltung kann natürlich auch sein: Naja, Quote ist nicht die Lösung. Und jetzt seht ihr ja, was ihr davon habt. Was ehrlicherweise die schrecklichere Nachricht wäre.“ (IP04: XXV, Zeile 6 ff.)

Dies waren einige Beispiele für eine Vielzahl an Aussagen innerhalb der Interviews, welche die Reflexionsfähigkeit weiblicher Führungskräfte unter Beweis stellen. Dabei ist eine Erkenntnis wichtig: Jede interviewte Führungskraft hinterfragt andere Dinge und kommt zu ganz eigenen Schlüssen. Da zeigt sich die Individualität der weiblichen Führungskräfte. Was sie miteinander verbindet, ist die grundlegende Fähigkeit und die Bereitschaft, sich und das eigene Umfeld laufend zu reflektieren und sich aktiv auf Veränderungen einzustellen. Die Managerinnen zeigen sich anpassungsfähig und veränderungsbereit, ohne ihren persönlichen Kern dabei aus den Augen zu verlieren oder zu verraten.

Doch warum sind weibliche Führungskräfte so reflexionsfähig? Welche Erklärung könnte es dafür geben, dass alle interviewten Frauen ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit aufweisen und es keine individuelle Eigenschaft zu sein scheint? Die vorliegende Arbeit kann hier keine gesicherten Ergebnisse liefern, da diese Fragen nicht Teil des Forschungsdesigns waren. Auch liegen keine Informationen vor, wie reflexionsfähig männliche Führungskräfte im Vergleich

zu weiblichen sind. Ein solcher Vergleich würde eine separate Forschungsarbeit erfordern. Im Rückgriff auf die Erkenntnisse der Führungsforschung dürfte jedoch eine Interpretation der Ergebnisse plausibel sein: Es erscheint naheliegend, dass sich die Eigenschaft der Reflexionsfähigkeit parallel zur besonderen Rolle von Frauen im Topmanagement entwickelt haben könnte. Da Frauen in Führungsteams häufig in der Minderheit waren, sahen sie sich vielleicht andauernd veranlasst, bewusst darüber nachzudenken, wie sie ihre Rolle ausfüllen möchten und was sie unter guter Führung verstehen. Während Männern seit jeher eine intrinsische, affektive Führungskompetenz zugesprochen wurde, die keine besondere Aufmerksamkeit auf sich zog, standen besonders die ersten Frauen in Führungsteams unter verschärfter Beobachtung. Wie in Abschnitt 2.1 beschrieben, geht die Führungsforschung davon aus, dass Menschen entweder mit übermäßiger Anpassung oder mit extremem Widerstand auf dieses Phänomen des Tokenism reagieren. Es scheint so, als hätten weibliche Führungskräfte einen ganz eigenen, konstruktiven Weg des Umgangs für sich gefunden: Sie beobachten die Welt sehr aufmerksam, versuchen sie zu erklären und ziehen Schlüsse für ihr eigenes Werteverständnis und Handeln. Auf diese Weise berücksichtigen sie das Umfeld, das sie umgibt, und finden doch ihren ganz eigenen Weg und ihre eigene Identität als weibliche Führungskraft. Die ständige Reflexion über sich selbst und das eigene Umfeld ist zu einer stark ausgeprägten Kompetenz und einem festen Bestandteil der Persönlichkeit geworden.

Die Erkenntnis, dass weibliche Führungskräfte sich durch ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit auszeichnen, ist auch für die wirtschaftliche Praxis von Interesse. In der heutigen Arbeitswelt, die besonders schnelllebig ist und sich durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität auszeichnet (die sogenannte VUCA-Welt), setzen immer mehr Unternehmen auf agile Arbeitsmethoden (Olbert/ Prodoehl 2019: 2 f.). Agile Arbeitsmethoden zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine schnelle Reaktion auf Veränderungen möglich machen, indem man mit Annahmen arbeitet, Lösungen ausprobiert und nach einer intensiven Reflexion der Ergebnisse das eigene Vorgehen immer wieder anpasst (vgl. Prodoehl 2019:11 f.). Im Zentrum dieser Methoden steht die regelmäßige und institutionalisierte Reflexion – sowohl der Arbeitsergebnisse als auch der Team-Performance. Die Reflexion bietet damit die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung und ist eine wichtige Kernkompetenz in der aktuellen Arbeitswelt. In Wirtschaftsunternehmen werden viele Bemühungen unternommen, Führungskräfte und Mitarbeitenden auf agile Arbeitsmethoden zu trainieren und die Mentalität der ständigen Veränderung auszubilden (vgl. Olbert/ Prodoehl:4 ff.). Die vorliegende Arbeit kann einen Beleg dafür liefern, dass weibliche

Führungskräfte diese heute so wichtige Fähigkeit zur Reflexion intuitiv mitbringen. Sie reflektieren nicht nur das Handeln anderer, sie hinterfragen auch sich selbst und die Rollen im System. Als Führungskräfte leben die Frauen diese Eigenschaft ihren Mitarbeitenden vor. Da sie als Top-Managerinnen häufig eine Vorbild- oder Mentorinnen-Funktion haben, ist davon auszugehen, dass Mitarbeitende und andere Führungskräfte sich ein Beispiel nehmen und ständige Reflexion langfristig in ihren eigenen Habitus übernehmen. Damit haben weibliche Führungskräfte die Chance, einen Beitrag dazu zu leisten, die Unternehmenskultur positiv in Richtung Agilität und Veränderungsfähigkeit zu beeinflussen. Mit der Erkenntnis, dass Reflexionsfähigkeit eine ausgeprägte Kompetenz weiblicher Führungskräfte ist, liefert die vorliegende Arbeit ein zusätzliches und bisher ungenutztes Argument, warum es für Unternehmen lohnenswert ist, mehr Frauen im Top-Management einzusetzen.

Aus methodischer Sicht kann an dieser Stelle gesagt werden, dass sich die Grounded Theory bereits durch die Ausarbeitung der Schlüsselkategorie als zum Forschungsgegenstand passender Forschungsstil bewährt hat. Da das Thema Reflexionsfähigkeit in der geschlechterorientierten Führungsforschung bisher keine Rolle gespielt hat, wäre sie bei einem rein deduktiven Forschungsverfahren mit großer Wahrscheinlichkeit nicht untersucht worden. Nur ein induktives Verfahren wie die Grounded Theory machte es möglich, die Relevanz der Reflexionsfähigkeit aus dem Material zu erarbeiten und als solche zu belegen.

Wie eingangs beschrieben, zeigt sich die Reflexionsfähigkeit weiblicher Führungskräfte über alle Kategorien und Konzepte und findet sich in vielen Zitaten wieder. Zur besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf der Ergebnisdarstellung nicht bei jedem Zitat erneut darauf hingewiesen, dass sich in den Aussagen neben der inhaltlichen Information auch die Reflexionsfähigkeit der Interviewpartnerin zeigt. Aufmerksame Leser:innen werden diese Dimension jedoch in vielen wörtlichen Zitaten wiederfinden.

Nachdem die Schlüsselkategorie beschrieben und interpretiert ist, werden im Folgenden die drei Kernkategorien der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte ausführlich dargestellt.

### **5.2.2 Persönlicher Kern**

Der persönliche Kern weiblicher Führungskräfte umfasst ihre Eigenschaften als Führungskraft und ihre Führungsmotivation. Beides hat sich in der Analyse als stabil und wenig anfällig für äußere Einflüsse erwiesen. Die Frauen haben ein klares Bild davon, wie sie als Führungskraft sein wollen, welche Eigenschaften

sie mitbringen und inwiefern sie ihrem eigenen (meist hohen) Anspruch gerecht werden. Dabei ist ihr Verhalten keinesfalls automatisiert. Die Frauen hinterfragen immer wieder bewusst, wie sie ihre Führungsrolle interpretieren und welche Verhaltensweise sie als angemessen empfinden. Alle Interviewpartnerinnen wirken selbstbewusst überzeugt von ihrer Art zu führen, was darauf zurückzuführen sein mag, dass sie sich sehr viele Gedanken gemacht haben und ihr Führungsstil eine Folge intensiver und fortwährender Reflexion ist.

Natürlich ist die Zusammensetzung der Eigenschaften bei jeder Frau höchst individuell. Insgesamt bietet sich aber ein recht homogenes Bild. Die interviewten Frauen unterscheiden sich nicht stark darin, welche Führungsqualifikationen sie für sich persönlich als wichtig ansehen. Einander grundsätzlich widersprechende Ansichten konnten in Bezug auf die Führungseigenschaften gar nicht gefunden werden. Auch in den Aussagen, die auf eine Führungsmotivation schließen lassen, gibt es keine fundamentalen Unterschiede. Die auffallenden Ähnlichkeiten in den beschriebenen Eigenschaften und Motiven deuten darauf hin, dass unter weiblichen Führungskräften ein hoher Konsens herrscht, was eine gute Führungskraft ausmacht.

Tabelle 5.3 zeigt die wichtigsten Konzepte der Kategorie „Persönlicher Kern“.

**Tabelle 5.3** Kategorien und Konzepte der Kernkategorie ‚Persönlicher Kern‘

Kernkategorie „Persönlicher Kern“	
Kategorien	Konzepte
Eigenschaften als Führungskraft	Eigenschaften sind nicht pauschal geschlechtsspezifisch
	Empathie
	Authentizität
	Kollaborative / Teamorientierte Führung
	Vielfältige Perspektiven bewusst nutzen
	Agilität / Veränderungsfähigkeit
	Entscheidungsfreude / Mut
	Anspruch an sich selbst
	Klarheit / Deutlichkeit
	Selbstreflexion (explizit genannt)
	Zielbild / Vision entwickeln und verfolgen
	Fachliche Expertise

(Fortsetzung)

**Tabelle 5.3** (Fortsetzung)

Kernkategorie „Persönlicher Kern“	
Kategorien	Konzepte
	Effizienz / Sachorientierung
Führungsmotivation	
	Menschen wirksam werden lassen
	Dem Team Orientierung geben
	Verantwortung übernehmen

### 5.2.2.1 Eigenschaften als Führungskraft

Wenn man im Kontext der vorliegenden Arbeit danach fragt, welche Eigenschaften Führungskräfte mitbringen, stellt sich sofort die Frage, ob es so etwas wie typisch weibliche Eigenschaften gibt. Unterscheiden sich Männer und Frauen grundsätzlich in der Art, wie sie führen? Diese Frage haben auch die 16 Interviewpartnerinnen gestellt bekommen. Die Frauen haben durchaus individuelle Beobachtungen geteilt von Verhaltensweisen, die ihnen bei einem Geschlecht eher auffallen als beim anderen. Insgesamt war der Tenor jedoch: Pauschale und grundsätzliche Unterschiede zwischen weiblichem und männlichem Führungsverhalten zu beschreiben, wäre zu verkürzt und würde der Realität nicht gerecht. Führungseigenschaften seien sehr individuell und nur bedingt geschlechtsspezifisch. So einzigartig wie der Mensch an sich, sei auch seine Kombination an Fähigkeiten. Diese Überzeugung wurde in 9 Interviews explizit formuliert. Eine Interviewpartnerin stellte fest, dass das Verhalten von Männern und Frauen nicht pauschal unterschiedlich sei, ihr Verhalten aber unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werde. So sei beispielsweise Zurückhaltung bei Männern viel weniger akzeptiert als bei Frauen, während ein forsches Verhalten bei Frauen als aggressiv bewertet werde, obwohl es bei Männern lediglich als durchsetzungsstark gelte (vgl. IP8: LVI, Zeile 7 ff.). Solche und andere klischeehafte Bewertungen von angeblich gendergerechtem Verhalten seien unangebracht und nicht zeitgemäß. Auch das folgende Zitat belegt die Überzeugung, dass Eigenschaften sehr individuell sind, mit einer persönlichen Erfahrung:

„Ich meine, ich habe ja immer mit nur Männern zusammengearbeitet und habe jetzt ja auch Gott sei Dank eine Kollegin, ne Finanzkollegin, die ganz unterschiedlich ist zu mir, ja. Also da kann man auch sagen, guck mal, seid ihr irgendwie ähnlich? Wir ticken unterschiedlich, sind ganz unterschiedliche Typen. Und deswegen wehre ich mich eigentlich gegen so eine Pauschalisierung und Stigmatisierung. Jeder Mensch ist

individuell. Ich habe hoch empathische Männer erlebt in meiner Karriere, sehr sensibel, die immer auch zwischen den Zeilen lesen. Wo man sagt, das können eigentlich nur Frauen, aber auch Frauen erlebt, die das überhaupt nicht können und eher wie Bulldozer sind. (...) Wichtig ist, dass Sie in einem Team diese Diversität vertreten haben. Ob nun die höchst empathische Person die Frau oder ein Mann ist, ist egal.“ (IP5: XXXIII, Zeile 5 ff.)

Auch hier zeigt sich, wie stark die Frauen die Erlebnisse ihres Arbeitsalltags reflektieren und daraus ihre Überzeugungen ableiten. Dass die meisten Frauen der Ansicht sind, Eigenschaften seien vor allem individuell und weniger geschlechtsspezifisch, belegt auch, dass die Managerinnen die im Folgenden beschriebenen Eigenschaften vor allem auf sich selbst beziehen: Welche Eigenschaften habe ich als Führungskraft? Dabei geht es nur selten um einen Vergleich zu Männern. Es geht um die eigene Überzeugung von guter Führung.

Die am häufigsten genannte Eigenschaft, die als wichtig für moderne Führung erachtet wird, ist **Empathie**. Bis auf drei Frauen haben alle Interviewpartnerinnen Empathie explizit genannt, unabhängig vom Alter oder sonstigen Unterschieden in den prägenden Einflüssen. Empathie wird dabei verstanden als ein grundsätzliches Interesse an Menschen. Es gehe darum, den Blick auf das Individuum zu richten, in jedem Menschen etwas Gutes zu finden und sich in das Gegenüber hineinzusetzen. Die Frauen nehmen für sich in Anspruch, die Menschen um sich herum fair zu behandeln und auf Menschen zuzugehen, egal wie ähnlich oder unterschiedlich sie einem selbst seien. Zuhören zu können wird dabei häufig als Kompetenz genannt, die für empathisches Verhalten unabdingbar sei. Man müsse offen sein für die Geschichten und die Bedürfnisse der Menschen, mit denen man arbeitet. Einige Interviewpartnerinnen sind davon überzeugt, dass es dazu gehöre, Nähe zuzulassen und sich als Führungskraft nahbar zu zeigen.

Als Empathie in der ersten Kodierrunde als meistgenannte Eigenschaft auffiel, kam die Frage auf, ob sich die Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen eventuell nur deshalb als empathisch bezeichneten, weil sie davon ausgingen, dass dies gut ankomme und von einer Führungskraft erwartet werde. Ein vertiefter Blick in die kodierten Segmente brachte jedoch zahlreiche Beispiele hervor, in denen die Frauen erläutern, wie sie Empathie leben und begründet reflektierten, warum diese Eigenschaft aus ihrer Sicht so essenziell ist. Empathie ist für die Interviewpartnerinnen kein Selbstzweck. Sie gehen davon aus, dass Empathie der Schlüssel dazu ist, dass Mitarbeiter sich mit ihrer Arbeit identifizieren und bestmögliche Leistung erbringen können:

„Das ist dahingehend eine Herausforderung, dass sie in einer Mitarbeiterschaft unterschiedliche Generationen haben, die unterschiedlich ticken. Da haben Sie ältere Generationen, die sehr klassisch sind (...). Also da gibt es das Traditionsdenken. Und dann ganz, ganz Moderne, die überhaupt nicht verstehen, dass man überhaupt irgendeinen Tag ins Büro kommen muss, aber trotzdem die Erwartungshaltung haben von Development und Feedback-Kultur oder so, auch wenn man sich nur per Video vielleicht kennt. Verschiedene Welten kommen da zusammen und die muss man alle bedienen. Es gibt keinen Mittelwert, sondern jeder ist ja für sich selbst im Mittelpunkt. Und das ist eine Herausforderung“ (IP03: XX, Zeile 33 ff.)

Diese Herausforderung gelinge nur, wenn man in der Lage sei Menschen zu begeistern und auf den gemeinsamen Weg mitzunehmen. Dazu müsse man als Führungskraft neugierig bleiben und die Menschen wirklich kennenlernen.

Eng mit diesem Anspruch verknüpft ist eine weitere Eigenschaft, die ebenfalls 13 der 16 Frauen explizit und implizit genannt haben: **Authentizität**. Unter einer authentischen Führungskraft verstehen die Interviewpartnerinnen Menschen, die Einblicke in ihr Wesen und ihr eigenes Leben geben, um mit gutem Beispiel voranzugehen. Die Führungskraft solle lieber ‚echt‘ und ‚glaubwürdig‘ sein, als nach Perfektion zu streben. Dazu gehöre es auch Fehler einzugestehen und zuzugeben, wenn man sich geirrt habe. Um Hilfe bitten zu können, ist eine Kompetenz, die aus Sicht einiger Interviewpartnerinnen eine wichtige Fähigkeit authentischer Führungskräfte ist und die sie sich auch selbst zuschreiben. Der Grund für die tiefe Überzeugung, dass Authentizität einen Mehrwert schafft: Die Frauen sind der Ansicht, dass Menschen letztlich für Menschen arbeiten und nicht für Unternehmen. Mitarbeitende sehnten sich nach Menschlichkeit, nach Authentizität und folgen eher Menschen, die sich nahbar und verletzlich zeigten. Die interviewten Frauen wollen als Führungskraft keine Rolle spielen. Sie bringen sich mit ihrer Persönlichkeit ein und machen sich damit berechenbar, was eine wichtige Grundlage für Vertrauen sei. Interviewpartnerin 4 fasst es kurz und prägnant zusammen: „Also, Sie kriegen bei mir das, was Sie sehen, sozusagen. I bring my whole self to work.“ (IP4: XXX, Zeile 4 f.)

Passend zu ihrem Menschenbild, schreiben sich die meisten Interviewpartnerinnen eine **kollaborative, teamorientierte Führung** zu. Sie haben den Anspruch, auf Augenhöhe mit ihrem Team zu arbeiten und partizipativ zu führen. Es gehe darum, dass eigene Ego zurückzunehmen und den Erfolg nicht als seine alleinige Leistung zu verstehen. Interviewpartnerin 9 äußert sogar sehr deutlich, sie stelle sich grundsätzlich nicht über Menschen (vgl. IP9: LXVIII, Zeile 2 f.). Die weiblichen Führungskräfte sind überzeugt, nur so erfolgreich sein zu können wie ihr Team. Es gelte, sich immer vor das Team zu stellen und auch

wenn etwas schief gehe, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Sich die Meinungen aller Teammitglieder anzuhören, auch und besonders die der eher leisen Teammitglieder, sei die Verantwortung einer guten Führungskraft. Gemeinsam entwickelte Lösungen seien fundierter und damit die besseren Lösungen. Das bedeute jedoch nicht, dass die Führungskraft ihre eigene Verantwortung für die finale Entscheidung nicht ernst nehme oder gar delegiere. Kollaborative Führung ermögliche vielmehr bessere Entscheidungen. Dies gelte besonders in der heutigen Zeit großer Veränderungen, in denen Führungskräfte immer häufiger Entscheidungen unter Unsicherheit treffen müssten:

„Da können Sie ja nicht mehr aus Erfahrung und wer am lautesten ist, irgendwie meinungsbasiert, irgendwie mal ein Statement machen. Dann sagen, so machen wir es jetzt. Sondern dann müssten die ja immer wieder hineinhorchen und sagen: Hey, was machen wir jetzt? Also erst mal Optionen aufspannen, Optionen bewerten auf Basis von Experten-Input. Und deswegen, glaube ich, ist tatsächlich dieses kollaborative, partizipative, gerade in Zeiten so hoher Verunsicherung und hoher Unsicherheit glaube ich sehr, sehr wichtig als Qualität und eben auch das Zuhören können.“ (IP13: XCV, Zeile 21 ff.)

Eng mit der kollaborativen, teamorientierten Führung verbunden ist, dass die weiblichen Führungskräfte angeben, sie würden **vielfältige Perspektiven bewusst nutzen**. Auf den ersten Blick könnte man meinen, dies sei ein fester Bestandteil der kollaborativen Führung. Der Aspekt wurde jedoch bewusst als eigenständiges Konzept erhalten, da er eine besondere Betonung setzt. Es geht den Interviewpartnerinnen nicht nur darum, gemeinsam im Team zu arbeiten und zu entscheiden. Es geht darum, dieses Team bewusst divers zu besetzen und möglichst viele unterschiedliche Perspektiven einzuholen, um als Führungskraft besser informierte Entscheidungen treffen zu können. Die Frauen sind davon überzeugt, dass Vielfalt in Teamkonstellationen zu besseren Ergebnissen führt. Sie sehen unterschiedliche Perspektiven als wichtigen Teil eines Entscheidungsprozesses an. Es gehe nicht darum, möglichst bequeme Teamkonstellationen ohne Reibung zu bauen. Vielmehr sei Widerspruch wertvoll und die Zusammenstellung unterschiedlicher Kompetenzen ein Mehrwert für erfolgreiches Management. Einige der interviewten Frauen sehen die Fähigkeit, Perspektiven zusammenzubringen, als eine besondere Stärke weiblicher Führungskräfte.

„Ich bin tatsächlich sehr ehrlich an anderen Meinungen interessiert. Ich lasse auch sehr, mit Bedacht, wirklich gerne auch Widerspruch zu, weil ich persönlich wirklich glaube, dass Debatte und Diskussion und unterschiedliche Sichtpunkte [sic] rein bringen ein wichtiger Teil von besserer Entscheidungsfindung sind.“ (IP13: C, Zeile 17 ff.)

Dass weibliche Führungskräfte diese Diskussionen und die unterschiedlichen Perspektiven auch nutzen, um sich laufend veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, zeigt die nächste Eigenschaft: **Agilität und Veränderungsfähigkeit**. Viele der interviewten Frauen beschreiben sich als agil und veränderungsfähig. Sie betrachten es als essenziell, einmal getroffene Entscheidungen zu überdenken, zu revidieren oder anzupassen, wenn sich die Situation oder die Herausforderungen ändern. Ihrer Meinung nach gibt es keine Management-Vorlage, die über einen längeren Zeitraum als eine Art Patentrezept Gültigkeit habe. Es sei vielmehr notwendig, sich immer wieder von Althergebrachtem zu lösen und Dinge neu zu bewerten. Um mit der Geschwindigkeit des Wandels mithalten zu können, brauche es ihrer Meinung nach ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz, Schnelligkeit im Denken und emotionale Resilienz. Interessant ist, dass die weiblichen Führungskräfte auch mit diesem Punkt wieder eine hohe Reflexionsfähigkeit zeigen und diese auch von Führungskräften allgemein einfordern:

„What got you here, won't get you there. Also dieses Festhalten, gerade in Krisen, an Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, ist nicht das, was Unternehmen eine Zukunft bringen wird. Das heißt, ich muss [die] Situation neu bewerten können und das braucht wirklich eine Flexibilität des Gehirns, die da trainiert werden muss, um einfach Dinge neu und anders denken zu können.“ (IP4: XXVIII, Zeile 4 ff.)

Bei all der Reflexion und Berücksichtigung anderer Perspektiven darf nach Ansicht der weiblichen Führungskräfte allerdings nicht zu kurz kommen, tatsächlich Entscheidungen zu treffen. Die Hälfte der interviewten Frauen attestieren sich **Entscheidungsfreude und Mut**. Dabei geht es ihnen neben der Entscheidung an sich auch um den Mut, neue Dinge auszuprobieren und keine Angst vor Unbekanntem zu haben. Die Frauen bezeichnen sich als risikobereit. Eine falsche Entscheidung zu treffen und später revidieren zu müssen sei besser, als gar keine Entscheidung zu treffen.

„Also ich glaube, ich bin relativ schnell in meinem Handeln und in meinem Entscheiden und ich fackel auch nicht lange rum. Ich glaube, das schätzen alle, weil sie genau wissen, dass ich dann einfach auch eine Entscheidung treffe und auch dazu stehe und dann manchmal sage so: Gott, das war jetzt eine falsche Entscheidung, sei's drum.“ (IP8: LXI, Zeile 8 ff.)

Immerhin in der Hälfte der Gespräche wird der **Anspruch an sich selbst** als Führungskraft thematisiert. Frauen aus allen Altersgruppen sprechen darüber, dass Frauen einen besonders hohen Anspruch an sich haben. Einige berichten das

über sich selbst und aus eigener Erfahrung, andere eher distanziert, als würde es zwar Frauen generell, aber nicht sie persönlich betreffen. Die Interviewpartnerinnen beobachten, dass Frauen häufig selbst ihr stärkster Kritiker seien und ihre Fähigkeiten in Frage stellten. Damit sei das Selbstbild häufig kritischer als das Fremdbild. Mehrere Interviewpartnerinnen schildern ihre Erfahrung, dass Frauen sich nur dann auf eine Führungsposition bewerben würden, wenn sie wirklich alle in der Ausschreibung geforderten Kriterien erfüllten.

„In der Eigeneinschätzung einer Frau findet sich eine sehr viel stärkere Reflexion über die Lücken oder die vermeintlichen Lücken oder die vermeintlichen Ausbildungs-Gaps oder Erfahrungs-Gaps, die man für eine nächste Rolle haben könnte. Eine Frau fragt bei einer Aufgabe immer: Kann ich das wirklich? Ja? Während ein Mann, wenn irgendwo ein Checkmark einigermaßen passt, sieht sich schneller in dieser Rolle, ja.“ (IP03: XVII, Zeile 19 ff.)

Interessant ist, dass eine Interviewpartnerin diese Eigenschaft bei Frauen allgemein beobachtet, für sich selbst jedoch weit von sich weist. Die Vorständin wirkt regelrecht stolz, sich in diesem Punkt von dem scheinbar typisch weiblichen Verhalten zu unterscheiden:

„Ich habe mir immer eine ganze Menge zugetraut. Und wenn Aufgaben an mich herangetragen wurden, habe ich gesagt: Das mache ich. Und habe nicht lange rumgemacht und überlegt und, weiß ich nicht, und ich kann es, glaube ich, nicht. Das habe ich vielleicht auch mal gedacht, aber ich habe auf jeden Fall mich immer auf die Dinge eingelassen und ich war auch nicht bescheiden, wenn es um Themen geht, zum Beispiel wie Gehaltsverhandlungen, Beförderung oder so. Das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt, wo ich jetzt auch selbst bei Vorständen noch immer eine große Bescheidenheit spüre. Und Bescheidenheit ist ein echter Karrierekiller. Also das ist ein typisches Frauenthema. Muss ich leider sagen.“ (IP07: LIII, Z. 22 ff.)

Passend zu dieser Aussage bezeichnet sich Interviewpartnerin 7 an anderer Stelle des Gesprächs selbst als „klassische Alpha-Frau“, die Klarheit und Dominanz an den Tag lege, wenn es erforderlich sei (IP07: XVII, Zeile 3 ff.). Auch wenn keine andere Frau ihr Verhalten explizit als dominant bezeichnet, benennen sieben weitere Frauen **Klarheit und Deutlichkeit** als persönliche Führungseigenschaften. Wie diese Klarheit und Deutlichkeit jedoch interpretiert werden, darin unterscheiden sich die Aussagen teilweise deutlich. Einige Frauen sehen die Qualität wie Interviewpartnerin 7 darin, wenn nötig klare Ansagen zu machen und auch unangenehme Dinge deutlich anzusprechen. Mehrere Frauen legen den Fokus hingegen darauf, dass sie freundlich, aber bestimmt seien. Sie kämen nett rüber, hätten jedoch eine sehr klare Ausrichtung, die sie auch mit leisen Tönen in der

Lage seien zu vertreten. So berichtet beispielsweise Interviewpartnerin 3, dass sie stets klare Empfehlungen ausspreche. Einige Kollegen seien davon irritiert. Die meisten wüssten aber, dass eine klare Empfehlung eigentlich eine Ansage sei (vgl. IP03: XXII, Zeile 11 ff.). Das Umfeld von Interviewpartnerin 13 hat für ein ähnliches Verhalten sogar einen eigenen Begriff geprägt:

„Ich gelte als jemand, der mit freundlichem Ton aber sehr bestimmt, glaube ich, am Ende des Tages auch Entscheidungen trifft. Also von mir hat einer mal das Bonmot geprägt, des <eigener Name>schen ‚Empfehls‘. Also, ich gehöre schon zu den Leuten, die dann sagen, ich fände es jetzt wirklich sehr gut. Der hat dann auch gesagt, am Anfang hätte er gedacht, das wäre ein freundlicher Vorschlag, den man machen oder nicht machen kann, aber er hätte dann doch recht schnell verstanden, dass es eben so ist: Ich fände es jetzt wirklich sehr gut, wenn du mir nächste Woche ... Das ist ein sehr, sehr klares, nächste Woche stehe ich hier und sage: Wo ist es denn ... ? [lacht]“ (IP13: C, Zeile 28 ff.)

Dass Reflexion und Reflexionsfähigkeit eine große Rolle im Führungsverständnis und Führungsverhalten weiblicher Führungskräfte spielen, wurde bereits in Abschnitt 5.2.1 ausführlich dargestellt und diskutiert. Sieben der 16 interviewten Frauen benennen **Selbstreflexion** auch explizit als eine ihrer Eigenschaften. Sie halten es für wichtig, einen gewissen „Abstand zur eigenen Bedeutung“ (IP10: LXXV, Zeile 21 f.) zu wahren und das eigene Verhalten immer wieder in Frage zu stellen. Um nicht blind für eigene Fehler zu werden, gehöre es vor allem dazu, den Wert von Feedback zu schätzen, Feedback aktiv einzufordern und in die Selbstreflexion zu integrieren. Dies sei von besonderer Bedeutung vor dem Hintergrund, dass es als Mitglied des Top-Management immer schwieriger werde, überhaupt ehrliches Feedback zu bekommen (vgl. IP04: XXVIII, Zeile 10 ff.). Auffällig ist: Die Frauen sagen nicht nur, dass sie selbstreflektiert seien. Ihre Aussagen belegen, dass sie sich sehr genau überlegt haben, was ihnen bei der Selbstreflexion hilft, welches Feedback wertvoll für sie ist und welches nicht. Sprich: Die Frauen haben sogar ihre Art der Selbstreflexion reflektiert und können sie sehr genau beschreiben.

„Ich glaube, das ist das, was mich so ausmacht, dass ich da sehr viel Wert darauf lege und immer weiter an mir arbeite und auch so gucke: Okay, wo habe ich meine Blind Spots, wo habe ich totale Biases und wie handle ich danach? Und das mache ich sehr abhängig von so meinem kleinen Inner Circle an Menschen, denen ich vertraue, die mir Feedback geben. Der Rest drumherum – und das ist wahrscheinlich auch was ziemlich Gutes – ist mir ziemlich egal. Also, dass mir das egal ist, was Menschen über mich denken oder wie die über mich reden. Und da so ein Schutzschild aufzubauen, so ein gesundes, das ist auch was, sich darauf einzustellen, immer wieder zu stören,

dickes Fell zu brauchen und so resilient zu sein, beschreibt mich, glaube ich, ganz gut.“ (IP09: LXVIII, Zeile 11 ff.)

Drei weitere Eigenschaften wurden zwar jeweils von weniger als der Hälfte der interviewten Führungskräfte benannt, erschienen in ihren Ausführungen jedoch so relevant, dass sie hier zumindest zusammenfassend dargestellt werden, um ein vollständiges Bild zu zeichnen. Fünf weibliche Führungskräfte bezeichnen es als ihre Stärke, eigene **Zielbilder und Visionen** für ihre Teams zu entwickeln und diese konsequent zu verfolgen. Ebenfalls fünf Frauen sprechen über die Bedeutung **fachlicher Expertise** für ihr Führungsverhalten. Sie bezeichnen es als Herausforderung, die Balance zu schaffen zwischen langer Leine und Tiefenbohrungen. Man müsse von vielen Themen ein grundsätzliches Verständnis aufweisen, um Mitarbeitenden den Rücken stärken zu können. Ausschließlich Frauen über 50 äußern darüber hinaus die Überzeugung, dass man als Führungskraft fachlich tief in allen Themen stecken müsse, um gut führen zu können. Vier Frauen stellen im Gespräch ihre **Effizienz und Sachorientierung** in den Vordergrund. Sie äußern, dass es ihnen um schnelle Ergebnisse gehe. Sie kämen schnell zum Punkt und hätten keine Zeit für politische Spielchen oder Machtgehabe:

„Ich finde, dass wir Frauen in Führungspositionen, wenn man eben eine Familie hat und so, die hoch belastet ist, (...) dass wir unsere Zeit, die wir in der Firma verbringen oder auch im Homeoffice, effizienter nutzen, dass wir schneller zum Punkt kommen. Ich merke das auch, wenn wir Sitzungen haben, wenn es rein weibliche Sitzungen sind, kommt man sofort zum Punkt, kein Theater, nicht irgendwie sich aufspielen und laut Krach machen und Mappen auf den Tisch schmeißen oder irgendwas, sondern: Komm, ich habe nur eine Dreiviertelstunde. Sehr fokussiert, pointiert, ohne Imponiergehabe.“ (IP06: XLII, Zeile 6 ff.)

In den 16 Interviews kamen noch wesentlich mehr Eigenschaften zur Sprache, die jedoch jeweils nur ein oder zwei Mal genannt wurden. Die Vielfalt der Eigenschaften, die hier nicht im Detail ausdifferenziert wird, weil sie nicht zum weiteren Erkenntnisgewinn beiträgt, zeigt die Individualität der weiblichen Führungskräfte. Die hier dargestellten Eigenschaften belegen, dass die Frauen dabei jedoch auch große Überschneidungen haben und viele Eigenschaften ähnlich benennen und interpretieren. Das gezeichnete Bild der meistgenannten Eigenschaften gibt Aufschluss über Persönlichkeit und Führungsstil der interviewten Frauen.

Schaut man sich das hier dargestellte Eigenschaftenprofil weiblicher Führungskräfte vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Führungsforschung an,

so fällt auf, dass die Frauen viele kommunale Persönlichkeitsmerkmale benennen. Mit ‚Empathie‘, ‚Authentizität‘, ‚Kollaborative / Teamorientierte Führung‘ und ‚Vielfältige Perspektiven bewusst nutzen‘ stellen die am intensivsten diskutierten Eigenschaften weiblicher Führungskräfte soziale Beziehungen in den Vordergrund. Dies entspricht dem gängigen Geschlechterstereotyp. Darüber hinaus finden sich im hier erarbeiteten Profil weiblicher Führungskräfte jedoch auch einige Eigenschaften, die auf Zielerreichung und die Erfüllung von Aufgaben fokussiert sind. ‚Entscheidungsfreude / Mut‘, ‚Klarheit / Deutlichkeit‘, ‚Zielbild / Vision entwickeln und verfolgen‘ und ‚Effizienz / Sachorientierung‘ sind hier einige prägnante Beispiele. Diese Eigenschaften werden als agentisch bezeichnet und dem männlichen Geschlechterstereotyp zugeschrieben. Damit konnte die vorliegende Arbeit herausarbeiten, dass der weibliche Geschlechterstereotyp nicht ausreicht, um weibliche Führungskräfte zu beschreiben. Weibliche Führungskräfte haben vielmehr durch ihre Erfahrung und deren laufender Reflexion ein ganz eigenes Eigenschaftensprofil entwickelt, das dem Schubladendenken der Geschlechterstereotype entwachsen ist.

### 5.2.2.2 Führungsmotivation

Nach ihrer Führungsmotivation wurden die weiblichen Führungskräfte in den Interviews nicht explizit gefragt. Dennoch haben sie in den Gesprächen einige Aussagen dazu getroffen, was sie antreibt und welche Aspekte der Führungsaufgabe sie besonders schätzen. In neun Interviews kam zur Sprache, dass die Interviewpartnerinnen eine besondere Befriedigung daraus ziehen, **Menschen wirksam werden zu lassen**. In der Erläuterung, was dies bedeute, ähneln sich die Aussagen der Frauen. Es sei Aufgabe der Führungskraft, gemeinsame Ziele festzulegen und dazu passende Rahmenbedingungen zu schaffen. In diesem Rahmen ginge es vor allem darum, die Mitarbeitenden zu fordern und zu fördern, ihnen Vertrauen zu schenken und ihnen damit die Möglichkeit zu geben, selbstwirksam zu werden. Interviewpartnerin<sup>14</sup> ist beispielsweise der Meinung, man solle sich als Führungskraft selbst nicht so wichtig nehmen, die Aufgabe mit einer angemessenen Portion Demut wahrnehmen. Es sei wichtig, „andere zum Schein zu bringen, statt nur selber scheinen zu wollen“ (IP14: CVIII, Zeile 4). Alle neun Interviewpartnerinnen beschreiben in unterschiedlichen Worten, dass sie es als ihre Aufgabe sehen, Mitarbeitenden Freiheiten zu gewähren, sie zu motivieren und zu befähigen:

„Mein größtes Pläsier als Führungskraft ist eben, Menschen wachsen zu sehen, ja. Also wenn ich so sehe, vor zehn Jahren, was ich da für eine Truppe übernommen hab, die hatten allen super Grundqualitäten. Die sind alle über sich hinausgewachsen in den

letzten zehn Jahren. Und das ist eine tolle Sache und einen Beitrag zu leisten für die Organisation, aber insbesondere für die Gesellschaft, in der ich bin. (IP05: XXXIX, Zeile 26 ff.)

Die eigene Führungsaufgabe wird damit einem höheren Zweck unterstellt. Es geht nicht nur darum, seine wirtschaftliche Aufgabe zu erfüllen. Es geht den Interviewpartnerinnen darum, etwas Gutes für andere zu tun, einen Beitrag zu etwas Größerem zu leisten. So äußern drei der Frauen, dass sie einen großen Sinn ihrer Arbeit darin sehen, **dem Team Orientierung zu geben**. Es motiviere sie, ein Leitstern für das eigene Team zu sein und bei all den Veränderungen der modernen Welt eine gewisse Stabilität zu bieten. Dazu gehöre es, die Komplexität bestmöglich zu reduzieren und das Team aktiv auf den eigenen Weg mitzunehmen – gerade auch in schwierigen Zeiten. Führung wird eng damit verbunden, **Verantwortung zu übernehmen**. Und zwar nicht nur Verantwortung für einen Geschäftsbereich, sondern vor allem auch Verantwortung für die Menschen um einen herum.

„Ich bin ja selber auch jemand, der Führungskraft sehr, sehr stark als Verantwortung übernehmen definiert und nicht als: Super, ich kann jetzt mal allen sagen, wo es lang geht.“ (IP13: XCV, Zeile 34 ff.)

Rekurrierend auf die in Kapitel 2.5 dargestellten Erkenntnisse der Führungsforschung lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit Boerners Einschätzung bestätigen, dass Frauen eine prosoziale Führungsmotivation haben. Keine der Frauen hat explizit darüber gesprochen oder auch nur angedeutet, dass sie sich als geborene Führungskraft im Sinne einer affektiven Führungsmotivation sehe. Vielmehr betonten die Frauen ihren Wunsch, etwas zu bewegen, ihren Mitarbeitenden sinnstiftende Aufgaben zu geben und so einen positiven Einfluss auf deren Entwicklung zu haben. All dies sind nach Boerner Kennzeichen einer prosozialen Führungsmotivation.

Wie in Kapitel 2 dargestellt, unterscheidet die Führungsforschung grundsätzlich zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Führungsstil. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich ausschließlich auf die Rolle der Person als Führungskraft und fragt auch in den Interviews stets mit Fokus auf die Führungsrolle. Sprechen die Frauen in den Interviews darüber, welche Eigenschaften sie auszeichnen, so sind dies stets ihre Eigenschaften als Führungskraft. So würden die Interviewpartnerinnen in diesem Kontext beispielsweise nicht erzählen, wenn sie privat besonders abenteuerlustig oder risikofreudig wären. Daher sind die aus dem Material kodierten Eigenschaften und die daraus entwickelten Konzepte immer

im Führungskontext zu verstehen. Die beschriebenen Eigenschaften und die Führungsmotivation ergeben zusammen auch ein Bild vom Führungsstil weiblicher Führungskräfte.

Mit Blick auf den Führungsstil lässt sich feststellen, dass die weiblichen Führungskräfte sehr zukunftsorientiert handeln. Bei der Beschreibung ihrer Führungseigenschaften kommt immer wieder zur Sprache, dass es darum geht, die Mitarbeitenden zu motivieren, ihnen durch Beteiligung den Sinn ihrer Tätigkeit aufzuzeigen und sie wertzuschätzen. Die weiblichen Führungskräfte wollen mit gutem Beispiel vorangehen und verstehen sich als Mentoren und Coaches ihrer Mitarbeitenden. Sie lassen den Mitarbeitenden große Freiheiten. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie sich im Sinne eines transaktionalen Führungsstils zurückhalten und nur eingreifen, wenn etwas schief läuft. Die Frauen sind als Führungskräfte sehr engagiert, präsent und stehen den Mitarbeitenden wegweisend zur Seite. Auch ihre prosoziale Führungsmotivation ist stark auf Sinnstiftung und intrinsische Motivation ausgelegt. Die Frauen weisen damit wesentliche Merkmale eines transformationalen Führungsstils auf.

Die Diskussion des persönlichen Kerns weiblicher Führungskräfte hat gezeigt, dass Frauen im Top-Management ihre Führungseigenschaften und ihre Führungsmotivation auf Basis fortlaufender Reflexion sehr bewusst und achtsam entwickelt haben. Auf diesem Fundament wirkt der Persönliche Kern sehr stabil und wenig beeinflussbar von äußeren Einflüssen. Mit Bezug auf die Erkenntnisse der Führungsforschung konnte die vorliegende Arbeit eine wesentliche Erkenntnis herausarbeiten und belegen: Weibliche Führungskräfte kombinieren kommunale und agentische Persönlichkeitseigenschaften mit einer prosozialen Führungsmotivation zu einem transformationalen Führungsstil.

### **5.2.3 Prägende Einflüsse**

Während der persönliche Kern weiblicher Führungskräfte sehr stabil erscheint und sich die Frauen in vielen Eigenschaften ähneln, gibt es bei den prägenden Einflüssen größere Unterschiede. Die Frauen unterscheiden sich stärker darin, wie sie ihr Umfeld wahrnehmen und wie sie diese Wahrnehmung interpretieren. Diese Unterschiede gilt es im Folgenden aufzuzeigen und zu diskutieren. Zunächst liefert die Tabelle 5.4 einen Überblick über die zentralen Kategorien und Konzepte dieser Kernkategorie.

**Tabelle 5.4** Kategorien und Konzepte der Kernkategorie ‚Prägende Einflüsse‘

Kernkategorie „Prägende Einflüsse“	
Kategorien	Konzepte
Bisherige Erfahrungen als Führungskraft	Alter
	Unternehmenskultur nicht unterstützend für Frauen
	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen nicht unterstützend für Frauen
	Frauen müssen sich beweisen
	Frauen werden häufig auf besondere Führungspositionen besetzt
	Generationenkonflikt unter Vorständinnen
Wahrgenommene mediale Fremddarstellung	Medien haben einen kritischen Blick auf weibliche Führungskräfte
	Äußerlichkeiten werden besonders betont
	Vereinbarkeit wird besonders betont
	Scheitern wird besonders betont
	Frausein wird besonders betont
	Berichterstattung wird angemessener
	Das <i>Manager Magazin</i> hat eine besondere Rolle

### 5.2.3.1 Bisherige Erfahrungen als Führungskraft

Ein wichtiges Konzept für das Verständnis von Unterschieden in den bisherigen Erfahrungen weiblicher Führungskräfte ist das **Alter**. Selbstverständlich stellt Alter an sich keine Erfahrung dar. Das axiale Kodieren hat jedoch ergeben, dass das Alter ein wichtiger Faktor ist, der Korrelationen zu den bisher gemachten Erfahrungen und zum Rollenverständnis der weiblichen Führungskräfte aufweist. Schaut man sich die Korrelationen genauer an, so liegt die Vermutung nahe, dass es dabei weniger um die Anzahl an Lebensjahren an sich geht – vielmehr geht es um die Erfahrungen, die mit der unterschiedlich langen Lebens- und Arbeitszeit verbunden sind. Das Alter ist zum einen ein Indikator dafür, wie lange die jeweilige Frau bereits im Berufsleben steht und Erfahrungen als Arbeitnehmerin und als Führungskraft gesammelt hat. Zum anderen lässt das

Alter der Frauen darauf schließen, zu welchem Zeitpunkt sie als Führungskraft sozialisiert wurden und mit dem jeweils vorherrschenden Führungsverständnis konfrontiert wurden. Grundsätzlich lässt sich aus dem untersuchten Material erkennen, dass ältere Frauen tendenziell ein traditionelleres Verständnis von Führung und unternehmerischen Strukturen haben als ihre jüngeren Kolleginnen, die ihr Führungsverständnis eher in der heutigen Zeit entwickelt haben. Was dies konkret bedeutet, lässt sich am Beispiel des folgenden Konzepts nachvollziehbar darstellen.

Sieben der interviewten Frauen treffen auf Basis ihrer bisherigen Erfahrungen die Einschätzung, dass sehr häufig die **Unternehmenskultur nicht unterstützend für Frauen** sei. Es geht in den Aussagen darum, dass besonders das Top-Management noch immer ein stark männlich dominiertes Umfeld sei, in dem es Frauen mitunter schwerfalle, ihren Platz zu finden. Die Kultur sei stark männlich geprägt und über viele Jahrzehnte so erlernt und eingespielt. Da hätten es Frauen tendenziell schwerer, sich mit einer etwaigen Andersartigkeit einzufinden und zu behaupten. Dies berge ein erhöhtes Risiko zu scheitern. Dass die Kultur in Unternehmen grundsätzlich nicht einladend für Frauen ist, darüber besteht Einigkeit unter den Frauen. Interessant ist, dass die Frauen unterschiedliche Konsequenzen daraus ziehen. Hier zeigt sich in der Auswertung eine Korrelation zum Alter der Frauen. Die jüngeren Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen unter 50 Jahren prangern diesen kulturellen Missstand deutlich an und sehen die Verantwortung für eine Kulturveränderung bei den Unternehmen selbst. Währenddessen legen Vorständinnen über 50 Jahren eher den Fokus darauf, wie es gelingen kann, sich in die vorherrschende Kultur zu integrieren. Beispielhafte Zitate unterschiedlicher Frauen machen den Unterschied deutlich. Eine Vorständin zwischen 40 und 49 Jahren erläutert ihre Erfahrungen wie folgt:

„Wenn da jetzt so eine Kultur so männlich geprägt ist, da sitzen halt überwiegend Männer, natürlich im Vorstand, aber auch in den unteren Positionen – Thomas-Kreislauf ganz, ganz klassisch. Und wenn da auf derselben Hierarchieebene Frauen sitzen, sind die trotzdem weniger wert. Das merkt man halt an der Art der Diskussion, wie Probleme überhaupt auf den Tisch kommen, welche Probleme auf den Tisch kommen oder eben, worüber gar nicht geredet werden darf, weil es ein ungeschriebenes Gesetz ist. Es gibt ganz viele Sachen in so einem jahrelang bestehenden Konstrukt, die einfach schon immer so waren und deswegen ganz, ganz merkwürdig betrachtet werden, wenn man da auf einmal reinpiekst und was dann für Situationen entstehen. Das ist ja irre.“ (IP09: LXIV, Zeile 22 ff.)

Etwas später im selben Interview appelliert die Vorständin an die Verantwortung der Unternehmen, nicht einfach zu akzeptieren, dass Frauen unter ebendiesen

Umständen keine Führungskraft werden wollten. Es sei nicht immer nur eine persönliche Entscheidung. Sie kritisiert, dass übergeordnete Führungskräfte den Einfluss der Strukturen und der Unternehmenskultur nicht aktiv hinterfragten:

„Und dass die Zustände in so einem Unternehmen, wenn du wirklich was wuppen willst, echt fies sind. Also das ist wirklich eine fiese Kultur. Da muss man schon echt sehr taff sein, um das zu durchstehen. Und wahrscheinlich gibt es deswegen auch nur so wenige Frauen, die es überhaupt wollen und so wenige Führungskräfte, die dann auch nachfragen: Warum willst du denn nicht? Und wie können wir ein Umfeld schaffen, dass es besser wird? Ja, schwierig. Und es ist persönlich ganz, ganz aufreibend, solche Gespräche zu haben und solche Situationen zu erleben.“ (IP09: LXIX, Zeile 32 ff.)

Im Unterschied dazu, sehen auch Interviewpartnerinnen über 50 die Anpassungsschwierigkeiten, stellen die bestehende Kultur und den Anpassungsdruck allerdings weniger grundsätzlich in Frage. So beschreibt beispielsweise eine Vorständin, wie es gelingen kann, sich in die bestehende Kultur einzufinden:

„Ich empfinde das als einen ganz großen Benefit, dass ich damals, bevor ich in den Vorstand gekommen bin, zwei Jahre, nicht lang, aber immerhin zwei Jahre auf der Ebene unter Vorstand gearbeitet habe und mit der Strategie auch wirklich sämtliche Leute kennenlernen konnte und das einfach ein bisschen was anderes ist, als wenn man sofort hier einfach im Glashaus oder so im Elfenbeinturm sitzt, das unterschätzt man immer. (...) Wir holen halt so viele Frauen immer von extern. Das Scheiter-Risiko ist halt viel, viel höher, weil zum Teil dann auch gar nicht das Verständnis der Kultur, Organisation und so weiter da ist und das nicht immer ganz einfach ist, das sich anzueignen, wenn man von ganz extern kommt.“ (IP08: LVII, Zeile 19 ff.)

Eine andere Vorständin derselben Altersgruppe ergänzt die Ansicht, dass man als Frau prominente Unterstützer im Unternehmen brauche, um in der Kultur Fuß zu fassen:

„Also, ich meine, dass wir Frauen in unseren Positionen hauptsächlich mit Männern zu tun haben, das ist so. Und es hängt immer davon ab, welche Rückendeckung haben Sie letztlich entweder durch den Aufsichtsrat oder durch den CEO an der Stelle. Das brauchen sie. Denn es ist noch nicht mal böser Wille, aber was man einfach auch merkt und wie es einfach ist, ich sage mal, die Männer unter sich haben andere Umgangsweisen [sic]. Also ich bin jetzt hier in meinem Konzern. Wir haben eine wahnsinnige Diversität qua Nationalität. (...) Da ist es schon mal für eine Frau etwas leichter. Aber trotzdem gibt es einfach Prägungen, ich will jetzt nicht Unconscious Bias sagen, aber es gibt Prägungen, die einfach so unbewusst sind, dass man gar nicht merkt, wie wenig einladend das Verhalten oftmals gegenüber einer Frau ist.“ (IP04: XXV, Zeile 22 ff.)

Damit unterscheiden sich die Frauen deutlich darin, welche Schlüsse sie aus der Einschätzung ziehen, dass die Unternehmenskultur nicht unterstützend für weibliche Führungskräfte ist. Selbstverständlich ist es möglich, dass die beschriebene Korrelation zum Alter der Frauen rein zufällig ist. Vielmehr steht aber zu vermuten, dass die unterschiedliche Wahrnehmung in einer unterschiedlichen Sozialisation begründet liegt. Ältere weibliche Führungskräfte waren es gewohnt, die erste und einzige Frau unter Männern zu sein. Es liegt nahe, dass es ihnen nicht möglich erschien, aus dieser Position eine Kultur maßgeblich zu beeinflussen. Wenn sie erfolgreich sein wollten, mussten sie lernen sich anzupassen und das Beste aus der bestehenden Situation zu machen. Jüngere Frauen hingegen konnten auf mehr weibliche Vorbilder zurückgreifen, die diesen Weg bereits gegangen sind. Sie sind heutzutage besser untereinander vernetzt und von der Idee des Female Empowerments getragen. Sie stellen bestehende Strukturen in Frage und sehen durch die steigende Anzahl weiblicher Führungskräfte auch eine realistische Chance, eine Veränderung aktiv herbeizuführen und einzufordern.

Als einzige Frau spricht Interviewpartnerin 8 (50-59 Jahre) darüber, dass sie es neben allen Schwierigkeiten in der Unternehmenskultur auch als Vorteil erlebt hat, eine Frau zu sein.

„Also ich sage auch, zumindest jetzt für meine Generation, ich habe hundertprozentig ganz viele Vorteile auch gehabt. (...) Auf der anderen Seite muss ich sagen, dass ich die Schnelligkeit meiner Karriere und das gilt für <Name eines Unternehmens> als auch dann bei <Name des Unternehmens>, habe ich auch schon ein bisschen dem zu verdanken, dass ich, glaube ich, als so diese Kombination Frau und dann well performing, die ist natürlich schon ein Booster, weil ich ganz viele Sachen viel früher machen konnte und man viel stärker mal an mich gedacht hat. Auch einfach aus der Konsequenz heraus, dass, bei <Name eines Unternehmens> wollten sie halt auch unbedingt mal irgendwo eine Frau drin haben. Das heißt, ich habe so viel mehr Möglichkeiten schneller bekommen als so manch anderer männlicher Kollege.“ (IP08: LIXf., Zeile 28 ff.)

Interviewpartnerin 16 äußert in diesem Zusammenhang die Einschätzung, **Frauen werden häufig auf besondere Positionen besetzt** –vor allem auf jene, die besonders schwierig oder gar „hoffnungslos“ seien (vgl. IP16: CXXII, Zeile 6 ff.). Frauen wären für Unternehmen immer dann eine Option, wenn der Posten schwer zu besetzen sei und man breiter gucken müsse, um geeignete Kandidaten zu finden. Häufig ginge es dabei um gesellschaftlich besonders wichtige und verantwortungsvolle Positionen unter erschwerten Bedingungen, die Frauen aus einer hohen Sachorientierung heraus eher annehmen als Männer (vgl. IP16: CXXII, Zeile 17 ff.). Da diese Einschätzung nur ein einziges Mal vorgebracht wurde,

kann sie nicht stellvertretend für die Erfahrungen weiblicher Führungskräfte stehen. Dennoch wurde sie hier aufgenommen, da es die einzige Aussage ist, die implizit das in Abschnitt 2.1 beschriebene Glass-Cliff-Phänomen benennt.

Auch wenn keine andere Frau das Glass-Cliff-Phänomen wahrnimmt oder thematisiert, beschreiben fünf Frauen die Erfahrung, dass sich **Frauen in Management-Positionen besonders beweisen müssten**. Dabei ist die Wahrnehmung bei Frauen aller Altersgruppen ähnlich. Sie nehmen wahr, dass Frauen noch immer häufig Vorurteilen begegnen, denen sie entgegenstehen und das Gegenteil unter Beweis stellen müssen. Sie würden häufig unterschätzt und es sei immer mit einer extra Anstrengung verbunden, der Rolle gerecht zu werden. Ein Aspekt sei dabei auch, dass Männer häufig nach Potenzial bewertet und entwickelt würden, während Frauen erst ihr Können beweisen müssten, bevor sie Karriere machen:

„Beförderung kenne ich aus verschiedensten Unternehmen und Branchen so, dass Männer gerne aufgrund ihres Potenzials – hat das zwar noch nie gemacht, aber wird bestimmt einen ganz tollen Beitrag leisten und Ähnliches – auf bestimmte höhere, besser bezahlte, wichtigere, machtvollere Positionen gehoben werden. Bei Frauen regelmäßig Themen kommen wie, hat das noch nie gemacht, hat nicht genug Erfahrung, wir wollen sie ja schützen und nicht verbrennen und Ähnliches. Regelmäßig, wie gesagt, kenne ich aus verschiedensten Branchen immer wieder.“ (IP10: LXXI, Zeile 14 ff.)

Im Rückbezug auf die Erkenntnisse der Führungsforschung lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die interviewten Frauen von persönlichen Erfahrungen berichten, die unter den Begriff des Tokenismus fallen (vgl. Abschnitt 2.1). Die weiblichen Führungskräfte sind im Management in der Minderheit und erleben dadurch einen Sonderstatus, der subjektiv empfunden mit größeren Herausforderungen und einem erhöhten Leistungsdruck einhergeht.

Nachdem der Blick bisher auf die Erfahrungen weiblicher Führungskräfte innerhalb von Unternehmen gerichtet war, blicken vier der interviewten Frauen auch auf die Gesellschaft und stellen fest, dass **gesellschaftliche Rahmenbedingungen nicht unterstützend für Frauen** seien. Dabei geht es sowohl um klassische Rollenbilder als auch um eine Infrastruktur, die es Frauen und besonders Müttern erlaubt, Karriere zu machen. Die Frauen kritisieren deutlich, dass in Deutschland noch immer die Meinung vorherrsche, Kinder gehörten zu ihren Müttern. Das Mutterbild werde sehr dogmatisch verstanden und die Verteilung der Care-Arbeit sei noch lange nicht gleichberechtigt zwischen Frauen und Männern aufgeteilt. Auch fehle es an Betreuungsplätzen. Die interviewten Frauen sehen hier die Verantwortung sowohl bei Unternehmen, die bewusst eine

Gleichbehandlung von Frauen und Männern fördern können, als auch bei der Politik:

„Wir brauchen doch nicht zu reden von Gleichberechtigung, wenn eigentlich Gleichberechtigung auch in allen anderen Unterstützungseinrichtungen nicht vorhanden ist, wenn das Rollenbild genauso bleibt, wie es ist. Wie können wir von Frauen, die in dieser Tradition noch aufwachsen, auch meine Tochter wächst noch so auf [sic]. Wir sind beseelt von unseren alten Rollenbildern. Wie können wir es dann, wenn die Infrastruktur nicht stimmt, überhaupt schaffen? Also es muss ein Gleichklang sein auch von der Infrastruktur. (...) Ohne die Rahmenbedingungen, die nur durch die Politik auch geschaffen werden können, wird es nicht gehen. Und ein Kindergartenplatz, der 800 Euro kostet, es ist einfach in vielen Bundesländern noch, da sind die Möglichkeiten noch gar nicht da. Wir sind so weit hinterher. Also das ist schon noch. Da müssen die Rahmenbedingungen stimmen.“ (IP02: XIIIff., Zeile 33 ff.)

Einen interessanten zusätzlichen Blickwinkel eröffnet eine Vorständin zwischen 40 und 49 Jahren. Als einzige der interviewten Frauen äußert sie, dass sie einen **Generationenkonflikt unter Vorständinnen** wahrnehme. Der Kontakt zu älteren Vorständinnen sei nicht immer positiv und wohlwollend. Sie nehme wahr, dass ältere Vorständinnen neue Arbeitszeitmodelle und Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei jüngeren Kolleginnen abschätzig bewerteten, als sei man auf diese Weise keine vollständige Vorständin. Die Vorständin vermutet, diese Bewertung liege daran, dass die älteren Vorständinnen früher viel mehr Opfer bringen mussten, um ernst genommen zu werden und diesen Beruf ausüben zu können. Sie kommt zu dem Schluss:

„Die sind Vorbilder, die haben das geschafft, die haben Karriere gemacht in einem männerdominierten Umfeld. Punkt. Kann man so stehen lassen. Finde ich total beeindruckend. Die Art und Weise, wie sie das gemacht haben, kann zum Teil kein Vorbild mehr für heute sein. Und ich glaube, das wissen sie insgeheim auch, weil da keine Offenheit ist für Andersartigkeit, weil nur so haben sie es geschafft und mit sehr vielen persönlichen Einschnitten.“ (IP09: LXIX, Zeile 13 ff.)

Auch wenn dies die einzig explizite Nennung eines wahrgenommenen Generationenkonflikts ist, sind die getroffenen Aussagen als Schlaglicht dennoch von Interesse für die vorliegende Arbeit. Wie beschrieben, zeigen sich bei den bisherigen Erfahrungen als Führungskraft durchaus Korrelationen zum Alter der Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen. In Abschnitt 5.2.4 wird genauer darauf eingegangen, inwieweit sich diese unterschiedlichen Erfahrungen auch auf die Einstellungen der Frauen zum System auswirken. Die dargestellten Konzepte und die darin enthaltenen Aussagen der interviewten Frauen zeigen, dass die

weiblichen Führungskräfte auch bei ihren bisherigen Erfahrungen eine hohe Reflexionsfähigkeit beweisen. Sie beschreiben nicht nur bisher Erlebtes, sondern ordnen es für sich ein, interpretieren ihre Beobachtungen und ziehen Schlüsse für das eigene Handeln.

Werfen wir nun einen Blick darauf, wie die interviewten Frauen die mediale Berichterstattung über weibliche Führungskräfte wahrnehmen. Auch diese Wahrnehmung der Fremddarstellung hat einen Einfluss auf die Einstellungen der weiblichen Führungskräfte.

### 5.2.3.2 Wahrgenommene mediale Fremddarstellung

Befragt danach, wie sie die mediale Berichterstattung über weibliche Führungskräfte wahrnehmen, ist ein Großteil der interviewten Frauen sich einig: **Medien haben einen kritischen Blick auf weibliche Führungskräfte.** Mit insgesamt 28 codierten Segmenten aus 12 der 16 Interviews ist dies mit Abstand das am häufigsten kodierte Konzept dieser Kategorie. Was ist mit diesem kritischen Blick gemeint? Die interviewten Frauen nehmen wahr, dass weibliche Führungskräfte mit Argusaugen beobachtet und kritisch beurteilt würden. Sie empfinden die Berichterstattung als sehr wertend und haben den Eindruck, dass das Verhalten einzelner Individuen häufig zu einer Aussage über Frauen generell verallgemeinert werde. Die Interviewpartnerinnen nennen hierfür einige Beispiele:

Die Frauen nehmen häufig eine gewisse Skepsis in der Berichterstattung wahr, ob weibliche Führungskräfte gut performen könnten – einige nennen es einen zweifelnden Unterton, andere nennen es Häme. Aus diesem Grund würden auch bei erfolgreichen Frauen in der Berichterstattung viel mehr Kriterien beschrieben als bei Männern, die belegen, dass und warum sie für den Job geeignet sind (vgl. IP08: LVI, Zeile 32 f.). Auch würden Frauen von Journalist:innen häufiger nach Risiken und Hindernissen gefragt, Männer hingegen eher nach Chancen und Expansionspotenzial (vgl. IP09: LXV, Zeile 23 ff.)

„Bei Männern gibt es diese Erfolgserwartung, bei Frauen die Misserfolgserwartung. Und im Fremdbild wird quasi nach kongruenten Informationen dazu gesucht. Also unterstützende Informationen, die den Erfolg des Mannes stützen und die den Misserfolg oder den bevorstehenden Misserfolg der Frau vorhersehen.“ (IP16: CXXI, Zeile 10 ff.)

Und wenn einzelne weibliche Führungskräfte dann wirklich scheitern, würde schnell gefragt, ob sie überfordert gewesen seien (vgl. IP05: XXXVII, Zeile 1 ff.). Fünf Frauen kritisieren explizit, dass das Thema **Scheitern besonders betont**

werde. Besonders in den Monaten vor dem Interview haben die Frauen wahrgenommen, dass viel über das Scheitern weiblicher Führungskräfte berichtet wurde. Dabei würden nur selten die Rahmenbedingungen betrachtet, sondern die Verantwortung für ein Nicht-Funktionieren ausschließlich bei der Frau gesucht. Häufig sei es sogar so, dass das Scheitern auf das Frausein an sich zurückgeführt oder zumindest damit in Beziehung gesetzt wird.

„Wir müssen (...) aufpassen, dass wir, wenn jemand eine Position nicht mehr bekleidet, nicht sofort davon reden, dass da jemand gescheitert ist. Und das stelle ich schon vielfach fest bei Frauen. Männer, die gehen in die nächste Position. Frauen, die scheitern. Und die scheitern eben nicht in der Position, sondern sie scheitern eben als Persönlichkeit XY und als Frau. Aha, wieder eine Frau.“ (IP14: CVII, Zeile 8 ff.)

Darüber hinaus nehmen die Frauen als Teil des kritischen Blicks der Medien wahr, dass in der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte auf andere Dinge abgehoben werde als bei männlichen Kollegen. Noch immer würden negativ konnotierte Attribute wie zickig, launisch oder naiv häufiger mit Frauen in Verbindung gebracht. Es würden andere Adjektive verwendet und gleiche Dinge anders dargestellt (vgl. IP14: CIV, Zeile 15 ff.). Was beispielsweise bei Männern durchsetzungsstark sei, gelte bei Frauen als besonders radikal und rücksichtslos (vgl. IP08: LVI, Zeile 12 ff.). Eine interessante Perspektive bringt Interviewpartnerin 13 zu diesem Thema ein. Sie beweist mit ihrer Aussage einen hohen Grad an Reflexionsfähigkeit und beleuchtet ihre Beobachtungen aus einer anderen Perspektive. Sie hinterfragt, wie die Verwendung von bestimmten Attributen bei den Rezipient:innen wirken möge:

„Also gerade so diese Themen, also sagt man zwischendurch ja auch häufiger über Frauen so, sie gilt als durchsetzungsstark. Aber ich finde es immer ganz spannend. Also ich glaube schon, dass viele bei Frauen dann immer noch hören: Noah, ne echte Zicke, die keinen Widerspruch zulässt. Aber ich fände es mal ganz spannend, wie man mal auch so schaut. Also gerade die Rolle, also amplifizieren eigentlich sozusagen Medien, wenn so was niedergeschrieben wird, amplifizieren die eigentlich noch mal so diese Vorurteile? Also wenn wir jetzt wirklich sagen, wir sehen tatsächlich auch zunehmend, dass sich zumindest bei Frauen auch ab und zu mal solche Beschreibungen tatsächlich benutzt werden [sic], durchsetzungsstark oder, konsequent oder ähnliches. Verschlimmert das sozusagen das Vorurteil im Sinne von: Oh Gott, die muss ja echt Haare auf den Zähnen haben? Oder ist das dann eigentlich völlig neutral. Das ist so ein Ding, wo ich mich echt schon häufiger mal mit beschäftigt habe.“ (IP13: CI, Zeile 13 ff.)

Eindeutig beantworten lässt sich dieses Gedankenspiel sicher nicht. Es zeigt vielmehr eine Herausforderung auf, die nicht nur die weiblichen Führungskräfte betrifft, sondern auch Journalist:innen, die über ebendiese schreiben. Einerseits wird gefordert, dass Frauen mit den gleichen Attributen beschrieben werden sollten wie Männer. Andererseits besteht die Gefahr, dass genau diese Attribute bei Frauen – vermutlich aufgrund von Genderstereotypen – anders interpretiert und (negativ) konnotiert werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Frauen das Gefühl haben, bei der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte werde besonders auf Negativschlagzeilen fokussiert. „Man kann manchmal den Eindruck gewinnen, dass positive Berichterstattung eigentlich nur zur Definition der Fallhöhe dient“, formuliert es beispielsweise Interviewpartnerin 16 (IP16: CXXIII, Zeile 2 f.). Interviewpartnerin 13 zieht ein sogar noch drastischeres Fazit über die mediale Berichterstattung: „Es gibt ganz viele Dinge, die ich wirklich daran hasse.“ (IP13: XCVI, Zeile 13)

Im Verlauf der Interviews nennen die interviewten Frauen Beispiele, was sie konkret an der medialen Berichterstattung über weibliche Führungskräfte stört. Im Folgenden werden die Dinge erwähnt und diskutiert, die mehrfach genannt wurden und dadurch relevant für die wahrgenommene mediale Fremddarstellung sind.

Die Hälfte aller interviewten Frauen äußert die Beobachtung, dass **Äußerlichkeiten** in der Darstellung weiblicher Führungskräfte noch immer **besonders betont** würden.

„Also ich glaube, was wahrscheinlich sämtliche weibliche Führungskräfte kennen, über die schon mal in Zeitungen berichtet wurde, ist ja immer so ein bisschen der Ärger, wie sehr wir doch immer wieder zurück reduziert werden auf Aussehen, Kleidung, Alter. Also es ist ja doch sehr interessant, dass wir selten sozusagen über Themen führend eigentlich betrachtet werden. Und ich glaube, das ist wahrscheinlich so ein Thema, wo ich persönlich mich dann eben auch immer nur limitiert wiederfinde, weil man denkt ja eigentlich immer, man macht diesen Job ja nicht wegen seines freundlichen Lächelns oder ähnlicher Themen, ja [lacht].“ (IP13: XCIII, Zeile 4 ff.)

Die Frauen kritisieren, dass sie durch die Beschreibung von Äußerlichkeiten ständig bewertet würden. Besonders interessant an dieser Wahrnehmung ist, dass die Frauen im Interview jeweils konkrete Beispiele nennen, was im Laufe ihrer Karriere in den Medien über sie geschrieben wurde. Sie erinnern sogar an den genauen Wortlaut und geben ihn wieder. Die Beispiele reichen von der Beschreibung der Statur (klein gewachsen, zierlich, feine Gesichtszüge) über den Kleidungsstil (bunt gekleidet) und die Frisur (raspelkurzer Haarschnitt, betritt

mit Pferdeschwanz die Bühne) bis hin zur Stimme (laut, leise). Einige Beispiele sind mitunter viele Jahre her. Es scheinen jedoch prägende Erfahrungen gewesen zu sein, die sich einerseits ins Gedächtnis gebrannt haben und andererseits das persönliche Bild über die Medienberichterstattung maßgeblich geprägt haben.

Nur zwei der interviewten Führungskräfte äußern die Wahrnehmung, dass Äußerlichkeiten heute weniger thematisiert würden als früher. Interviewpartnerin 7 ist der Meinung, das könne man sich heutzutage gar nicht mehr erlauben und ein Fokus auf Äußerlichkeiten werde mehr und mehr verschwinden (vgl. IP07: LI, Zeile 9 ff.)

Neben den Äußerlichkeiten sehen ebenfalls 8 von 16 Interviewpartnerinnen aller Altersgruppen das Thema **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie in der Medienberichterstattung über weibliche Führungskräfte **überbetont**. Wenn eine Frau erfolgreich sei und Kinder habe, werde das fast immer thematisiert. Es werde immer in Frage gestellt, wie die Frauen es trotz Kindern geschafft hätten, Karriere zu machen. Damit würden die Kinder immer zur Verantwortung der Frau gemacht, was alte Rollenbilder tradiere. Dabei geht es den weiblichen Führungskräften nicht darum, dass private Informationen wie die Vereinbarkeitssituation grundsätzlich keinen Platz in der medialen Berichterstattung finden sollten. Die Frauen reflektieren sehr wohl, dass Informationen zum privaten Umfeld und zum Lebensmodell einer Führungskraft die Berichterstattung interessanter machen. Sie kritisieren jedoch, dass dieser Aspekt fast ausschließlich bei weiblichen Führungskräften thematisiert würde. Um eine gesellschaftliche Veränderung zu schaffen und Stereotype aufzuheben, brauche es bei beiden Geschlechtern eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Vereinbarkeit.

„Ich glaube, da gibt es sehr unterschiedliche Darstellungen und Fokussierungen auch, viele Dinge, die zu Männern eben grundsätzlich nicht gefragt oder nicht thematisiert werden, die bei Frauen implizit immer eine Rolle spielen. Hat sie Kinder, hat sie keine Kinder? Hat sie Kinder, arbeitet sie Vollzeit? Was bedeutet das? Und so weiter, also Dinge, die eben bei Frauen eine Aufmerksamkeit bekommen, die bei Männern häufig gar keine Rolle spielen oder nicht kommentiert werden, oder? Also verheiratet, zwei Kinder. Das geht dann nicht: Wie vereinbart der Manager Vollzeit [lacht], voll unterstützt von seiner Familie. Bei einer Frau wird das dann sofort hinterfragt. Ich wünsche mir insgesamt das in der Darstellung, aber dann eben auch für beide Geschlechter, denn ich glaube eben auch ein Manager, der drei Kinder hat, hat sozusagen eine ganze Bandbreite, die ihn beeinflusst und auch eine Familie zu haben und Vereinbarkeit hinzubekommen oder nicht hinzubekommen. Was macht das mit mir als Mensch und mit mir als Führungskraft? Das hat auch was mit der Vorbildrolle zu tun. Wenn wir sozusagen gerade das Thema Care-Arbeit und Co. verändern wollen, dann brauchen wir das für beide Geschlechter gleich.“ (IP15: CXIII, Zeile 14 ff.)

Insgesamt falle auf, dass in der Medienberichterstattung über weibliche Führungskräfte das **Frausein besonders betont** würde. Dies äußere sich häufig in Formulierungen wie „die erste Frau“ oder „die einzige Frau“ (vgl. IP03: XVI, Zeile 5 ff. / IP13: CII, Zeile 2 ff.). Die interviewten Führungskräfte bewerten diese Betonung nicht grundsätzlich negativ, weil sie auch eine Aufmerksamkeit für das Thema schaffe und vielleicht sogar Frauen motiviere, einen ähnlichen Weg einzuschlagen. Die Betonung, dass es eine Frau gebe und wie diese als Frau performe zeige jedoch, dass es noch immer etwas Außergewöhnliches sei Frauen im Top-Management zu haben: „Wir sind nicht ein normaler Teil dieser Elite in Deutschland sozusagen, sondern wir sind immer noch etwas Besonderes. Wir sind nicht angekommen, dass das Normalität ist. (IP02: VII, Zeile 17 ff.)

Während der Großteil der interviewten Frauen einen kritischen Blick der Medien auf weibliche Führungskräfte wahrnimmt, sehen fünf der 16 interviewten Führungskräfte dies etwas weniger kritisch. Sie äußern die Wahrnehmung, dass eine Veränderung stattfindet und die **Berichterstattung über weibliche Führungskräfte angemessener werde**. Die Interviewpartnerinnen beziehen sich jeweils auf konkrete Artikel oder Medien, die sie in letzter Zeit konsumiert und als fair und ausgeglichen wahrgenommen haben. Auch diese Frauen sind nicht vollumfänglich mit der medialen Berichterstattung zufrieden. Sie nehmen jedoch eine Veränderung zum Positiven wahr und schätzen diese wert (vgl. IP01: IV, Zeile 32 ff. / IP04: XXIX, Zeile 10 ff.).

Obwohl im Verlauf der Interviews nicht nach der Berichterstattung einzelner Medien gefragt wurde, äußern viele Frauen die Beobachtung, dass die Qualität sehr stark vom jeweiligen Medium abhängt. Manchen ist ein Medium aufgefallen, welches besonders ausgewogen über Frauen berichtet. Von den in der vorliegenden Arbeit untersuchten Medien wurden die *FAZ* und das *Handelsblatt* jeweils einmal als ein solches Medium benannt. Was jedoch besonders auffällt: Sechs der 16 Interviewpartnerinnen nennen unaufgefordert explizit das *Manager Magazin* und sprechen über ihren Eindruck, wie es sich von anderen Wirtschaftsmedien unterscheidet. **Das Manager Magazin** bewegt folglich die Gemüter der weiblichen Führungskräfte, ihm wird eine **besondere Rolle** zugeschrieben. Die Frauen sind sich in ihrem Urteil über das Magazin jedoch bei weitem nicht einig. Während einige das *Manager Magazin* als Negativbeispiel benennen, das besonders unangemessen über weibliche Führungskräfte berichtet, nennen andere es als Beispiel für eine positive Entwicklung. Hier lohnt ein detaillierterer Blick in die Aussagen der Interviewpartnerinnen:

Vier Frauen sehen das *Manager Magazin* als abschreckendes Beispiel dafür, wie nicht über weibliche Führungskräfte berichtet werden sollte. Das Magazin bediene die Lust der Menschen sich über andere „das Maul zu zerreißen“

(IP02: IX, Zeile 14) und schrecke dabei nicht davor zurück, Frauen klischeehaft darzustellen.

„Also *Manager Magazin*, das sind überhaupt nicht meine Freunde. Das liegt aber auch daran, dass ich denen jedes Interview verweigere. Und die sind einfach sauer. Die schreiben einfach so und dann auch noch falsch. Und die finde ich aber auch besonders. Also dieses Magazin finde ich, ist so voller Testosteron. Also das finde ich wirklich vom Stil her. Die sind als Beispiele so richtig old school, also da bin ich mir sicher, wenn man da eine Analyse macht, die haben zwar auch immer mal wieder Frauen, aber das ist so, also die leben glaube ich noch so richtig im 19. Jahrhundert.“ (IP11: LXXXIV, Zeile 6 ff.)

Konkret wird kritisiert, dass das *Manager Magazin* ein Magazin von Männern für Männer sei, es bei der Darstellung von Frauen noch immer sehr stark um Äußerlichkeiten gehe und Frauen negative Attribute wie ‚zickig‘ zugeschrieben würden (IP05: XXXIIIff., Zeile 35 ff.). Auch die Arbeitsmethoden des Magazins beanspruchten die Frauen. Es würden Inhalte aus Gesprächen mit Managerinnen nicht in die Berichterstattung übernommen, während andere Inhalte ausgedacht und frei erfunden seien (vgl. IP02: VIII, Zeile 24 ff.). Bei diesem Punkt besteht keine Einigkeit unter den Frauen. Zwei Interviewpartnerinnen benennen die Recherchemethoden des Magazins zwar durchaus als unangenehm, stellen jedoch fest, dass die ermittelten Informationen meist korrekt seien.

„Ich muss auch zugeben, selbst bei der Bild-Zeitung im Managementkreis, nämlich dem *Manager Magazin*, wo ich bei ein paar Artikeln eben wirklich die Insidersicht davon kannte, kann man jetzt die Darstellung kritisieren, aber die sind typischerweise ganz gut recherchiert worden. Wo man sagt: Woher haben sie das? Ja.“ (IP03: XVIII, Zeile 8 ff.)

Zwei Interviewpartnerinnen benennen das *Manager Magazin* sogar aktiv als positives Beispiel für einen Wandel hin zu einer angemessenen und fairen Berichterstattung über weibliche Führungskräfte. Einhergehend mit personellen Veränderungen in der Chefredaktion des Magazins, sehen diese Frauen ein deutlich diverseres Bild.

„Ja, es gibt ja einige, ich glaube gerade das *Manager Magazin*, zum Teil auch das *Handelsblatt*, versuchen in meiner Wahrnehmung in letzter Zeit ernsthaft da was auf die Beine zu stellen. Frauen, Führungskräfte, weibliche Führungskräfte auch anders darzustellen. Jedenfalls aus meiner, sagen wir mal zwar rein subjektiven Lektüre und Teilnahme auch an verschiedenen Events ist das schon etwas, was sich ändert. Auch die Tatsache, dass sie ja heute von denen im Zweifelsfall kein Panel mehr sehen, wo nicht doch auch eine Frau mindestens da drauf ist, das wird signifikant besser. Aber

das ist wirklich jetzt, würde ich mal behaupten, so aus diesem Kalenderjahr [2023] kann man fast sagen. Das ist wirklich sehr neu. Das ist sehr schön, aber sehr neu. Und ich glaube, da geht noch mehr.“ (IP10: LXXIVf., Zeile 30 ff.)

Dass das *Manager Magazin* die Interviewpartnerinnen bewegt, zeigt sich in der Häufigkeit und der Emotionalität, in der sie ungefragt über dieses Magazin sprechen. Dass sie sich in ihrer Bewertung des Magazins so stark unterscheiden, ist interessant und zeigt, wie subjektiv der Eindruck von der medialen Berichterstattung ist. Ähnlich wie bei der Darstellung von Äußerlichkeiten wird auch die Wahrnehmung des *Manager Magazin* stark von einzelnen persönlichen Erfahrungen geprägt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die interviewten Frauen einen eher kritischen Blick auf die mediale Berichterstattung über weibliche Führungskräfte haben. In ihrer Wahrnehmung werden weibliche Managerinnen noch immer als Ausnahmeerscheinung betrachtet, die als solche besonders kritisch bäugt und auf besondere Weise beschrieben wird. Die Frauen sehen ihren Token-Status (vgl. Abschnitt 2.1) in der medialen Berichterstattung besonders betont. In vielen Aussagen zeigt sich eine Sehnsucht danach, als normales Mitglied des Managements wahrgenommen und entsprechend medial betrachtet zu werden. Wie sich dieses unerfüllte Bedürfnis auf den Umgang der Frauen mit den Medien auswirkt, und welche Ansprüche weibliche Führungskräfte an die mediale Fremddarstellung formulieren, wird im folgenden Abschnitt aufgezeigt, der die Einstellungen weiblicher Führungskräfte zu verschiedenen Aspekten des sie umgebenden Systems beleuchtet.

## 5.2.4 Einstellungen zum System

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die interviewten Führungskräfte nicht alle dieselben prägenden Erfahrungen gemacht haben. Mitunter unterscheiden sich ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen sogar elementar. Als reflektierte Managerinnen nehmen die Frauen immer wieder Bezug zu ihren bisher gemachten Erfahrungen, interpretieren diese und bilden sich auf dieser Basis eine eigene Meinung darüber, wie das System, in dem sie agieren, funktioniert und wie es idealerweise funktionieren sollte. Die Vermutung liegt nahe, dass sich diese Einstellungen ähnlich stark unterscheiden wie die prägenden Erfahrungen selbst. Ein Blick auf die Konzepte dieser Kategorie (Tabelle 5.5) zeigt, welche Themen die weiblichen Führungskräfte beschäftigen.

**Tabelle 5.5** Kategorien und Konzepte der Kernkategorie ‚Einstellungen zum System‘

Kernkategorie „Einstellungen zum System“	
Kategorien	Konzepte
Anspruch an Unternehmenskultur	
Einstellung zur Unterstützung von Frauen	
	Vorbilder sind hilfreich
	zurückhaltend, sich für Frauen in Führung einzusetzen
	Macht sich für Vereinbarkeit stark
	Meinung zur Frauenquote
Umgang mit medialer Präsenz	
	sehr vorsichtig / zurückhaltend im Umgang mit den Medien
	sieht es als Verantwortung, öffentliches Vorbild zu sein
Anspruch an mediale Fremddarstellung	
	Führungskraft als Persönlichkeit individuell darstellen
	Vereinbarkeit positiv darstellen
	Fokus auf das Inhaltliche
	Appell an Selbstreflexion / Verantwortung der Journalist:innen

### 5.2.4.1 Anspruch an die Unternehmenskultur

Fünf der interviewten Führungskräfte formulieren konkret den Anspruch, dass nicht die Frauen allein sich anpassen müssten, wenn sie ins Top-Management eines Unternehmens eintreten. Vielmehr müsse die Unternehmenskultur auf die Veränderung vorbereitet und so weiterentwickelt werden, dass sie für Frauen attraktiv ist. Als Grund für diese Notwendigkeit wird die Tatsache genannt, dass Frauen sich sehr genau überlegten, worauf sie sich einlassen und worauf nicht. Unternehmen, bei denen mehrere weibliche Führungskräfte in Folge scheiterten, wären als Arbeitgeber nicht mehr attraktiv. Außerdem seien die Zeiten vorbei, in denen Frauen sich extrem männlich verhalten mussten – oder bereit waren es zu tun – um einen Job in Vorstand oder Aufsichtsrat auszuüben (vgl. IP04: XXVI, Zeile 10 ff.). Es gehe bei der Kulturveränderung nicht darum, alles schlecht zu

machen, was ein Unternehmen ausmache. Vielmehr gelte es, die Potenziale ausfindig zu machen, die eine Organisation mitbringt, und diese weiterzuentwickeln. Man müsse in diesem Kontext Organisationsstrukturen, Entscheidungsweg und Hierarchien hinterfragen und weiterentwickeln, damit ein Raum entstehe, in dem Frauen wirksam werden können (vgl. IP15: CXVIII, Zeile 25 ff.).

„Leute, ihr dürft halt auch nicht einfach da irgendwo eine Frau reinwerfen und dann sagen, ja mach mal, sondern da muss man halt auch ein bisschen mehr Effort als Unternehmen anstrengen, wenn man irgendwo wirklich daran interessiert ist, mehr Vielfalt zu schaffen. Ich habe das letztes sehr lange mit einem Personalberater auch umrundet, der mich gefragt hatte: <eigener Name>, was würdest du denn sagen bei dem und dem Mandat? Da habe ich gesagt: Du darfst für diese Position nicht nur dahingehend beraten, dass das jetzt tatsächlich zum ersten Mal eine Frau wird. Nein, du musst da systemisch drauf gucken, denn ansonsten haben wir bald wieder die nächste, wo es heißt, ja, die ist gescheitert, die konnte sich nicht in die Kultur einfinden. Ob aber die Kultur dafür überhaupt auch bereit gemacht wurde, ist doch nicht die Verantwortung dieser einen Persönlichkeit, die irgendwo reingeht, das ist doch wie in einer Ehe.“ (IP14: CVII, Zeile 21 ff.)

Auffällig ist, dass es auch bei diesem Thema eine Korrelation zum Alter der Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen gibt. Unter den Interviewpartnerinnen, welche die Ansicht vertreten, dass die Unternehmenskultur sich ändern und anpassen müsse, um mehr Frauen im Top-Management zu ermöglichen, ist keine einzige Frau über 60. Diese Beobachtung passt zu den Erkenntnissen aus Abschnitt 5.2.3.1, dass ältere Frauen die vorherrschende Kultur und einen etwaigen Anpassungsdruck weniger in Frage stellen als jüngere Kolleginnen.

#### 5.2.4.2 Einstellung zur Unterstützung von Frauen

Die weiblichen Führungskräfte sprechen in den Interviews auch über ihre Überzeugungen, wie Frauen sich gegenseitig unterstützen sollten. In diesem Zusammenhang kommt das Gespräch häufig auf die Bedeutung von weiblichen Vorbildern. Sechs der 16 Frauen äußern explizit: **Vorbilder sind hilfreich**, um Frauen zu unterstützen und mehr Frauen für Führungspositionen zu begeistern. Dabei berichten zwei Frauen über 50 Jahre, dass ihnen die Bedeutung von Vorbildern erst im späteren Verlauf ihrer Karriere bewusst wurde, weil sie selbst keine weiblichen Vorbilder hatten.

„Ich glaube, da habe ich ein bisschen eine persönliche Reise hinter mir. Ich selber hatte ja tatsächlich keinerlei weibliche Vorbilder in meinen Rollen [lacht]. Deswegen hätte ich früher immer gesagt: Ach, geht auch ohne. Ich habe irgendwann festgestellt, dass ich tatsächlich für viele dann, ohne es eigentlich zu merken, sozusagen

die immer für mich gearbeitet haben, dann irgendwie schon eigentlich immer so diejenige war, wo sie gesagt haben, na ja, wenn die das hinkriegt, dann kriege ich das bestimmt doch auch noch mal hin. Und irgendwie die so auf einen geschaut haben und die irgendwann auch anfangen, mir das zu sagen. Also, ich habe es tatsächlich erst gemerkt, als ich irgendwie zu einem Zeitpunkt, wo es sich mal wirklich so richtig häufte, dass irgendwie diverseste meiner ehemaligen weiblichen Mitarbeiterinnen so aus unterschiedlichen Zeiten alle bei mir aufschlugen. Und die waren alle so: Hey, lass uns doch mal Kaffeetrinken gehen oder so, da kamen die alle mit so Karrierefragen und mit so: Du sag mal, was würdest du denn da an meiner Stelle machen? Ich habe die dann auch alle mal gefragt und gesagt: Du ganz ehrlich, ich weiß gar nicht, ob ich da jetzt die richtige Ratgeberin bin, weil das ist ein Job in dem Bereich, den habe ich so noch nie gemacht. Und dann waren die aber alle so: Ja, aber du warst in ähnlich großen Verantwortungen und ich bin mir sicher, dass aus dem, was du mir dazu sagen kannst, da was für mich Wichtiges drin ist. (...) Und ich glaube, es hilft schon, wenn man sagt: Na ja, es gibt genügend andere Frauen, die sind offensichtlich gut genug, das zu können. Und warum sollte ich es dann nicht können? Ich glaube, das ist tatsächlich, wenn man so allein auf weiter Flur ist, irgendwie noch mal ein bisschen schwieriger.“ (IP13: XCVIII., Zeile 30 ff.)

Auf Basis solch persönlicher Geschichten sind die Managerinnen heute gerne bereit, ihre Erfahrungen mit jüngeren Frauen zu teilen und auch offen darüber zu sprechen, wo Herausforderungen und Stolpersteine liegen. Ob Vorbilder in der medialen Berichterstattung zu finden sind oder eher im direkten persönlichen Umfeld, darüber scheiden sich die Geister. Einige weibliche Führungskräfte sind der Meinung, Vorbilder und Rollenmodelle im eigenen Arbeitsumfeld hätten den größten Effekt. Man könne mit ihnen in einen echten Austausch treten und wirklich ein Gefühl für die Person bekommen. Im geschützten Rahmen könnten Vorbilder auch freier ihre Erfahrungen teilen als in öffentlichen Sphären. Dieses Verständnis von einem Vorbild basiert auf persönlichem Kontakt und ähnelt damit der Rolle einer Mentorin. Andere Frauen sind wiederum der Meinung, Vorbilder in den Medien seien durchaus wirkungsvoll, da Porträts von interessanten weiblichen Führungskräften die Möglichkeit böten, sich mit ihnen zu identifizieren, sich inspirieren zu lassen und sich das herauszuziehen, was zur eigenen Situation und zur eigenen Persönlichkeit passt.

„Ich glaube tatsächlich, dass da die mediale Darstellung extrem hilfreich ist, aber nicht hin zum Perfekten, sondern wirklich auch mit einer sehr transparenten Kommunikation, auch über genau die damit einhergehenden Schwierigkeiten, die man als Mensch hat, diese Dinge in Vereinbarkeit zu bringen. Also dieses Thema perfekt sein hilft an der Stelle nicht, sondern eher tatsächlich ehrlich sein und zu sagen, wo komme ich an die Grenzen. Ich glaube, wir haben ja gerade auch in den sozialen Medien im Moment häufig den Hang zu einer sehr perfekten Darstellung von Vereinbarkeit verschiedener Dinge, das muss ja nicht nur Familie sein, kann auch, keine

Ahnung, die coolen Start-ups, die immer supergut aussehen und man sich fragt: Man, wie machen die eigentlich ihr Business? [lacht] Ja, und deshalb ist es dieses Thema authentisch sein, an der Stelle, ehrlich sein, ist, glaube ich, ein stärkeres Vorbild als dieses perfektionistische. Und das gilt auch für Männer wie Frauen.“ (IP15: CXIV, Zeile 13)

Interviewpartnerin 16 ist darüber hinaus der Meinung, dass auch Soziale Medien wie LinkedIn hier einen großen Beitrag liefern könnten. Die Rezipienten erlebten dort einen echten Menschen, der über sich selbst schreibe und dadurch nahbar wirke. Es entstehe der Eindruck, diese Person persönlich zu kennen, was es leichter mache, sich zu identifizieren und Erfahrungen auf das eigene Leben zu übertragen (vgl. IP16: CXXVI, Zeile 5 ff.)

Trotz der wahrgenommenen Relevanz von Vorbildern und Identifikationsmöglichkeiten, bekennen drei Interviewpartnerinnen, dass sie **zurückhaltend** sind, **sich** im Arbeitsalltag **für** das Thema **Frauen in Führungspositionen einzusetzen**. Die Gründe dafür sind unterschiedlich. Eine Vorständin nimmt wahr, dass es bei der Diskussion um das Thema unter Frauen manchmal zu dogmatisch zugehe und negative Erfahrungen mit Männern im Vordergrund stünden. Sie habe ein Störgedühl, wenn die Schuld bei anderen gesucht werde, weil das der Komplexität nicht gerecht werde. Deshalb falle es ihr schwer, sich dort zu engagieren. Eine andere Vorständin wolle die Gefahr nicht eingehen, für solch plakative Thema zu stehen, obwohl echte Geschäftsthemen anstünden. Das Unternehmen voranzubringen habe immer Vorrang und man wolle nicht mit allem, was man tut, als Beispiel für Frauen allgemein stehen. Es gebe jedoch noch einen anderen Grund, beim Engagement für andere Frauen zurückhaltend zu sein:

„Ich glaube, fünf gute Artikel können von einem negativen Artikel ruiniert werden. Jetzt in der Presse, aber auch in der individuellen Wahrnehmung. Also würde in einem Unternehmen wahrgenommen werden, aha, da werden Frauen promotet, braucht nur eine in der Empfindung des Unternehmens nur aufgrund ihrer Weiblichkeit promotet werden und das hat dann gar nicht geklappt. Dann glaube ich, kann man viel für andere Frauen kaputt machen. Deswegen, wenngleich ich Dinge wie Mentoring und so, ich mich da engagiere und das Thema für ganz wichtig halte für die Frauen, für die Gesellschaft (...), glaube ich trotzdem, dass man da mit einer gewissen Vorsicht den Frauen was Besseres tut, als ganz viel nach vorne zu preschen.“ (IP03:XXIII, Zeile 15 ff.)

Ob der Grund für diese Zurückhaltung wirklich so altruistisch ist, wie er vorgebracht wird, lässt sich sicher nicht beantworten. Ein Blick in die Interviews zeigt jedoch, dass bei weitem nicht alle Frauen diese Ansicht teilen. Fünf Interviewpartnerinnen geben an, dass sie sich bewusst **für Vereinbarkeit stark machen**,

um besonders Frauen aktiv in ihrer Karriere zu unterstützen. Sie wollen persönlich mit gutem Beispiel vorangehen. So berichtet eine Vorstandsvorsitzende beispielsweise, dass sie als Signal an die Belegschaft bewusst früher nach Hause gehe, um mit ihren Kindern gemeinsam zu Abend zu essen. Sie sehen es als ihre Aufgabe als Arbeitgeberin, Mitarbeitende in der Vereinbarkeit zu unterstützen, weil sie nicht auf deren Potenzial verzichten wollten (vgl. IP05: XXXIV, Zeile 31 ff.).

„Ich glaube, dass ich auch in Zeiten, wo die äußeren Rahmenbedingungen uns sehr in Schablonen [sic], im Hinblick auf was ist möglich im Bereich der Mitarbeiterführung, was ist nicht möglich, insbesondere bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, da habe ich sehr, sehr früh mich losgesagt von dem Rahmen, der uns vorgegeben war, um Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu ermöglichen, Beruf und Familie zu vereinbaren. Das war für mich ein ganz, ganz wesentlicher Aspekt, weil ich immer gesehen habe, okay, wenn wir uns arrangieren können und diese Anforderungen in die Balance bringen, dann bekomme ich als Führungskraft und dann bekommt das Unternehmen auch wirklich was zurück, nämlich Einsatz und Leistung.“ (IP01: V, Zeile 22 ff.)

Bei der Frage, ob man andere Frauen bewusst unterstützt oder eher zurückhaltend ist, findet sich im untersuchten Datenmaterial keine Korrelation zum Alter. Sowohl bei den Zurückhaltenden als auch bei den aktiven Unterstützerinnen von Vereinbarkeit sind Frauen aller Altersgruppen vertreten.

Wenn es um die Unterstützung anderer Frauen geht, kommen vier Interviewpartnerinnen auf die **Frauenquote** zu sprechen. Alle vier sind überzeugt, dass es ohne eine Quote heute noch viel weniger Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten geben würde. Ihnen geht die aktuelle Quotenregelung jedoch nicht weit genug. Sie fordern eine echte Geschlechterparität. Eine Frau äußert sogar die Meinung, dass eine Quote von 30 Prozent eine weitere Entwicklung hemme. Der Anteil von Frauen in Führungsetagen sei quasi eingefroren, weil Unternehmen sich zurücklehnten, sobald sie das Quotenziel erreicht haben und nicht weiter nach Diversität und Parität strebten (vgl. IP05: XXXVIII, Zeile 27 ff.).

### 5.2.4.3 Umgang mit medialer Präsenz

Bei der Diskussion der prägenden Einflüsse wurde in Abschnitt [5.2.3.2](#) deutlich, dass die interviewten Frauen Medien grundsätzlich als besonders kritisch gegenüber weiblichen Führungskräften wahrnehmen. Diese gemeinsame Erfahrung führt interessanterweise jedoch nicht zu einer ähnlichen Konsequenz. Bei der Einstellung der Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen zum Umgang mit medialer Präsenz gibt es vielmehr zwei Lager. Die einen sind sehr vorsichtig im Umgang

mit den Medien, während es die anderen als ihre Verantwortung sehen, als Vorbild in der Öffentlichkeit zu stehen und medial präsent zu sein.

Acht der 16 interviewten Frauen, und damit die Hälfte, sprechen darüber, dass sie **sehr vorsichtig und zurückhaltend im Umgang mit den Medien sind**. Für einige ist es das erklärte Ziel, so wenig in der Presse stattzufinden, wie möglich. Ein nicht geschriebener Artikel sei der beste Artikel. Grund dafür sei die Tendenz der Medien, erst etwas Positives über neue Führungskräfte zu schreiben und es dann im Verlauf der Zeit immer negativer werden zu lassen.

„Am liebsten ist es mir, man ist eigentlich nur in Berichterstattung, wenn es irgendwas Inhaltliches gibt. Also beim CFO liegt sehr nahe, wie beim CEO auch, dass, wenn man jetzt börsennotiert ist, dann sollte man halt augenscheinlich alle drei beziehungsweise sechs Monate schon die wichtigsten Nachrichten transportieren und dann ist es auch nicht schlecht mit Blick auf die Investor Community, wenn man das dann auch medial genauso wiedergespiegelt. Ansonsten würde ich sagen, so ist eigentlich in der Deckung bleiben fast besser, weil ich auch immer sage, man kann wunderbar hochgeschrieben werden, man kann aber auch wunderbar wieder runtergeschrieben werden. Das muss jedem klar sein. Deswegen versuche ich eigentlich, das gelingt nicht immer, aber eigentlich mehr in der Deckung zu bleiben.“ (IP08: LIX, Zeile 14 ff.)

Diese Ansicht vertreten mehrere interviewte Managerinnen. Sie möchten sich auf ihre Aufgaben konzentrieren und legen keinen Wert darauf, ein möglicherweise fälschliches Bild über sich in den Medien aktiv zu korrigieren. Da Sichtbarkeit einerseits wichtig sei für weibliche Führungskräfte, die Interaktion mit der Presse aber grundsätzlich „gefährlich“ sei, würden Netzwerke wie ‚LinkedIn‘ immer attraktiver. Hier könnten weibliche Führungskräfte ihre eigene Geschichte erzählen und das teilen, was ihnen wichtig ist. (vgl. IP10: LXXIII, Zeile 22 ff.)

Auffällig ist, dass unter den acht Frauen, die besonders vorsichtig im Umgang mit den Medien sind, nur eine Frau unter 50 Jahren ist. Sechs der acht Interviewpartnerinnen sind zwischen 50 und 59 Jahre alt und eine über 60 Jahre. Es zeigt sich folglich, dass Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen in den 50ern besonders skeptisch im Umgang mit der Presse sind.

Dem gegenüber berichten vier der interviewten Managerinnen, sie **sähen es als ihre Verantwortung, ein öffentliches Vorbild zu sein**. Für sie gehöre es zum Job dazu, eine exponierte Stellung zu haben und diese zu nutzen. Es sei wichtig, sich als Vorbild zu zeigen und für die eigene Position einzustehen.

„Ich würde sagen, wir haben auch eine gewisse Form von Verpflichtung, Vorbild zu sein. Und Vorbild heißt dann eben auch Unperfektion. Also das ist das, was ich vorhin gesagt habe, nicht die schöne bunte Welt und nur die Erfolge, sondern durchaus auch mal zu sagen, wo was Kritisches ist, wo man was hinterfragt. Gerade Menschen, die

Verantwortung tragen, haben halt eine Rolle. Und ich finde, zu dieser Rolle gehört auch Vorbild zu sein, aus ganz unterschiedlichen Gründen, für die eigenen Kinder, für die Generationen. Also ich sehe das tatsächlich nicht kritisch und ich sage auch nicht, bitte, ich nicht, sondern das ist ein Teil meines Jobs auch genau dafür zu werben und einzustehen und mich da auch zu zeigen. Weil, ansonsten wäre ich ehrlicherweise in der Rolle, in der ich jetzt bin, nicht richtig besetzt.“ (IP15: CXVII, Zeile 16 ff.)

Die Einstellung, dass man nicht richtig im Management sei, wenn man vor den Medien in Deckung gehe, teilen weitere Interviewpartnerinnen. Angst davor, von den Medien ‚heruntergeschrieben‘ zu werden, haben diese Frauen nicht. Wenn man seine Meinung äußere, gehöre es dazu, dass es Leute gebe, denen diese nicht gefällt. Der gesellschaftliche Gewinn sei immer größer als der persönliche Verlust (vgl. IP14: CIX; Zeile 29 ff.). Drei dieser vier Frauen sind zwischen 40 und 49 Jahre alt, nur eine über 50 Jahre.

Die vorliegende Arbeit belegt an dieser Stelle, dass eine ähnliche Wahrnehmung der medialen Fremddarstellung unterschiedliche Einstellungen hervorbringen kann. Während die jüngeren Vorständinnen unter 50 es als ihre Verantwortung sehen, das mediale Bild über weibliche Führungskräfte mitzugestalten und durch Präsenz aktiv zu prägen, schrecken Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen über 50 aufgrund der eigenen negativen Erfahrungen eher davor zurück medial präsent zu sein und versuchen eine Präsenz zu vermeiden.

#### 5.2.4.4 Anspruch an mediale Fremddarstellung

Elf der 16 interviewten Managerinnen äußern den Wunsch, Medien sollten die **Führungskraft als Persönlichkeit individuell darstellen**. Es gehe darum, den Menschen mit seinen Eigenschaften in allen Facetten abzubilden und erlebbar zu machen. Die weiblichen Führungskräfte reflektieren auch, warum sie dies nicht nur für sich selbst, sondern auch für ihre Unternehmen als wichtig erachten:

„Also es ist natürlich eine sehr HR-lastige Perspektive, aber: Menschen kommen zu Menschen und Menschen folgen Menschen, die folgen nicht Unternehmen. Ja, das ist viel zu abstrakt. Das heißt, natürlich ist es wichtig, die menschliche Seite darzustellen, aber bitte weniger Schublade. Also lass uns doch auch den CEO zeigen, der sich Zeit für seine Kinder nimmt. Lass uns aber auch der Aufsichtsrätin zugestehen, dass sie nicht so erfolgreich ist, weil sie zufällig eine Frau ist, sondern [lacht] weil sie ganz viele andere tolle Sachen auch kann. Also, sich daraus auch zu lösen und diese Vielfalt deutlicher darzustellen.“ (IP14: CV, Zeile 26 ff.)

Es gehe folglich darum, die Individualität einer Führungskraft herauszustellen, keine perfekte glattgeschliffene Person. Die Frauen wünschen sich, dass Medien eine Rundum-Perspektive einnehmen und die Vorteile von Vielfalt aufzeigen.

Die Führungskraft als Menschen mit seiner gesellschaftlichen Haltung, seinem Hintergrund und Emotionen darzustellen, sei hierfür ein wichtiger Schritt.

Vier Frauen, darunter zwei, die nicht unter den elf eben genannten waren, wünschen sich in diesem Zusammenhang, dass die Medien **Vereinbarkeit positiv darstellen**. Was bedeutet das? Die Medien sollten nicht immer kritisch hinterfragen, wie Frauen Familie und Karriere unter einen Hut bekämen. Vielmehr sollten sie unterstützend wirken, Vereinbarkeit normalisieren und Care-Arbeit ganz selbstverständlich bei beiden Geschlechtern thematisieren. Der Fokus der Berichterstattung dürfe nicht immer nur auf der individuellen Lösung für ein gesellschaftliches Problem liegen. Vielmehr sei es hilfreich, positive Beispiele darzustellen, wie die Infrastruktur in Unternehmen Familien unterstützen und wie Vereinbarkeit gelingen könne. So könnten andere davon lernen und die Medien würden einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung liefern (vgl. IP06: XLIV, Zeile 15 ff.).

Sieben der interviewten Frauen wünschen sich für die mediale Berichterstattung einen **Fokus auf das Inhaltliche**. Dies steht nicht grundsätzlich im Widerspruch zum Wunsch nach Individualität der Führungskraft. Die Managerinnen bringen jedoch eine zusätzliche Perspektive in die Diskussion. Sie wünschen sich, dass zur Darstellung von Individualität nicht immer persönliche Themen in den Vordergrund gestellt werden. Es solle in erster Linie darum gehen, was die Person anders macht, was sie antreibt und welche Vision sie verfolgt.

„Man sollte tatsächlich auch ein bisschen stärker darauf fokussieren: Was ist denn die Agenda? Wo wollen sie denn eigentlich hin? Oder auch, was ist das, warum diese Person eben tatsächlich jetzt die richtige Person am richtigen Platz ist? Und das kann man als Journalist auch gerne mal ein bisschen verproben und vertesten und irgendwie gerne auch mal ein bisschen nachgraben, ob das so ist. Also ähnlich, wie man es bei Männern macht (...). Da sprechen sie dann über, wie er jetzt aufgeschlagen ist, um jetzt hier mal wirklich die Strategie noch mal neu zu definieren. Oder noch mal die Agenda umzuwerfen. Wie oft sagt man das über eine Frau eigentlich? Und da muss ich zugeben, finde ich, haben wir das doch eigentlich genauso verdient, dass man auch über uns genau in der Form auch inhaltlich spricht.“ (IP13: XCVII, Zeile 14 ff.)

Die Thematisierung von innovativen Lösungen und Erfolgen gehörten nach Ansicht der Managerinnen dazu, wenn man eine Führungskraft medial darstellt. Interviewpartnerin 9 ergänzt, dass auch der Führungsstil und die Führungspersönlichkeit wichtige Aspekte seien, die Medien in den Fokus rücken sollten:

„Es geht nicht darum, welches Privatleben, wie viele Kinder oder ob Kinder und so, darum geht es überhaupt nicht, sondern es geht um die Skills. Also wir brauchen Führungskräfte, die halt ein besonderes Skillset haben und Menschen an einen Tisch

bringen, die aus unterschiedlichen und diversen Gesichtspunkten an einer Lösung arbeiten. Und das ist halt was, was bei Führungskräften gerade in Deutschland komplett unterentwickelt ist. Weil Männer haben das Problem, immer selbst scheinen zu wollen und selbst der Größte im Raum zu sein. Und Frauen haben dieses Problem, immer wieder zu überlegen, oh Gott, bin ich überhaupt gut genug. Und das zu managen, also wirklich Managen und Zusammenbringen von einem divers besetzten Team ist die eigentliche Führungskompetenz, um die es in allen Berichten gehen sollte. Es geht nicht um das Fachliche, weil dafür kann die eine Lösung gut sein, die anderen Lösungen. Es gibt keine Blaupause für die richtigen Lösungen, sondern immer nur das Vorgehen ist entscheidend und das Vorgehen hängt maßgeblich damit zusammen, wie ist dein Führungsstil und dein Führungsverhalten und wie ist dein Menschenbild? Also wie guckst du überhaupt auf Menschen? Wie guckst du auf dich? Wie reflektiert bist du? Hast du deine Biases es im Griff? Kennst du deine Biases überhaupt? Darum geht es in keinem Artikel. Verstehe ich nicht.“ (IP09: LXVI, Zeile 8 ff.)

Die aufgeführten Zitate zeigen, wie sehr die Reflexion das Denken der weiblichen Führungskräfte bestimmt. Aus ihren persönlichen Erfahrungen mit den Medien leiten sie nicht nur eine Einstellung zum Umgang mit Medien ab, sondern sie entwickeln auch eine Meinung, wie eine bessere, eine gerechtere Berichterstattung in ihren Augen aussehen könnte. Die Zitate zeigen, wie die Frauen sich selbst reflektieren und wie sie Reflexionsfähigkeit auch von anderen einfordern. Von anderen Führungskräften genauso wie von Journalistinnen und Journalisten.

Zwei Managerinnen appellieren explizit an die **Selbstreflexion und die Verantwortung der Journalist:innen**. Interviewpartnerin 16 ist der Überzeugung, dass Journalist:innen eine wichtige Rolle in der Geschlechterbildung spielten. Sie seien immer sehr stolz auf ihre Rolle in der Demokratie und sie müssten auch bei dieser Facette ihre Verantwortung wahrnehmen. Eine angemessene Darstellung von Führung im allgemeinen und weiblichen Führungskräften im Speziellen gehe nur im Schulterschluss von Führungskräften und Medien. Dies diskutiere sie auch immer wieder aktiv mit Redakteur:innen (vgl. IP16: CXXVII, Zeile 15 ff.). Auch Interviewpartnerin 14 berichtet, dass sie mit Journalist:innen über deren blinde Flecken und Unconscious Bias diskutiere. Sie sollten sich persönlich beispielsweise hinterfragen, ob sie weiblichen Führungskräften andere Fragen stellten als männlichen und was sie tun könnten, um eine ausgeglichene Berichterstattung zu ermöglichen. Jedoch sei es nur möglich auch für die weiblichen Führungskräfte eine echte Gleichberechtigung wahrnehmbar zu machen, wenn die Medien übergreifend ihre Verantwortung wahrnehmen und auch bei sich intern Gleichberechtigung schaffen.

„Wenn die Redaktionen männlich sind und die Frauen halt nur, in Anführungszeichen, die Ressorts Kultur und Familie kriegen, ja, aber die Männer über Wirtschaft,

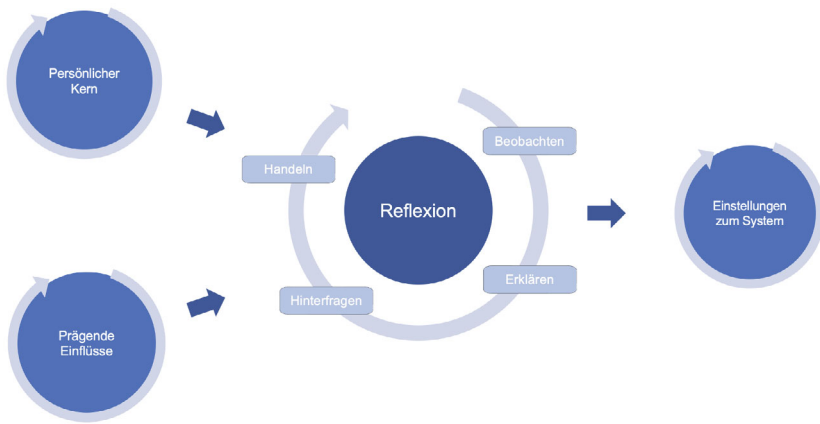
Beruf und sonst was berichten, dann haben wir vielleicht automatisch schon im System einen gewissen Bias drin. Wissen Sie, ich mache das auch den Journalisten gar nicht zum Vorwurf. Das ist zutiefst menschlich. Ja, nur wir müssen dann systemisch auch woanders ansetzen, wenn wir wollen, dass der Journalismus auch seine Verantwortung an der Stelle mit übernehmen kann, hin in eine Gesellschaft kommen, wo eben Frauen in Führung nicht sagen: Ne, sorry, bitte nicht über mich berichten, weil ich kann es nicht mehr ertragen, was dann mit mir passiert. (...) Das müssen Sie sich mal überlegen. Top-Führungsfrauen mit einer Wahnsinns-Vita, höchst intelligent, die dann sagen, ne, die haben mich kaputt geschrieben. Irre.“ (IP14: CXI, Zeile 7 ff.)

Die Interviews haben ergeben, dass die weiblichen Führungskräfte einen hohen Anspruch an mediale Berichterstattung über weibliche Führungskräfte haben. Sie äußern jedoch nicht nur allgemeine Kritik an der aktuellen Situation. Sie benennen konkrete Beispiele und benennen konstruktiv konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen. Einige wenige Frauen gehen sogar einen Schritt weiter und engagieren sich aktiv im Austausch mit Journalist:innen, um gemeinsam eine Verbesserung der wahrgenommenen Ungleichbehandlung voranzutreiben.

---

### **5.3 Zusammenfassung: Theorie zur Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte**

Aus den episodischen Interviews mit 16 Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen großer deutscher Wirtschaftsunternehmen hat die Autorin der vorliegenden Arbeit mit Hilfe der Grounded Theory eine Theorie entwickelt, welche erklärt, wie das Selbstbild weiblicher Führungskräfte entsteht. Die Theorie zeigt die relevanten Kategorien auf, die im Zusammenspiel ein Selbstverständnis als Führungskraft ergeben und es den weiblichen Führungskräften möglich machen, sich selbst mit ihren Eigenschaften, Erfahrungen und Einstellungen zu beschreiben. Die zentralen Kategorien der Theorie und ihre Interaktionen werden in einem Modell in Grafik 5.2 schematisch dargestellt.



**Abbildung 5.2** Theorie zur Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte

Im Zentrum der Theorie steht die **Reflexion**. Die vorliegende Untersuchung hat belegt, dass weibliche Führungskräfte sich durch eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit auszeichnen. Ständiges Reflektieren der eigenen Eigenschaften, Erfahrungen und Einstellungen spielt eine zentrale Rolle im Habitus weiblicher Führungskräfte und ist elementarer Teil ihres Selbstverständnisses. Sie hinterfragen und verarbeiten ihre Beobachtungen bewusst und integrieren ihre Erkenntnisse in ihr Handeln und in das Verständnis der eigenen Rolle als Führungskraft. Der Prozess der Reflexion ist ein Zyklus aus Beobachten, Erklären, Hinterfragen und Handeln. Die weiblichen Führungskräfte durchlaufen ihn in jeder Kategorie einzeln, was die zirkulierenden Pfeile symbolisieren. Gleichzeitig verbindet eine höhere Ebene der Reflexion die einzelnen Kategorien miteinander, da durch sie aus persönlichem Kern und prägenden Einflüssen die eigenen Einstellungen zum System entstehen. Die Reflexion erfolgt dabei in aufeinander aufbauenden Zyklen und kommt nicht zum Stillstand. Das bedeutet, dass auch die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte kein starres Selbstbild ist, sondern sich im Laufe der Zeit ständig den eigenen Beobachtungen anpasst und wandlungsfähig ist.

Der **Persönliche Kern** weiblicher Führungskräfte setzt sich aus ihren Führungseigenschaften und ihrer Führungsmotivation zusammen. Beide entstehen durch die Reflexion eigener Überzeugungen und erweisen sich als wenig

beeinflussbar von äußeren Einflüssen. Die Managerinnen zeigen bei ihren Führungseigenschaften und der Führungsmotivation viele grundlegende Übereinstimmungen, was zu einer allgemeingültigen Erkenntnis über den persönlichen Kern führt: Weibliche Führungskräfte kombinieren kommunale und agentische Persönlichkeitseigenschaften mit einer prosozialen Führungsmotivation zu einem transformationalen Führungsstil.

**Prägende Einflüsse** weiblicher Führungskräfte umfassen die bisherigen Erfahrungen als Führungskraft und die wahrgenommene mediale Fremddarstellung. Die Managerinnen berichten sehr individuell von Erfahrungen, die sie persönlich bewegt und geprägt haben. Viele Frauen haben Beobachtungen gemacht, die dem Phänomen des Tokenism (vgl. Abschnitt 2.1) entsprechen. Sie nehmen wahr, dass sie durch die Minderheitsposition im Top-Management noch immer einen Sonderstatus haben, der subjektiv empfunden dazu führt, dass sie unter besonderer Aufmerksamkeit stehen und sich einem erhöhten Leistungsdruck ausgesetzt sehen. Neben dieser allgemeinen Wahrnehmung unterscheiden sich die weiblichen Führungskräfte in ihren Erfahrungen und den Interpretationen derer mitunter deutlich. Bei der Reflexion ihrer Beobachtungen zeigt sich die Individualität der Managerinnen besonders deutlich.

Die **Einstellungen weiblicher Führungskräfte zum System**, welches sie umgibt und zur eigenen Rolle sind divers. Sie sind das Ergebnis vieler individueller Reflexionsprozesse, die zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Es zeigen sich bei den Ansprüchen an die Unternehmenskultur, bei der Einstellung zur Unterstützung von Frauen, beim Umgang mit medialer Präsenz und bei den Ansprüchen an die mediale Fremddarstellung immer wieder Übereinstimmungen mehrerer Frauen. Es lassen sich jedoch keine verallgemeinernden Aussagen zu den Einstellungen weiblicher Führungskräfte treffen. Am Ende hat jede Frau ein ganz eigenes Set an Eigenschaften, Erfahrungen und Überzeugungen. Keine Frau gleicht in ihrer individuellen Zusammenstellung der anderen. Auch eine Typenbildung wäre eine zu stark vereinfachte Abbildung der real existierenden Diversität und erweist sich damit als unangemessen.

Die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte lässt sich damit nicht in Frames pressen. Ein stereotyper Blick wird den Managerinnen und ihrem Selbstverständnis nicht gerecht. Diese Erkenntnis zeigt, dass Diversität in der Arbeitswelt kein Wunsch mehr ist, sondern gelebte Realität. Die Komplexität der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte darzustellen und Reflexion als zentrales und verbindendes Element herauszuarbeiten ist eine zentrale Errungenschaft der vorliegenden Arbeit. Sie hat weibliche Top-Führungskräfte erlebbar gemacht, die in der Lage sind, sich selbst sehr reflektiert zu beschreiben und sich immer weiterzuentwickeln. Die Frage, ob ein Vorstandsmandat die Persönlichkeit

eines Menschen beeinflusst oder vielmehr der Mensch mit seiner Individualität eine Vorstandsrolle prägt, haben die Frauen durch zahlreiche Aussagen in ihren Interviews implizit für sich beantwortet. Sie alle haben ihren individuellen Weg gefunden, die Rolle als Vorständin und Aufsichtsrätin zu leben. Und sie haben den Anspruch und die Fähigkeiten zum Ausdruck gebracht, sowohl ihre Rolle als Managerin als auch die Fremddarstellung aktiv mitzugestalten und zu beeinflussen – auf ihre ganz persönliche Art und Weise.

Mit all diesen Erkenntnissen konnte die vorliegende Untersuchung keine Anhaltspunkte finden, die das Female Leadership Gap erklären würden oder dafürsprächen, dass Frauen weniger geeignet seien, verantwortungsvolle Positionen im Top-Management großer Unternehmen einzunehmen. Im Gegenteil: Das in dieser Arbeit erarbeitete Profil weiblicher Führungskräfte mit der Kernkompetenz Reflexionsfähigkeit und der damit einhergehenden fortlaufenden Entwicklung passt besonders gut zu den aktuellen Herausforderungen moderner Organisationen und zu den Anforderungen einer pluralistischen Gesellschaft. Ob weibliche Führungskräfte damit sogar einen Female Leadership Advantage (vgl. Abschnitt 2.4) aufweisen, ließe sich erst beurteilen, wenn eine ähnlich wissenschaftlich fundierte und aktuelle Theorie über die Selbstbeschreibung männlicher Führungskräfte existierte. Hier könnten künftige wissenschaftliche Arbeiten ansetzen und einen direkten Vergleich ermöglichen.

Es ist der vorliegenden Arbeit gelungen, die Komplexität und die Diversität weiblicher Führungskräfte darzustellen und zu belegen. Die Interviews liefern wertvolle Einblicke in die Lebenswirklichkeit von Top-Managerinnen, welche die Individualität weiblicher Führungskräfte erlebbar machen. Gleichzeitig ist es gelungen, die grundsätzlichen Wirkmechanismen, wie die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte entsteht und sich laufend weiterentwickelt, theoretisch zu beschreiben und in einem eigenen Modell darzustellen. Damit liefert die vorliegende Arbeit auch eine theoretische Erklärung für das bisher weitestgehend unerforschte kulturelle Phänomen der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte.

**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.





# Verhältnis von medialer Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte

# 6

Mediale Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte wurden in den beiden vorherigen Kapiteln umfassend beschrieben und diskutiert. Dabei erfolgte die Betrachtung jeweils isoliert und unabhängig voneinander. Nun gilt es, die beiden Perspektiven in Beziehung zueinander zu setzen, um herauszufinden, inwiefern Fremddarstellung und Selbstbeschreibung übereinstimmen und an welchen Stellen sich Diskrepanzen zeigen. Die in der Einleitung formulierten leitenden Forschungsfragen lauten in diesem Zusammenhang: Inwiefern passen mediale Fremddarstellung und Selbstbeschreibung zusammen? Finden sich weibliche Führungskräfte in der medialen Fremddarstellung wieder? Sehen Sie sich angemessen repräsentiert? Zur Beantwortung dieser Fragen werden im Folgenden, basierend auf den Erkenntnissen der Einzelauswertungen, die wichtigsten Übereinstimmungen und Unterschiede aufgezeigt und erläutert. Grundsätzlich geht die vorliegende Arbeit davon aus, dass weibliche Führungskräfte die Darstellung der Medien dann als angemessen empfinden, wenn jene Themen im Mittelpunkt der Berichterstattung stehen, die den Managerinnen persönlich wichtig sind.

Zunächst lässt sich feststellen, dass die große Vielzahl an Eigenschaften, welche die Frauen in ihrem persönlichen Kern mitbringen, von den Medien heute aufgegriffen und abgebildet wird. In der Berichterstattung werden weibliche Führungskräfte in ihren Eigenschaften sehr divers und individuell dargestellt, wobei den Frauen sowohl kommunale als auch agentische Attribute zugesprochen werden. Die Managerinnen selbst nehmen dies jedoch nicht so wahr. Sie äußern explizit den Wunsch, Medien sollten die Führungskraft als Persönlichkeit individueller und mit all ihren Facetten darstellen und erlebbar machen. Die vorliegende Arbeit kann diesbezüglich in der heutigen Berichterstattung keinen Mangel feststellen. Im Gegenteil: Mit der Eigenschaft ‚Empathie‘ wird in den untersuchten

Medien sogar diejenige Eigenschaft am häufigsten genannt, die auch den weiblichen Führungskräften am wichtigsten ist. Empathie wird dabei beschrieben als Fähigkeit, das Individuum im Blick zu haben und sich in das Gegenüber hineinversetzen zu können. Zuhören zu können wird in diesem Zusammenhang sowohl von den Medien als auch von den Managerinnen selbst als wichtige Kompetenz erkannt und benannt.

Es gibt jedoch auch Eigenschaften, die in der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte eine zentrale Rolle spielen und in der Berichterstattung kaum bis gar nicht aufgegriffen werden – dazu gehört der Wert von vielfältigen Perspektiven. Managerinnen sehen es als ihre Aufgabe an, gezielt unterschiedliche Perspektiven zusammenzubringen, um besser informierte Entscheidungen zu ermöglichen. Es geht den Interviewpartnerinnen darum, ihre Teams bewusst divers zu besetzen sowie Widerspruch und Reibung zuzulassen und als wertvolle Impulse für ein erfolgreiches Management zu sehen. Einige der interviewten Frauen sehen die Fähigkeit, Perspektiven zusammenzubringen, als eine besondere Stärke weiblicher Führungskräfte. In der medialen Berichterstattung findet dieser Aspekt von Führung im untersuchten Zeitraum keine Erwähnung.

Ähnlich verhält es sich mit den Themen Agilität und Veränderungsbereitschaft. Auch sie spielen in der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte keine nennenswerte Rolle. In der Wahrnehmung der Managerinnen selbst, sind dies jedoch wichtige Eigenschaften moderner Führung. In Zeiten des ständigen Wandels sehen sie es als notwendig an, sich immer wieder von Althergebrachtem zu lösen und Dinge neu zu bewerten. Es brauche ihrer Meinung nach ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz, Schnelligkeit im Denken, emotionale Resilienz und eine gesunde Fehlerkultur, um mit den Anforderungen der modernen Arbeitswelt Schritt halten zu können. In der Berichterstattung wird eher der Status Quo beleuchtet. Es werden Entscheidungen dargestellt und als richtig oder falsch bewertet. Agilität und Veränderungsbereitschaft, die im Vergleich eher auf einer Metaebene liegen, werden in diesem Zusammenhang nicht thematisiert.

Stattdessen fokussieren die Medien stark auf Privates und Vereinbarkeitsthemen. Dazu gehören unter anderem Informationen zur Herkunftsfamilie, zu Hobbys sowie zum aktuellen Familienstand und der Betreuungssituation der Kinder. Zwar wird die Frage, wie Frauen Familie und Karriere vereinbart bekommen, nicht mehr explizit aufgeworfen, sie wird im Verlauf der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte jedoch häufig beantwortet. Genau diesen Schwerpunkt nehmen auch die Managerinnen selbst in der Berichterstattung wahr und kritisieren ihn massiv. Sie sind der Meinung, dass das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Medienberichterstattung über weibliche Führungskräfte

überbetont sei. Mit der impliziten Frage, wie sie Karriere und Familie vereinbaren, würden Medien die Kinder immer zur alleinigen Verantwortung der Frau machen und ein althergebrachtes Rollenverständnis tradieren. Die weiblichen Führungskräfte sind dabei nicht er Auffassung, dass private Informationen wie die Vereinbarkeitssituation grundsätzlich keinen Platz in der medialen Berichterstattung finden sollten. Häufig machten Informationen zum privaten Umfeld und zum Lebensmodell einer Führungskraft die Berichterstattung interessanter. Die Managerinnen unterstellen jedoch, dass dieser Aspekt fast ausschließlich bei Frauen thematisiert würde. Um eine gesellschaftliche Veränderung zu schaffen und veraltete Rollenbilder abzubauen, müsse die Auseinandersetzung mit dem Thema Vereinbarkeit für alle Geschlechter gleich intensiv ausfallen. In einzelnen Artikeln wird diese Kritik an der Überbetonung von Vereinbarkeit bei weiblichen Führungskräften sogar von den Medien selbst aufgegriffen und thematisiert.

Statt vor allem mit Vereinbarkeitsthemen in Verbindung gebracht zu werden, wünschen sich die weiblichen Führungskräfte einen Fokus auf das Inhaltliche. Damit meinen sie, dass sich die Individualität der Person nicht vordergründig in persönlichen Themen ausdrücken sollte. Vielmehr hielten sie es für angemessen, zu beschreiben, was die Person aus Führungsperspektive anders macht, was sie antreibt und welcher Vision sie folgt. Die Darstellung des Führungsstils komme häufig zu kurz. Diese Wahrnehmung kann die vorliegende Arbeit nicht eindeutig bestätigen. Betrachtet man die einzelnen Ergebnisse zur Darstellung von Eigenschaften jedoch genauer, so entsteht insgesamt der Eindruck, dass in der Berichterstattung eher solche Eigenschaften benannt werden, welche die Frau als Mensch ausmachen. Im Gegensatz dazu benennen die Managerinnen in ihrer Selbstbeschreibung Eigenschaften, die sie als Führungskraft ausmachen und ihren Führungsstil beschreiben.

Die Beschreibung der Führungsmotivation spielt in der Selbstbeschreibung zwar eine größere Rolle als in der medialen Berichterstattung, inhaltlich stimmen beide jedoch in diesem Punkt überein. Sowohl die Frauen selbst als auch die Medien attestieren weiblichen Führungskräften eine prosoziale Führungsmotivation, bei der ein starker Wille zum Gestalten im Mittelpunkt steht und die Führungskräfte ihren Antrieb daraus ziehen, einen positiven Einfluss auf andere zu haben.

Ein Unterschied zwischen Selbstbeschreibung und Fremddarstellung ist dagegen besonders hervorzuheben. Aus der Auswertung der Interviews ergab sich eine zentrale Schlüsselkategorie, die sich als Kernkompetenz weiblicher Führungskräfte erwies: die Reflexionsfähigkeit. Ständige Reflexion des eigenen Verhaltens und der gemachten Erfahrungen spielt im Habitus weiblicher Führungskräfte eine elementare Rolle. Die Managerinnen hinterfragen sich selbst

mit ihren Eigenschaften, Erfahrungen und Einstellungen sowie das Umfeld, in dem sie sich bewegen. Ihre Erfahrungen verarbeiten sie bewusst und integrieren ihre Erkenntnisse im Rahmen von Reflexionszyklen in ihr Verständnis von Führung. Diese Reflexionsfähigkeit weiblicher Führungskräfte spielt in der Berichterstattung keine relevante Rolle. Nur vier Mal wird in dem untersuchten Material beschrieben, wie Managerinnen sich selbst reflektieren und aus der Reflexion Konsequenzen gezogen haben. Darüber hinaus wird (Selbst-)Reflexion im Zusammenhang mit Management nicht thematisiert. Mit diesem blinden Fleck vernachlässigt die Berichterstattung eine wichtige Eigenschaft weiblicher Führungskräfte, die ein elementarer Teil ihres Selbstverständnisses ist. Es wirkt wie ein fehlendes Puzzleteil, welches verhindert, weibliche Führungskräfte in ihrem Kompetenzprofil vollumfänglich erlebbar zu machen.

In den Interviews sprechen die weiblichen Führungskräfte sehr offen darüber, wie sie die Kultur in Wirtschaftsunternehmen aktuell wahrnehmen und wie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Situation von Managerinnen beeinflussen. In der Auswertung wurden diese und weitere Punkte als ‚Prägende Einflüsse‘ kategorisiert. Oft geht es hierbei darum, dass weibliche Führungskräfte noch immer etwas Besonders sind und dementsprechend mit erhöhter Aufmerksamkeit betrachtet werden. Auch nehmen die Frauen die Rahmenbedingungen häufig als nicht unterstützend wahr. Ähnliche Themen werden in der medialen Berichterstattung dargestellt. In der Kategorie ‚Fokus weibliche Führungskraft‘ werden Managerinnen als erste oder einzige Frau bezeichnet, als Ausnahmeerscheinung dargestellt und beschrieben, wie sie von der Konkurrenz angefeindet oder ausgebremst werden. Diese beiden Kategorien aus Selbstbeschreibung und Fremddarstellung thematisieren damit ähnliche und mindestens verwandte Themen. Die Perspektiven unterscheiden sich jedoch. Die Frauen beschreiben zwar ihre Wahrnehmung der aktuellen Lebenssituation, wünschen sich jedoch, dass dieser Sonderstatus in der medialen Berichterstattung weniger thematisiert würde. So könnten Medien dazu beitragen, dass weibliche Führungskräfte zunehmend als Normalität begriffen werden. Die Medien hingegen thematisieren die aktuell wahrnehmbare Sonderstellung sehr bewusst und häufig. Auf diese Weise prägen sie das Bild der weiblichen Führungskraft als Ausnahmeerscheinung und verstärken es mit jedem ähnlich lautenden Artikel.

Geht es dann um eine Leistungsbewertung weiblicher Führungskräfte, so wird ein potenzielles oder tatsächliches Scheitern weiblicher Führungskräfte in der medialen Berichterstattung wesentlich häufiger thematisiert als ihre Erfolge. In vielen Artikeln geht es um eine fachlich inhaltliche Kritik an der Arbeit der Managerin. Immer wieder wird jedoch auch die grundsätzliche Frage aufgeworfen und diskutiert, ob Frauen in Vorständen weniger erfolgreich seien als

Männer. Dies nehmen die interviewten weiblichen Führungskräfte genau so wahr. Fünf Managerinnen kritisieren explizit, dass das Thema Scheitern in der medialen Berichterstattung auffällig stark betont werde. Besonders in den Monaten vor dem Interview haben die Frauen wahrgenommen, dass viel über das Scheitern weiblicher Führungskräfte berichtet wurde. Häufig sei es dabei so gewesen, dass das Scheitern direkt mit dem Frausein an sich in Beziehung gesetzt werde. Diese Wahrnehmung wird von den Ergebnissen der Medienanalyse bestätigt. Die Frauen haben in Bezug auf das Scheitern eine treffende Beobachtung der medialen Berichterstattung vorgenommen.

Ein überwiegender Teil der interviewten Frauen unterstellt den Medien darüber hinaus einen grundsätzlich kritischen Blick auf weibliche Führungskräfte. Sie haben das Gefühl, mit einer grundsätzlichen Skepsis betrachtet und infrage gestellt zu werden. Die interviewten Frauen empfinden die Berichterstattung als sehr wertend und haben den Eindruck, dass das Verhalten einzelner Individuen häufig zu einer Aussage über Frauen generell verallgemeinert werde. Die Medienanalyse kann diese Wahrnehmung nicht bestätigen. Weibliche Führungskräfte werden durchaus neutral und divers dargestellt. Es bleibt Raum für individuelle Eigenschaften und persönliche Erfolge. Die überproportionale Betonung des Frauseins und des Scheiterns bedeutet nicht gleichzeitig, dass die Berichterstattung grundsätzlich tendenziös und negativ ist. Es lässt sich feststellen, dass weibliche Führungskräfte die Berichterstattung stereotyper wahrnehmen, als sie sich in der Medienanalyse zeigt.

Dies wird in einem Punkt besonders deutlich: Die interviewten Managerinnen kritisieren, dass die Berichterstattung über weibliche Führungskräfte häufig mit einer Beschreibung von Äußerlichkeiten einhergehe. Dafür können die meisten Frauen konkrete persönliche Beispiele aus der Vergangenheit nennen, was im Laufe ihrer Karriere in den Medien über sie geschrieben wurde. In der untersuchten Berichterstattung aus 2023 wurden Äußerlichkeiten von Managerinnen hingegen tatsächlich nur sehr selten thematisiert. Ein Fokus auf die äußere Erscheinung scheint in der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte heute kein relevantes Problem mehr darzustellen. Hier passen Berichterstattung und Wahrnehmung nicht überein. Es steht daher zu vermuten, dass die individuellen Erfahrungen der Managerinnen so einschneidend waren, dass die persönliche Betroffenheit die Wahrnehmung verzerrt.

Ähnliches gilt für die Rolle des *Manager Magazin*, welche die Gemüter der weiblichen Führungskräfte bewegt. Dem *Manager Magazin* wird von vielen Interviewpartnerinnen eine besondere Rolle in der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte zugeschrieben. Einige benennen das Magazin als Negativbeispiel, das besonders unangemessen über weibliche Führungskräfte berichtet. Andere

nennen es als Beispiel für eine positive Entwicklung. Beides kann in der Medienanalyse nicht bestätigt werden. Das *Manager Magazin* berichtet in der Breite nicht stereotyper oder diverser über weibliche Führungskräfte als die anderen untersuchten Medien. Auch ein Blick in ältere Artikel des Magazins können diesen Eindruck der weiblichen Führungskräfte nicht bestätigen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die mediale Fremddarstellung und die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte nur bedingt übereinstimmen. Bei vielen Themen sind beide Perspektiven stimmiger und näher beieinander, als die Managerinnen es selbst wahrnehmen. Manch relevante Aspekte der Selbstbeschreibung werden hingegen von den Medien komplett ausgeblendet. Insgesamt nehmen weibliche Führungskräfte die Berichterstattung über sie negativer wahr als sie heutzutage ist.

---

## **6.1 Du bist was du siehst? Die Konstruktion von Wirklichkeit**

Mit dem beschriebenen Verhältnis zwischen medialer Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte hat die vorliegende Arbeit ein Phänomen beschrieben und erklärt, das bisher nicht empirisch erschlossen war. Um den Erkenntnisgewinn noch weiter zu steigern, wird die vorliegende Arbeit ihre Ergebnisse im Folgenden in einen größeren Kontext setzen und sie damit sozialwissenschaftlich und kommunikationswissenschaftlich einordnen. Die Autorin hat sich dafür entschieden, an dieser Stelle einen Rückbezug auf den in der Einleitung vorgestellten kommunikativen Konstruktivismus herzustellen und die Erkenntnisse ihrer Untersuchung vor diesem Hintergrund zu reflektieren. Es ist dabei wichtig zu betonen, dass diese Kontextualisierung keineswegs zwingend ist und die hier vorgenommene Einordnung nur eine von vielen möglichen Interpretationen der Ergebnisse darstellt. Um den Einfluss der medialen Fremddarstellung auf die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte zu interpretieren, bietet der Konstruktivismus jedoch einige schlüssige Erklärungsansätze.

Folgt man den Hypothesen des kommunikativen Konstruktivismus, so geht es bei kommunikativem Handeln immer auch um die Entwicklung von Identität, das Aushandeln von Beziehungen zueinander und des gemeinsamen Verständnisses davon, was Wirklichkeit ist. So entsteht eine gemeinsame soziale Wirklichkeit, die intersubjektiv erlebbar ist (vgl. Reichertz 2024: 37ff). In diesem Sinne konstruieren auch Medien Bilder von Menschen und Ereignissen, welche die öffentliche Wahrnehmung beeinflussen. Wie groß der Einfluss der medialen Fremddarstellung auf die öffentliche Wahrnehmung weiblicher Führungskräfte ist, kann die

vorliegende Arbeit nicht beantworten, da diese Wirkung kein Teil der empirischen Untersuchung war. Aus den erarbeiteten Ergebnissen der eigenen Analyse lassen sich jedoch Schlüsse darauf ziehen, wie groß die Kommunikationsmacht der medialen Fremddarstellung auf die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte ist.

Nach Überzeugung des Konstruktivismus bilden Medien nicht eine objektiv wahrnehmbare Realität ab, sondern ihre Interpretation der Wirklichkeit. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung können als unterstützend für diese Hypothese interpretiert werden, da sie belegen, dass das medial konstruierte Fremdbild nur zum Teil mit der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte übereinstimmt. In zentralen Punkten wie beispielsweise der Reflexionsfähigkeit weiblicher Führungskräfte unterscheiden sich Fremddarstellung und Selbstbeschreibung sogar stark. Der Einfluss medialer Berichterstattung auf die Wirklichkeitskonstruktion weiblicher Führungskräfte erweist sich damit als begrenzt. Das medial konstruierte Bild beeinflusst nur zum Teil das Selbstbild und das Identitätsverständnis der Frauen.

Auch diese Erkenntnis kann man als Übereinstimmung mit den Hypothesen des kommunikativen Konstruktivismus deuten. Wie in der Einleitung beschrieben, geht Reichertz davon aus, dass menschliche Identität eine Sammlung von Teilidentitäten ist, die durch kommunikatives Handeln geschaffen werden und veränderbar sind. Die Kommunikationsmacht klassischer Massenmedien auf die eigene Identität sieht er als begrenzt an, da den Rezipient:innen eine persönliche Beziehung zu den Medien fehle und die Berichterstattung damit weniger relevant seien als die persönliche Face-to-Face-Kommunikation mit ihnen bekannten Personen (vgl. Reichertz 2024: 254 ff.) Die Begrenzung der Kommunikationsmacht der Medien spiegelt sich in den Abweichungen zwischen Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte wider. Es zeigt sich jedoch ebenso deutlich, dass die mediale Berichterstattung nicht gänzlich ohne Einfluss auf die Selbstwahrnehmung der Managerinnen ist. Schließlich nehmen sie die Berichterstattung sehr bewusst wahr, bilden sich eine Meinung dazu und ziehen persönliche Konsequenzen aus ihrer Wahrnehmung.

Hierfür bietet der kommunikative Konstruktivismus ebenfalls eine mögliche Erklärung. Folgt man den Überlegungen von Hepp, so sind Medien ‚Präkräfte‘ im Prozess der Wirklichkeitskonstruktion (vgl. Hepp 2013: 110). Jedes einzelne Medium hat durchaus prägenden Charakter im Sinne einer Beeinflussung. In einer pluralistischen Gesellschaft mit zahlreichen Medien und Netzwerken ist die mediale Darstellung dabei jedoch lediglich ein Puzzleteil von vielen. Auch weibliche Führungskräfte sehen sich sowohl innerhalb des Unternehmens mit vielfältigen Sichtweisen ihrer eigenen Person konfrontiert (Binnenpluralität) als

auch außerhalb des Unternehmens in persönlichen Netzwerken und vielfältigen Medien (Außenpluralität). Dabei können sich unterschiedliche und mitunter widersprüchliche Prägkräfte entfalten, die alle eine Wirkung auf die Wirklichkeitskonstruktion und die Vorstellung von der eigenen Identität haben. Der direkte Einfluss der Berichterstattung der untersuchten Printmedien ist damit erstens begrenzt und zweitens nicht direkt nachweisbar.

Es bleibt folglich festzustellen, dass weibliche Führungskräfte das, was die Medien über sie schreiben, nicht ungefiltert und unreflektiert in ihre Selbstbeschreibung übernehmen. Auffällig ist, dass die Managerinnen die mediale Berichterstattung sogar negativer wahrnehmen, als sie der Medienanalyse zufolge ist. Daher steht zu vermuten, dass die Frauen Informationen und Veränderungen ausblenden, die nicht zu ihrer Wirklichkeitskonstruktion passen. So haben sie beispielsweise für sich verinnerlicht, dass die mediale Berichterstattung häufig Äußerlichkeiten weiblicher Führungskräfte thematisiert, was sich in der Medienanalyse nicht bestätigen ließ. Auch hier bietet die Kommunikationswissenschaft eine Erklärungsmöglichkeit. Die ‚Theorie der kognitiven Dissonanz‘ nach Festinger geht davon aus, dass Menschen eine Dissonanz spüren, wenn sie mit Informationen oder Handlungen konfrontiert werden, die ihren persönlichen Überzeugungen widersprechen. Diese Dissonanz wird als unangenehm empfunden und der Mensch ist bemüht, sie zu reduzieren (vgl. Festinger 2019: 15 ff.). Dies kann auch dazu führen, dass diese Personen aktiv Situationen und Informationen meiden, die potenziell zu Dissonanz führen könnten (vgl. Festinger 2019: 126 ff.). So ist es denkbar, dass weibliche Führungskräfte beispielsweise die Thematisierung von Äußerlichkeiten in den Medien jedes Mal bewusst wahrnehmen, da sie sich in ihrer Wirklichkeitskonstruktion bestätigt sehen, dass Medien Managerinnen stereotyp darstellen. Eine positive Veränderung der Berichterstattung wird hingegen ausgeblendet, weil sie eine kognitive Dissonanz erzeugen würde. Ähnliches kann für die Rolle des *Manager Magazin* gelten. Jene Managerinnen, welche das Magazin als besonders negativ einschätzen, nehmen stereotype Berichte besonders intensiv wahr und sehen sie als Bestätigung ihrer Einschätzung an. Ausgeglichene Berichterstattung in demselben Magazin wird hingegen eher ausgeblendet. Jene Frauen, welche das *Manager Magazin* als positives Beispiel für eine veränderte und modernere Berichterstattung über weibliche Führungskräfte benennen, fokussieren in der Rezeption vermutlich stärker auf Artikel, in denen Managerinnen in ihren Augen angemessen dargestellt werden.

In beiden Fällen grenzen sich weibliche Führungskräfte bewusst oder unbewusst dagegen ab, von der medialen Berichterstattung direkt in ihrer Identität beeinflusst zu werden. Dennoch integrieren sie die Wahrnehmung der Fremddarstellung in ihre Selbstreflexion und nehmen sie zum Anlass, die eigene

Selbstbeschreibung und das eigene Verständnis von Führung immer wieder zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen. Diese Erkenntnis passt zur Hypothese des kommunikativen Konstruktivismus, dass Identität nicht statisch ist, sondern sich unter Kommunikation wandelt. Nur durch aktiven Austausch entsteht unser Bild davon, wer wir selbst sind, wer die anderen sind und was wir als Wirklichkeit verstehen. Kommunikation hilft uns, dies immer wieder neu auszuhandeln und unsere Identität herzustellen (vgl. Reichertz 2024: 11). In diesem Sinne kann auch die starke Reflexionsfähigkeit weiblicher Führungskräfte vor dem Hintergrund des kommunikativen Konstruktivismus interpretiert werden. Reflexion kann dann als eine Form kommunikativen Handelns verstanden werden, der im Prozess der Wirklichkeitskonstruktion eine besondere Bedeutung zukommt. Die Reflexionsfähigkeit ist eine Kompetenz, die es den weiblichen Führungskräften ermöglicht, Informationen aus der Umwelt aufzunehmen, zu verarbeiten und in die eigene Konstruktion von Wirklichkeit zu integrieren. Damit leistet Reflexionsfähigkeit einen wichtigen Beitrag dazu, die eigene Identität laufend aktiv zu gestalten, kommunikativ auszudrücken und im kommunikativen Austausch mit anderen zu manifestieren.

Der kommunikative Konstruktivismus geht davon aus, dass Menschen in ihrer Identität anerkannt, also gesehen und wahrgenommen werden möchten (vgl. Reichertz 2024: 207 f.). Folgt man dieser Einschätzung, so erscheint es nicht verwunderlich, dass Menschen ein Nicht-Wahrnehmen der eigenen Identität negativ bewerten und entsprechende Konsequenzen daraus ziehen. Die Auswertung der Interviews mit weiblichen Führungskräften hat gezeigt, dass diese sich in der Breite von der medialen Berichterstattung nicht angemessen repräsentiert fühlen. Aus dieser Wahrnehmung haben die Managerinnen für sich Konsequenzen gezogen – wenn auch nicht alle dieselben. Ein Teil der Frauen wendet sich bewusst von den Medien ab und versucht, so wenig wie möglich in der Berichterstattung stattzufinden. Der andere Teil sieht es als Verantwortung und Herausforderung, aktiv eine Veränderung herbeizuführen und sowohl durch Medienpräsenz als auch durch Gespräche mit Medienvertretern dazu beizutragen, die mediale Fremddarstellung zu beeinflussen und enger mit dem eigenen Identitätsverständnis in Einklang zu bringen.

Zusammenfassend konnten durch die Reflexion der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit vor dem Hintergrund des kommunikativen Konstruktivismus folgende Erkenntnisse herausgearbeitet werden: Mediale Berichterstattung hat durchaus eine Prägkraft auf die Wirklichkeitskonstruktion weiblicher Führungskräfte, indem die Managerinnen die Fremddarstellung bewusst wahrnehmen, sie bewerten und Konsequenzen aus ihrer Beobachtung ziehen. Auch die Wahrnehmung der medialen Fremddarstellung ist dabei eine subjektive Wirklichkeitskonstruktion,

die nur in Teilen der tatsächlichen Berichterstattung entspricht. Die Kommunikationsmacht der medialen Berichterstattung in Bezug auf die Identitätsbildung weiblicher Führungskräfte ist jedoch gering. Frauen konstruieren besonders mit Hilfe ihrer starken Reflexionsfähigkeit eine eigene Selbstbeschreibung, die in der heutigen pluralistischen Gesellschaft von vielen Impulsen und Faktoren beeinflusst wird. Die mediale Berichterstattung ist hier nur ein Einfluss von vielen.

Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung und deren Interpretation ergeben sich einige Überlegungen und Hinweise, welche in Form von Handlungsempfehlungen als Impulse für die verschiedenen Akteur:innen dienen können. Im Folgenden werden daher aus den Erkenntnissen unterschiedliche Ableitungen für weibliche Führungskräfte, Journalist:innen und Medienschaffende sowie für Unternehmen und Entscheider:innen getroffen und ausformuliert.

---

## 6.2 Ableitungen für weibliche Führungskräfte

Mit ihrer ausgeprägten Reflexionsfähigkeit haben weibliche Führungskräfte eine Schlüsselkompetenz, die in der pluralistischen Gesellschaft und der modernen Arbeitswelt relevanter ist als je zuvor. Moderne Arbeitsweisen wie agile Methoden stellen Reflexion ins Zentrum des unternehmerischen Handelns. Weibliche Führungskräfte verfügen damit intrinsisch über eine Kompetenz, die ganze Organisationen heute mühsam zu erlernen versuchen. Einige Managerinnen benennen Reflexionsfähigkeit im Interview aktiv als wichtige Führungseigenschaft. In der Breite scheint den weiblichen Führungskräften jedoch gar nicht bewusst zu sein, wie stark sich ihre Reflexionsfähigkeit implizit in ihren Aussagen und Erzählungen aus der Praxis zeigt. Ein Bewusstsein für diese Stärke könnte dabei helfen, sie gezielt einzusetzen. Weibliche Führungskräfte könnten ihre Reflexionsfähigkeit aktiv als Stärke benennen und ihr Unternehmen dabei unterstützen, die Fähigkeit zu kultivieren und auszubilden.

Bezogen auf ihre Präsenz in den Medien lässt sich festhalten, dass viele weibliche Führungskräfte die mediale Berichterstattung als negativer und stereotyper wahrnehmen als sie tatsächlich ist. Auch hier kann es hilfreich sein, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass die eigene Beobachtung manchmal täuschen kann und man nur jene Eindrücke wahrnimmt, die zur eigenen Überzeugung passen und diese bestätigen. Hier könnte eine gesteigerte Offenheit und ein achtsamer Blick helfen, positive Veränderungen in der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte bewusst wahrzunehmen. Warum ist das relevant? Ein großer Teil der interviewten Managerinnen hat angegeben, sich aufgrund der

unangemessenen Berichterstattung bewusst aus dem Fokus der Medien zurückzuziehen. Sie möchten nur in der Berichterstattung stattfinden, wenn es sich nicht vermeiden lässt. Diese Perspektive ist verständlich, wenn man die subjektive Wahrnehmung der medialen Fremddarstellung berücksichtigt. Der aktive Rückzug ist jedoch betrüblich, wenn man den Wunsch hat, dass weibliche Führungskräfte im Top-Management auch in den Medien zur Normalität werden und sowohl quantitativ als auch qualitativ angemessen dargestellt werden. Es wäre daher wünschenswert, dass mehr weibliche Führungskräfte aktiv den Weg in die mediale Berichterstattung suchen und dort ihre Individualität und ihre Stärken zum Ausdruck bringen – nicht weil die jeweilige Managerin eine Frau ist, die als leuchtendes Beispiel für andere Frauen dienen soll, sondern als Führungskraft, die in ihrer Individualität sichtbar wird und damit einen Beitrag zur Normalisierung von weiblichen Top-Managerinnen in den Medien leisten kann.

---

### **6.3 Ableitungen für Journalist:innen und Medienschaffende**

Die Medienanalyse der vorliegenden Arbeit hat gezeigt, dass die mediale Berichterstattung über weibliche Führungskräfte heute bereits sehr divers und an vielen Stellen individuell ist. Besonders in den Eigenschaften als Führungskraft zeigt sich eine enorme Vielfalt, welche der Diversität weiblicher Führungskräfte Rechnung trägt. Damit entsteht der Eindruck, dass Medienschaffende und Journalist:innen sich bemühen, der komplexen Realität weiblicher Führungskräfte gerecht zu werden und sie in ihrer Vielschichtigkeit und Individualität abzubilden.

Einige Eigenschaften, die in der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte von Bedeutung sind, finden sich in der medialen Berichterstattung jedoch kaum bis gar nicht wieder. Dazu zählt beispielsweise die Tatsache, dass weibliche Führungskräfte Vielfalt schätzen und sie gezielt einsetzen, um ein besseres Management zu ermöglichen. Der Wert vielfältiger Perspektiven und diverser Teams für die Qualität von Entscheidungsprozessen könnte ein interessanter Aspekt wirtschaftsjournalistischer Berichterstattung sein. Besonders auffällig ist jedoch, dass die Schlüsselkompetenz weiblicher Führungskräfte, ihre Reflexionsfähigkeit, in der Berichterstattung heute keine nennenswerte Rolle spielt. Da Reflexionsfähigkeit ein elementarer Bestandteil des Selbstverständnisses deutscher Managerinnen ist, würde es sich anbieten, diese Eigenschaft genauer zur beleuchten und in der medialen Auseinandersetzung mit weiblichen Führungskräften herauszuarbeiten. Hierbei darf die Berichterstattung durchaus kritisch hinterfragen, ob und inwiefern Reflexionsfähigkeit in der modernen Arbeitswelt

eine relevante Kompetenz ist. Eines scheint sicher: An konkreten Beispielen mangelt es weiblichen Führungskräften nicht, sodass Reflexionsfähigkeit in Theorie und Praxis intensiv thematisiert werden könnte.

Im Gegensatz zu diesen Eigenschaften wirken zwei Themenbereiche in der medialen Berichterstattung über weibliche Führungskräfte bewusst oder unbewusst überbetont: Der Fokus auf den besonderen Status weiblicher Managerinnen und ihr Scheitern. So wird in der Berichterstattung beispielsweise vermehrt thematisiert, dass es sich bei einer Managerin um die erste oder die einzige Frau handelt. Ebenso werden kompetente weibliche Managerinnen als Ausnahmeerscheinung dargestellt und es wird darüber berichtet, wie diese von der Konkurrenz ausgebremst oder angefeindet werden. Selbstverständlich muss berücksichtigt werden, dass Journalist:innen vom Nachrichtenwert geleitet werden und Faktoren wie Außergewöhnlichkeit und Negativismus besonders relevant sind. Ebenso ist es faktisch korrekt, dass Frauen im Top-Management noch immer in der Minderheit sind. Mit dieser Art der Berichterstattung heben die Medien jedoch den Sonderstatus weiblicher Führungskräfte immer wieder hervor und sorgen dafür, dass weibliche Führungskräfte weiterhin als Besonderheit betrachtet werden. Mit einer bewussten Abkehr vom Fokus auf den Sonderstatus weiblicher Führungskräfte könnten Medienschaffende einen aktiven Beitrag dazu leisten, dass Frauen im Top-Management zunehmend als Teil der Normalität begriffen werden. Dazu gehört es auch, das Scheitern einzelner Managerinnen nicht auf Frauen im Allgemeinen und das Frausein an sich zu projizieren und bei jeder sich bietenden Gelegenheit in Frage zu stellen, ob weibliche Managerinnen weniger kompetent und erfolgreich sind als männliche Manager.

Darüber hinaus sollten Journalist:innen und Medienschaffende sich darüber bewusst sein, dass weibliche Führungskräfte die mediale Berichterstattung über sie als kritisch empfinden und häufig negativ wahrnehmen – meist sogar negativer als sie laut Medienanalyse ist. Ein großer Teil der interviewten weiblichen Führungskräfte hat sich als Konsequenz bewusst von den Medien abgewandt und versucht, so wenig wie möglich in der medialen Berichterstattung stattzufinden. Das wiederum erschwert natürlich eine vielfältige und repräsentative Berichterstattung über weibliche Führungskräfte. Dieses Wissen könnte gerade bei der Ansprache von potenziellen Interviewpartnerinnen für Journalist:innen und Medienschaffende hilfreich sein. Im gemeinsamen Gespräch lassen sich entsprechende Vorbehalte thematisieren und eine gemeinsame Basis für eine Zusammenarbeit schaffen, die für beide Seiten fruchtbar ist. Darüber hinaus bietet sich die Chance, gezielt mit jenen weiblichen Führungskräften in Kontakt zu treten, die es als ihre Verantwortung sehen als Vorbilder in den Medien präsent zu sein

und gemeinsam mit Journalist:innen eine angemessene Berichterstattung über weibliche Führungskräfte zu ermöglichen.

---

## **6.4 Ableitungen für Unternehmen und Entscheider:innen**

Wäre dies eine betriebswirtschaftliche Arbeit, so würde der Fokus sicher darauf liegen, den positiven Einfluss von gemischtgeschlechtlichen Führungsteams auf den Unternehmenserfolg herauszuarbeiten und zu belegen. Die vorliegende Arbeit kann einen solchen Beleg selbstverständlich nicht liefern. Sie kann aber Eigenschaften aus der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte aufzeigen, die für Unternehmen und deren Entscheider:innen mindestens interessant sein sollten. Es erscheint lohnend, diese Eigenschaften zu kennen und sowohl im Arbeitsalltag als auch in Auswahlprozessen genauer zu betrachten.

Weibliche Führungskräfte zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie Vielfalt schätzen und bewusst in die Entscheidungsfindung einbeziehen. Sie sind bemüht, aktiv diverse Teams zusammenzustellen und möglichst viele Perspektiven zusammenzubringen, um gut informierte Entscheidungen zu ermöglichen. Dabei scheuen weibliche Führungskräfte nicht vor anderen Meinungen, Konflikten und Reibung zurück. Managerinnen lassen konstruktiven Widerspruch zu und verstehen ihn als wichtigen Impuls für persönliches und wirtschaftliches Wachstum. Weibliche Führungskräfte formulieren den Anspruch an sich selbst, stets agil und veränderungsfähig zu sein. In Zeiten des ständigen Wandels sind sie überzeugt, dass es keinen allgemein gültigen Weg zum Ziel gibt. Managerinnen sind lernwillig und lernfähig. Dabei beweisen sie auch die Fähigkeit, Fehler einzugestehen und den eigenen Kurs zu revidieren.

Als Schlüsselkompetenz weiblicher Führungskräfte hat sich darüber hinaus ihre Reflexionsfähigkeit gezeigt, welche einige Managerinnen in den Interviews aktiv benennen, über deren starke Ausprägung sich die meisten jedoch vermutlich bisher selbst nicht bewusst sind. In der heutigen Arbeitswelt – der VUCA-Welt – gewinnen agile Arbeitsmethoden immer mehr an Bedeutung. Diese Arbeitsweisen zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine schnelle Reaktion auf Veränderungen ermöglichen, indem sie mit Annahmen arbeiten, Lösungen ausprobieren und nach einer intensiven Reflexion der Ergebnisse das eigene Vorgehen immer wieder anpassen. Dabei steht die regelmäßige und institutionalisierte Reflexion im Zentrum dieser Methode. Viele Bemühungen von Wirtschaftsunternehmen zielen heute darauf ab, Führungskräfte und Mitarbeitende auf agile Arbeitsmethoden zu trainieren und eine Mentalität der kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren.

Weibliche Führungskräfte bringen diese heute so wichtige Fähigkeit zur Reflexion intuitiv mit. Sie reflektieren nicht nur das Handeln anderer, sie hinterfragen auch sich selbst und ihre Rollen im System. Als Führungskräfte und Vorbilder können Mangerinnen einen aktiven Beitrag dazu leisten, die Unternehmenskultur positiv in Richtung Agilität und Veränderungsfähigkeit zu beeinflussen. Damit erscheint es – neben allen bisher bekannten Argumenten – auch aufgrund ihrer ausgeprägten Reflexionsfähigkeit lohnenswert, mehr Frauen im Top-Management einzusetzen.

**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.





Ausgehend von der Tatsache, dass weibliche Führungskräfte im Top-Management deutscher Wirtschaftsunternehmen noch immer deutlich in der Minderheit sind, hat es sich die vorliegende Arbeit zum Ziel gesetzt, die Lebensrealität weiblicher Führungskräfte besser zu verstehen und erklärbar zu machen. Dazu hat sie eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive gewählt und die Frage in den Mittelpunkt gestellt, inwieweit das durch mediale Berichterstattung erzeugte, öffentliche Fremdbild weiblicher Führungskräfte die erlebte Realität der Managerinnen widerspiegelt und zu deren Selbstbild passt.

Zur Einordnung der eigenen Forschung wurde zunächst der kommunikationswissenschaftlichen Forschungskontext beleuchtet und anschließend ein Blick in die verwandte Disziplin der Leadership Forschung geworfen. Deren Theorien und Erkenntnisse erwiesen sich als relevante Impulse für die eigene Forschung. Im Zentrum der vorliegenden Arbeit stand die eigene empirische Forschung in Form einer synchronen Untersuchung zum Status Quo der medialen Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte. Zur Beantwortung der leitenden Forschungsfragen wurden sowohl die mediale Berichterstattung über weibliche Führungskräfte als auch episodische Interviews mit Managerinnen analysiert und ausgewertet. Die vorliegende Arbeit konzentrierte sich dabei gezielt auf die Lebenswirklichkeit weiblicher Führungskräfte. Ein Vergleich zu männlichen Führungskräften oder Menschen anderer Geschlechtsidentitäten wurde nicht vorgenommen.

Die Wahl des Forschungsstils der Grounded Theory hat sich im Verlauf der Untersuchung als passend und dem Forschungsziel dienlich erwiesen. Der explorative Charakter der Grounded Theory hat es möglich gemacht, unvoreingenommen an das zu untersuchende Material heranzutreten und jene Phänomene wirken zu lassen, die sich im Material zeigten. So konnten sowohl für die mediale Fremddarstellung als auch für die Selbstbeschreibung Erkenntnisse gewonnen

werden, die nach dem bisherigen Stand der Forschung nicht erwartbar gewesen wären und Hypothesen erarbeitet, die so in der bisherigen Forschung nicht stattfanden. Damit hat die vorliegende Arbeit auch methodologisch eine wichtige Erkenntnis hervorgebracht: Die Grounded Theory ermöglicht als wissenschaftlicher Forschungsstil wesentlich differenzierter Ergebnisse als quantitative und standardisierte qualitative Verfahren und trägt so dazu bei, die Diversität der Lebenswirklichkeit umfassender zu begreifen und abzubilden. Die vorliegende Arbeit hat die einzelnen Verfahrensschritte der Grounded Theory durchlaufen und mithilfe einer transparenten Dokumentation und Argumentation intersubjektiv nachvollziehbar gemacht. Damit wurden die im Methodenkapitel formulierten Ansprüche an eine Qualitätssicherung erfüllt. Aus der schrittweisen Verdichtung der Erkenntnisse ist es der vorliegenden Arbeit gelungen, gesättigte Theorien sowohl für die mediale Fremddarstellung als auch für die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte zu entwickeln.

Aus der Medienanalyse von 61 Artikeln großer deutscher Nachrichtenmagazine und Tageszeitungen aus dem Zeitraum Januar bis Juli 2023 ist eine Theorie entstanden, welche die mediale Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte beschreibt. Im Kern setzt sich das medial gezeichnete Bild aus der Beschreibung der Führungskraft als Person, einem besonderen Fokus auf die Weiblichkeit der Führungskraft und der Bewertung ihrer Performance zusammen. In der detaillierten Betrachtung der einzelnen Kategorien konnte die vorliegende Arbeit belegen, dass die mediale Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte ein komplexes Phänomen ist, welches sich nicht auf einfache Frames reduzieren lässt. Die Berichterstattung über weibliche Führungskräfte zeigt sich insgesamt divers und an vielen Stellen individuell. Zwei Themenbereiche wirken dabei jedoch bewusst oder unbewusst überbetont: Der Fokus auf den besonderen Status weiblicher Managerinnen und das Scheitern weiblicher Führungskräfte.

Aus episodischen Interviews mit 16 Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen großer deutscher Wirtschaftsunternehmen hat die vorliegende Arbeit die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte analysiert. Die Interviews lieferten wertvolle Einblicke in die Lebenswirklichkeit von Top-Managerinnen, welche deren Individualität, Diversität und Komplexität erlebbar machten. Entstanden ist eine Theorie, welche die wichtigsten Bestandteile der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte beschreibt und zueinander in Beziehung setzt. Dazu gehören der persönliche Kern, die prägenden Einflüsse und die Einstellungen der Frauen zum System. Als zentrale und neue Erkenntnis hat die vorliegende Arbeit ‚Reflexionsfähigkeit‘ als Schlüsselkategorie und wichtigstes Element der Theorie herausgearbeitet. Weibliche Führungskräfte zeichnen sich durch eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit aus. Ständiges Reflektieren der eigenen Eigenschaften,

Erfahrungen und Einstellungen ist immanenter Bestandteil ihres Habitus und elementarer Teil ihres Selbstverständnisses. Der Prozess der Reflexion ist ein Zyklus aus Beobachten, Erklären, Hinterfragen und Handeln. Jeder Zyklus baut dabei auf den vorherigen auf. Die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte ist damit kein starres Selbstbild, sondern passt sich stetig den eigenen Beobachtungen an und bleibt wandlungsfähig. Mit diesen Erkenntnissen liefert die vorliegende Arbeit auch einen Beitrag zur wissenschaftlichen Theoriebildung: In der Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte wird deutlich, dass die bisher übliche Trennung in agentische und kommunale Persönlichkeitsmerkmale zu kurz greift. Die Arbeit hat Reflexionsfähigkeit als verbindendes Element herausgearbeitet, welches eine Gleichzeitigkeit von agentischen und kommunalen Persönlichkeitsmerkmalen nicht nur möglich, sondern auch fruchtbar und performant macht.

Beim anschließenden Vergleich von medialer Fremddarstellung und Selbstbeschreibung fiel auf, dass beides nur bedingt übereinstimmt. Bei vielen Themen ist die mediale Fremddarstellung näher am Selbstverständnis weiblicher Führungskräfte, als es die Managerinnen wahrnehmen. Manch relevante Aspekte der Selbstbeschreibung, wie die Reflexionsfähigkeit, werden hingegen in der Berichterstattung komplett ausgeblendet. Insgesamt nehmen weibliche Führungskräfte die Berichterstattung über sich negativer wahr als sie heutzutage ist.

Als eine von vielen interpretativen Möglichkeiten, wurden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit abschließend vor dem Hintergrund des kommunikativen Konstruktivismus reflektiert. Diese Übung hat die Erkenntnis hervorgebracht, dass die mediale Berichterstattung durchaus eine Prägkraft auf die Wirklichkeitskonstruktion weiblicher Führungskräfte hat. Die Managerinnen nehmen die Fremddarstellung bewusst wahr, bewerten sie und ziehen persönliche Konsequenzen aus ihren Beobachtungen. Der Einfluss der medialen Berichterstattung auf die Identitätsbildung weiblicher Führungskräfte bleibt jedoch gering. Managerinnen konstruieren besonders mit Hilfe ihrer starken Reflexionsfähigkeit eine eigene Selbstbeschreibung, die in der heutigen pluralistischen Gesellschaft von vielen verschiedenen Impulsen und Faktoren beeinflusst wird. Damit erscheint der kommunikative Konstruktivismus in Kombination mit der Theorie kognitiver Dissonanz besser zur Erklärung der Ergebnisse geeignet als der Framing-Ansatz.

Aus den Ergebnissen der eigenen empirischen Untersuchung hat die vorliegende Arbeit Ableitungen für weibliche Führungskräfte, Medienschaffende und Entscheider:innen in Unternehmen formuliert und damit Handreichungen zur Übertragung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis geboten. Gleichzeitig liefert die Arbeit mit ihren Erkenntnissen zu den Vorteilen der Grounded-Theory, zur Begrenztheit des Framing-Ansatzes und zur Vereinbarkeit

von agentischen und kommunalen Persönlichkeitsmerkmalen relevante Impulse für die Wissenschaft in Bezug auf Theoriebildung und methodologische Fragen.

Der vorliegenden Arbeit ist es gelungen, die mediale Fremddarstellung und die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte empirisch zu ermitteln und zueinander in Verhältnis zu setzen. Mit ihren Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen leistet sie einen essenziellen Beitrag zum Verständnis der Lebenswirklichkeit von Managerinnen in Deutschland. Die Arbeit erschließt damit ein spannendes und noch weitestgehend unerschlossenes Forschungsfeld, das an verschiedenen Stellen zu weiterer Vertiefung einlädt. Impulse für eine künftige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema werden abschließend im Ausblick aufgezeigt.

---

## 7.1 Ausblick

Durch ihren speziellen Zugang zum Forschungsfeld ist es der Autorin der vorliegenden Arbeit gelungen, exklusive Interviewpartnerinnen zu gewinnen und mit ihnen Gespräche auf Augenhöhe zu führen, die tiefe Einblicke in die Lebenswelt dieser Top-Managerinnen bieten. Das aus den Interviews gewonnene Material ist so reichhaltig, dass es für eine Vielzahl weiterer Disziplinen und Forschungsfragen erkenntnisreich und relevant sein könnte. So wäre eine Auswertung der Transkripte aus anderen Perspektiven und mit eigenen Forschungsfragen sowohl für Wirtschaftshistoriker als auch für Wissenschaftler aus Soziologie oder Psychologie denkbar. Um weitere multidimensionale Forschung zum Gegenstand weiblicher Führungskräfte zu ermöglichen, stellt die Autorin die anonymisierten Interviewtranskripte der wissenschaftlichen Community im elektronischen Zusatzmaterial dieses Buches zur weiteren sinnhaften Verwendung zur Verfügung.

Über das bereits gewonnene Material hinaus, ergeben sich aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit interessante und bisher unbeantwortete Fragen, die in eigenständigen empirischen Untersuchungen erforscht werden könnten, um das Themenfeld und verwandte Aspekte wissenschaftlich weiter auszuleuchten und tiefergehend zu verstehen. Im Folgenden seien beispielhaft einige denkbare Folgeprojekte skizziert:

Zunächst einmal wäre es recht niedrigschwellig möglich, die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit in einen anderen wissenschaftlichen Kontext zu setzen. Wie in Kapitel 6 beschrieben, ist deren Interpretation vor dem Hintergrund des kommunikativen Konstruktivismus nur eine Möglichkeit von vielen. Genauso könnte man, wenn man vom Realismus überzeugt ist, im Sinne

des Gleichheitsansatzes oder des Differenzansatzes die mediale Fremddarstellung und Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte mit einer empirisch belegbaren Wirklichkeit abgleichen und potenzielle Verzerrungen herausarbeiten (vgl. Abschnitt 1.3). Auch wäre es denkbar, die Interpretation dahin zu akzentuieren, das Fehlen von eindeutigen Frames genauer zu betrachten und zu hinterfragen. Die Möglichkeiten sind vielfältig und jede Interpretation kann für sich einen weiteren Erkenntnisgewinn hervorbringen.

Neben der reinen Neuinterpretation der bestehenden Ergebnisse sind auch weiterführende Forschungsvorhaben denkbar. So könnte man die Untersuchung des medialen Fremdbilds auf andere Formate und Kanäle ausweiten. Während sich die vorliegende Arbeit auf die Wirtschaftsberichterstattung in Printmedien beschränkt, wäre es auch interessant, zu analysieren, wie die Fremddarstellung weiblicher Führungskräfte beispielsweise im Fernsehen, in Boulevardmedien oder in Social Media aussieht. Zeigt sich in diesen Medien ein ähnliches Bild weiblicher Führungskräfte oder unterscheiden sich die Fremddarstellungen eklatant?

Auch für die Selbstdarstellung weiblicher Führungskräfte wäre eine entsprechende Erweiterung des Forschungsfelds denkbar. Die vorliegende Arbeit fokussiert bewusst auf das Top-Management deutscher Wirtschaftsunternehmen. Wie sieht beispielsweise die Selbstbeschreibung weiblicher Führungskräfte in den darunterliegenden Hierarchieebenen aus? Und wie sehen sich Führungspersönlichkeiten in Politik, Sport oder Kultur? Hier könnten weitere empirische Untersuchung dazu beitragen, die Selbstbeschreibung von weiblichen Spitzenkräften weiter zu fassen und zu verstehen.

Selbstverständlich bietet auch jene Perspektive ein hohes Erkenntnispotenzial, welche die vorliegende Arbeit bewusst ausgeklammert hat: der Vergleich von weiblichen und männlichen Führungskräften. Hierzu wäre es zunächst nötig, den Status Quo der medialen Fremddarstellung und Selbstbeschreibung männlicher Führungskräfte zu erheben. Zur bestmöglichen Vergleichbarkeit könnte sich das Untersuchungsdesign an der vorliegenden Arbeit orientieren. Ein anschließender Vergleich würde Ähnlichkeiten und Unterschiede aufzeigen, welche wiederum mehrdimensionale Interpretationen zuließen. Interessant wäre beispielsweise auch, inwiefern Männer mit anderen intersektionellen Diversitätsdimensionen ähnliche Erfahrungen machen und eine ähnliche Selbstbeschreibung haben wie Frauen.

Aus Sicht der Autorin der vorliegenden Arbeit erscheint eine vertiefende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Reflexionsfähigkeit als besonders erkenntnisreich und lohnend. Die außerordentlich hohe und über alle Interviewpartnerinnen erkennbare Reflexionsfähigkeit weiblicher Führungskräfte

stellt eine neue Erkenntnis dar, die bisher nicht wissenschaftlich thematisiert und erforscht wurde. Im ersten Schritt wäre es interessant, herauszufinden, wie es um die Reflexionsfähigkeit männlicher Führungskräfte bestellt ist. Lässt sich beim Thema Reflexionsfähigkeit ein relevanter Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften erkennen und belegen? Um dies wissenschaftlich fundiert herauszuarbeiten, wäre es notwendig, ein ähnliches Forschungsdesign zu wählen wie die vorliegende Arbeit: Die Managerinnen wurden nicht explizit nach ihrer Reflexionsfähigkeit gefragt. Die Fähigkeit, sich selbst, die eigene Arbeit und das sie umgebende System immer wieder zu hinterfragen und die Erkenntnisse in das eigene Handeln zu integrieren, zeigte sich vielmehr implizit in ihren Aussagen. Eine explizite Frage danach, wie reflexionsfähig sich Personen selbst einschätzen, erscheint für einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn wenig zielführend. Vermutlich würde jeder Manager und jede Managerin sich selbst als reflexionsfähig bezeichnen, da sie es als eine von der Gesellschaft erwartete Eigenschaft interpretieren würden. Eine Auswertung von Interviewaussagen wie in der vorliegenden Arbeit erscheint hier angemessener.

Um die Bedeutung der Stärke Reflexionsfähigkeit konkreter bewerten zu können, wäre auch eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf das Thema von Interesse. Aufschlussreich wäre hier beispielsweise eine Untersuchung zur Bedeutung von Reflexionsfähigkeit im Kontext moderner Arbeitswelten. Lässt sich belegen, dass Reflexionsfähigkeit in Zeiten von New Work einen Schlüssel dafür darstellt, dem ständigen Wandel, der Ambiguität der Dinge und den damit verbundenen Unsicherheiten zu begegnen? Welchen Einfluss hat Reflexionsfähigkeit im Management auf den Geschäftserfolg? Diese und weitere Fragen könnten wichtige Impulse für die Wirtschaft und die weitere Entwicklung der neuen Arbeitswelt liefern.

Darüber hinaus drängen sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit auch weiterführende kommunikationswissenschaftliche Fragen auf. So wäre es interessant, zu untersuchen, inwiefern Reflexionsfähigkeit und Kommunikation untrennbar miteinander verbunden sind. Bin ich als Mensch – und damit auch als Führungskraft – nur dann in der Lage, zu reflektieren und die Reflexion sinnvoll in meine Identität, in meine Einstellungen und in mein Führungsverhalten zu integrieren, wenn ich kommunikationsfähig bin? Wenn ich also beispielsweise aktiv zuhören kann, in der Lage bin, innere und äußere Konflikte auszutragen und mich selbst sowie meine Reflexionsleistung kommunikativ auszudrücken? Hier befände sich die Forschung an einer hoch spannenden Schnittstelle von Kommunikationswissenschaft und Betriebswissenschaft und könnte beispielhaft folgende Frage

beleuchten: Welchen Beitrag können Reflexionsfähigkeit und die damit verbundene Kommunikationsfähigkeit in modernen Unternehmen zu wirtschaftlichem Erfolg leisten?

Die vorliegende Arbeit zeigt deutlich, dass eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive auf Führung im Allgemeinen und weibliche Führungskräfte im Speziellen großes Potenzial bietet und in der Lage ist, zum tieferen Verständnis der Konstruktion von Wirklichkeit beizutragen. Künftige wissenschaftliche Forschungsprojekte können hier ansetzen und wichtige Beiträge zum Verständnis von Führung und Kommunikation im Kontext moderner Arbeitswelten liefern.

**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.



---

# Literaturverzeichnis

- AllBright-Stiftung** (2024): Mit Fakten gegen Floskeln, [online] <https://www.allbright-stiftung.de/bingo> [abgerufen am 04.06.2024].
- AllBright-Stiftung** (2023): Einsam an der Spitze. Unternehmen holen Frauen in die Vorstände, aber in der Regel nur eine, [online] <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/6529ae5e1d7b10502ac056c9/1697230435965/Allbright-Bericht-Herbst+2023.pdf> [abgerufen am 31.05.2024].
- AllBright-Stiftung** (2023a): Frauen finden. Unternehmen setzen auf Headhunter, um mehr Vielfalt in die Vorstände zu bringen, [online] <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/649ae3b988bc70512ea83506/1687872443318/AllBright+Bericht+Headhunter+Juni+2023.pdf> [abgerufen am 31.05.2024].
- AllBright-Stiftung** (2022): Kampf um die besten Köpfe. Die Konkurrenz um Vorständinnen nimmt zu, [online] <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/636cd28c2b66ef0e3ad9991d/1668076186314/AllBright+Bericht+Herbst+2022+.pdf> [abgerufen am 31.05.2024].
- Anglim, Jeromy et al.** (2022): Personality and intelligence. A meta-analysis, in: *Psychological Bulletin*, 148(5–6), S. 301–336, <https://doi.org/10.1037/bul0000373>.
- Acshwanden, Christie** (2013): The Finkbeiner Test: A tool for writing about women in their professions, [online] <https://www.lastwordonnothing.com/2017/10/26/the-finkbeiner-test-a-tool-for-writing-about-women-in-their-professions/> [abgerufen am 24.07.2024]
- Badura, Katie L. et al.** (2020): Motivation to lead. A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, 105(4), S. 331–354, <https://doi.org/10.1037/apl0000439>.
- Berger, Peter L. / Thomas Luckmann** (2021): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, 28. Auflage, Frankfurt am Main: Fischer.
- Bischof, Andreas / Monika, Wohlrab-Sahr** (2018): Theorieorientiertes Kodieren, kein Containern von Inhalten. Methodologische Überlegungen am Beispiel jugendlicher Facebook-Nutzung, in: Pentzold, Christian et al. (Hrsg.) (2018): *Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*. Wiesbaden: Springer.
- Boerner, Sabine** (2023): *Female Leaders – Führen Frauen anders? Einblicke in die Leadership-Forschung für Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Springer.

- Buengeler**, Claudia / Astrid C. Homan (2016): Diversity in Teams. Was macht diverse Teams erfolgreich?, in: Petia Genkova / Tobias Ringeisen (Hrsg), *Handbuch Diversity Kompetenz*. Wiesbaden: Springer, S. 663–677, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_39).
- Chan**, Kim Yin / Fritz Drasgow (2001): Toward a theory of individual differences and leadership. Understanding the motivation to lead, in: *Journal of Applied Psychology*, 86(3), S. 481–498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>.
- Connelly**, Brian L. et al. (2011): Signaling theory. A review and assessment, in: *Journal of Management*, 37(1), S. 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>.
- Costa**, Paul T./ Robert R. McCrae(1992): The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders, in: *Journal of Personality Disorders*, 6(4), S. 343–359, <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343> .
- Derks**, Belle et al. (2016): The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), S. 456–469, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>.
- Derue**, D. Scott et al. (2011): Trait and behavioral theories of leadership. An integration and meta-analytic test of their relative validity, in: *Personnel Psychology*, 64(1), S. 7–52, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>.
- DIW Berlin** (2024): Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 100 bzw. 200 größten deutschen Unternehmen von 2006 bis 2023, in: Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/180107/umfrage/frauenanteil-in-den-aufsichtsraten-der-200-groessten-deutschen-unternehmen/> [abgerufen am 27.05.2024].
- DIW Berlin** (2024a): Frauenanteil in Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen (DA-30/DAX-40) in Deutschland von 2008 bis 2023, in: Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/662800/umfrage/frauenanteil-in-aufsichtsraten-der-dax-unternehmen-in-deutschland/> [abgerufen am 27.05.2024].
- DIW Berlin** (2024b): Frauenanteil in den Vorständen der 100 bzw. 200 größten deutschen Unternehmen von 2006 bis 2023, in Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/180102/umfrage/frauenanteil-in-den-vorstanden-der-200-groessten-deutschen-unternehmen/> [abgerufen am 27.05.2024].
- DIW Berlin** (2024c): Frauenanteil in Vorständen der DAX-Unternehmen (DAX-30/DAX-40) in Deutschland von 2008 bis 2023, in: Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/409010/umfrage/frauenanteil-in-dax-vorstanden/> [abgerufen am 27.05.2024].
- DIW Berlin** (2024d): Anteil der 100 bzw. 200 größten deutschen Unternehmen ohne Frau im Vorstand von 2006 bis 2023 (in Prozent), in: Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/180112/umfrage/anteil-der-200-groessten-deutschen-unternehmen-ohne-frauen-im-vorstand/> [abgerufen am 27.05.2024].
- Dorner**, Johanna et. al. (Hrsg.) (2023): *Handbuch Medien und Geschlecht. Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung*, Wiesbaden: Springer.
- Eagly**, Alice H. (1987): *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. New York: Psychology Press.
- Eagly**, Alice H. / Steven J. Karau (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. in: *Psychological Review*, 109(3), S. 573–598, <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.

- Eagly**, Alice H. et al. (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles. A meta-analysis comparing women and men, in: *Psychological Bulletin*, 129(4), S. 569–591, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>, [online] [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgPsych/readings/13.%20Leadership/Eagly,%20Johannesen-Schmidt,%20&%20van%20Engen%20\(2003\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgPsych/readings/13.%20Leadership/Eagly,%20Johannesen-Schmidt,%20&%20van%20Engen%20(2003).pdf) [abgerufen am 30.05.2024].
- Eagly**, Alice H., & Linda L. Carli (2003): The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, in: *The Leadership Quarterly*, 14(6), S. 807–834, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>, [online] <http://academics.wellesley.edu/Psychology/Psych/Faculty/Carli/FemaleLeadershipAdvantage.pdf> [abgerufen am 30.05.2024].
- Eagly**, Alice H. / Wendy Wood (2016): Social Role Theory of Sex Differences, in: Naples, Nancy et.al. (Hrsg.): *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*, S. 458–476, <https://doi.org/10.1002/9781118663219.wbegss183>
- Eagly**, Alice H. et. al. (2020): Gender Stereotypes Have Changed. A Cross-Temporal Meta-Analysis of U.S. Public Opinion Polls From 1946 to 2018, in: *American Psychologist*, 75(3), S. 301–315, <https://doi.org/10.1037/amp0000494> .
- Eurostat** (2023): Europäische Union. Anteil von Frauen in Führungspositionen, aufgeschlüsselt nach Mitgliedsstaat im Jahr 2022, in: Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/1098311/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-der-eu/> [abgerufen am 28.05.2024].
- Festinger**, Leon (1919): *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Herausgegeben von Martin Irle und Volker Möntmann, 3., unveränderte Auflage der deutschsprachigen Erstausgabe von 1978, Bern: Huber Verlag.
- Fine**, Cordelia et al. (2020). Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy, in: *Social Issues and Policy Review*, 14(1), S. 36–72, <https://doi.org/10.1111/sipr.12064>.
- Finkbeiner**, Ann (2013): What I’m not going to do, [online] <https://www.lastwordonnothing.com/2013/01/17/5266/> [abgerufen am 18.08.2024].
- Gelman**, Susan (2015): Sexism In Science, [online] <https://commonreader.wustl.edu/sexism-science/> [abgerufen am 18.08.2024].
- Glaser**, Barney G ./ Anselm L . Strauss (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- GMMP** (2015): Who makes the news? Germany, Global Media Monitoring Project. National Report, [online] [https://whomakesthenews.org/wp-content/uploads/who-makes-the-news/Imported/reports\\_2015/national/Germany.pdf](https://whomakesthenews.org/wp-content/uploads/who-makes-the-news/Imported/reports_2015/national/Germany.pdf) [abgerufen am 23.09.2024].
- GMMP**(2020): Who makes the news? 6<sup>th</sup> Global Media Monitoring Project, [online] [https://whomakesthenews.org/wp-content/uploads/2024/06/GMMP2020\\_ENG-FINAL.pdf](https://whomakesthenews.org/wp-content/uploads/2024/06/GMMP2020_ENG-FINAL.pdf) [abgerufen am 23.09.2024].
- Goldin**, Claudia (2021): *Career and Family: Women’s Century-Long Journey toward Equity*, Princeton: Princeton University Press.

- Hepp**, Andreas (2013): Die kommunikativen Figurationen mediatisierter Welten. Zur Mediatisierung der kommunikativen Konstruktion der Wirklichkeit, in: Keller, Reiner / Hubert Knoblauch / Jo Reichertz (Hrsg.): Kommunikativer Konstruktivismus. Theoretische und empirische Arbeiten zu einem neuen wissenssoziologischen Ansatz, Wiesbaden: Springer, S. 97–120.
- Hering Schuppener**(2020): Die Ausnahme, die Rabenmutter, die Kämpfern. Unbewusste Bias in der medialen Darstellung von Top-Managerinnen, [online] [https://a.storyblok.com/f/137553/x/ca25d172c4/publikation-2020\\_mediale-darstellung-von-top-managerinnen\\_fgh\\_1-ausgabe.pdf](https://a.storyblok.com/f/137553/x/ca25d172c4/publikation-2020_mediale-darstellung-von-top-managerinnen_fgh_1-ausgabe.pdf) [abgerufen am 24.09.2024].
- Hoyt**, Crystal L. / Susan E. Murphy (2016): Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), S. 387–399, [online] <https://www.pure.ed.ac.uk/ws/files/142839345/HoytMurphyLQ2016ManagingToClearTheAir.pdf> [abgerufen am 29.05.2024].
- Hoffmeister**, Martina (2017): Mütter in Führungspositionen. Eine qualitative Untersuchung zur biografischen Positionierung in Berufs- und Privatleben und zu ihrer Dynamik, Wissenschaftlicher Verlag: Berlin.
- Kanter**, Rosabeth M. (1977): Some Effects of Proportions on Group Life. Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, S. 965–990, [online] [https://www.researchgate.net/profile/Jose-Marques-16/publication/11792395\\_Being\\_Better\\_by\\_Being\\_Right\\_Subjective\\_Group\\_Dynamics\\_and\\_Derogation\\_of\\_In-Group\\_Deviants\\_When\\_Generic\\_Norms\\_Are\\_Undermined/links/0c96052a22424927a4000000/Being-Better-by-Being-Right-Subjective-Group-Dynamics-and-Derogation-of-In-Group-Deviants-When-Generic-Norms-Are-Undermined.pdf#page=54](https://www.researchgate.net/profile/Jose-Marques-16/publication/11792395_Being_Better_by_Being_Right_Subjective_Group_Dynamics_and_Derogation_of_In-Group_Deviants_When_Generic_Norms_Are_Undermined/links/0c96052a22424927a4000000/Being-Better-by-Being-Right-Subjective-Group-Dynamics-and-Derogation-of-In-Group-Deviants-When-Generic-Norms-Are-Undermined.pdf#page=54) [abgerufen am 31.05.2024].
- Keller**, Reiner / Hubert Knoblauch / Jo Reichertz (Hrsg.) (2013): Kommunikativer Konstruktivismus. Theoretische und empirische Arbeiten zu einem neuen wissenssoziologischen Ansatz, Wiesbaden: Springer.
- Kirsch**, A. (2018): The gender composition of corporate boards. A review and research agenda, in: *Leadership Quarterly*, 29, S. 346–364, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>, [postprint online] [https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/34697/Kirsch\\_2018\\_board\\_gender\\_composition\\_b.pdf?sequence=1](https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/34697/Kirsch_2018_board_gender_composition_b.pdf?sequence=1) [abgerufen am 31.05.2024].
- Klaus**, Elisabeth (2023): Theoretische Perspektiven. Gleichheit, Differenz, soziale Konstruktion und Dekonstruktion, in: Dorer, Johanna et. al. (Hrsg.): *Handbuch Medien und Geschlecht. Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung*, Wiesbaden: Springer, S. 25–42.
- Klaus**, Elisabeth / Jutta Röser / Ulla Wischermann (Hrsg.) (2001): *Kommunikationswissenschaft und Gender Studies*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Knoblauch**, Hubert (2017): *Die kommunikative Konstruktion der Wirklichkeit*, Wiesbaden: Springer.
- Krotz**, Friedrich (2018): Grounded Theory als integrierte Folge von Einzelfallstudien. Besonderheiten eines Forschungsverfahrens, in: Pentzold, Christian et al. (Hrsg.) (2018): *Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*, Wiesbaden: Springer.

- Küchenhoff**, Erich (1975): Die Darstellung der Frau und die Behandlung von Frauenfragen im Fernsehen, in: Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit, Bd. 34, Stuttgart: Kohlhammer.
- Kühne**, Fränzi (2021): Was Männer nie gefragt werden. Ich frage trotzdem mal. Frankfurt am Main: Fischer.
- Lamnek**, Siegfried / Claudia Krell (2010): Qualitative Sozialforschung, 6. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Lemonade.fr** (2020): "Je suis une femme quota": 40 personnalités allemandes défendent l'accès des femmes aux postes á responsabilités, [online] [https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/25/je-suis-une-femme-quota-40-personnalites-allemandes-defendent-l-acces-des-femmes-aux-postes-a-responsabilite\\_6061094\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/25/je-suis-une-femme-quota-40-personnalites-allemandes-defendent-l-acces-des-femmes-aux-postes-a-responsabilite_6061094_3234.html) [abgerufen am 17.09.2024].
- Linton**, Ralph (1936): The study of man. An introduction, New York: Appleton-Century.
- Lünenborg**, Margreth / Jutta Röser (Hrsg.) (2012): Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation, Bielefeld: Transcript.
- Lünenborg**, Margreth / Tanja Maier (2013): Gender Media Studies. Eine Einführung, Konstanz: UVK.
- Magin**, Melanie / Birgit Stark (2010): Mediale Geschlechterstereotype. Eine ländervergleichende Untersuchung von Tageszeitungen, in: Publizistik 55(4), S. 383–404.
- Maier**, Tanja / Margreth Lünenborg (2012): „Kann der das überhaupt?“ Eine qualitative Textanalyse zum Wandel medialer Geschlechterrepräsentationen, in: Lünenborg, Margreth / Jutta Röser (Hrsg.): Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation, Bielefeld: Transcript, S. 65–126.
- Matthes**, Jörg (2014): Framing. Konzepte. Ansätze der Medien- und Kommunikationswissenschaft, Baden-Baden: Nomos.
- McKinsey** (2020): Diversity wins. How inclusion matters, [online] <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf> [abgerufen am 31.05.2024].
- Morgenroth**, Thekla et al. (2020): The who, when, and why of the glass cliff phenomenon. A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions, in: Psychological Bulletin, 146(9), S. 797–829, <https://doi.org/10.1037/bul0000234>.
- Mulvey**, Laura (1975): Visual Pleasure and Narrative Cinema, in: Screen, 16/3, Autumn 1975, S. 6–18.
- Neverla**, Irene / Gerda Kanzleiter (1984): Journalistinnen. Frauen in einem Männerberuf, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Olbert**, Sebastian / Hans Gerd Prodoehl (2019): 10 Thesen zum Agilitäts-Management in Organisationen, in: Olbert, Sebastian / Hans Gerd Prodoehl (Hrsg.): Überlebenselexier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert. Wiesbaden: Springer, S. 1–10.
- Pelz**, Waldemar (2024): Transformationale Führung. Vorteile und Bedeutung (neue Studie), [online] <https://www.transformationale-fuehrung.com> [abgerufen am 13.06.2024].

- Pelz**, Waldemar (2016): Transformationale Führung. Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis, in: von Au, Corinna von (Hrsg.): *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Leadership und Angewandte Psychologie*. Wiesbaden: Springer, S. 93–112.
- Pentzold**, Christian et al. (Hrsg) (2018): *Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten*. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, Wiesbaden: Springer.
- Porter**, Tracy H. et al. (2019): An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials, in: *The Journal of Social Psychology*, 159(2), S. 138–152, <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1570902>.
- Prodoehl**, Hans Gerd (2019): Das agile Unternehmen. Agilität: Paradigma für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, in: Olbert, Sebastian / Hans Gerd Prodoehl (Hrsg.): *Überlebenslexier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert*, Wiesbaden: Springer, S. 11–60.
- Reichertz**, Jo (2024): *Kommunikationsmacht. Wirkung und Potenziale kommunikativen Handelns*. Zweite aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Ausgabe, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer.
- Röser**, Jutta / Kathrin Friederike Müller (2012): Merkmal als ‚einsame Spitze‘. Eine quantitative Inhaltsanalyse zum Geschlechterverhältnis von Spitzenkräften in den Medien, in: Lünenborg, Margreth / Jutta Röser (Hrsg.): *Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation*, Bielefeld: Transcript, S. 37–63.
- Ryan**, Michelle K. et al. (2016): Getting on top of the glass cliff. Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact, in: *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>.
- Schein**, V. E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics, in: *Journal of Applied Psychology*, 57(2), S. 95–100, <https://doi.org/10.1037/h0037128>.
- Scheufele**, Dietram A. (1999): Framing as a theory of media effects, in: *Journal of Communication*, 49, S. 103–122, <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1999.tb02784.x>.
- Schmerl**, Christiane (1989): Die öffentliche Inszenierung der Geschlechtscharaktere. Berichterstattung über Frauen und Männer in der deutschen Presse. In: ebd. (Hrsg.): *In die Presse geraten. Darstellungen von Frauen in der Presse und Frauenarbeit in den Medien*, 2. Auflage, Köln: Böhlau, S. 7–52.
- Shen**, Winny / Dana L. Joseph (2021): Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), Article 100765, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>, [online] <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/gender%20and%20leadership.pdf> [abgerufen am 30.05.2024].
- Statistisches Bundesamt** (2023): Frauenanteil unter den Studierenden an Hochschulen in Deutschland in den Wintersemestern von 2002/2003 bis 2023/2024, in: Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/1083401/umfrage/frauenanteil-unter-den-studierenden-an-hochschulen-in-deutschland/> [abgerufen am 27.05.2024].
- Statistisches Bundesamt** (2023a): Frauenanteile an Hochschulen in Deutschland nach akademischer Laufbahn in den Jahren 2020 bis 2022, in: Statista, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/249318/umfrage/frauenanteile-an-hochschulen-in-deutschland/> [abgerufen am 04.06.2024].

- Statistisches Bundesamt** (2023b): Anteil der 30- bis 34-jährigen in Deutschland mit einer Hochschulausbildung nach Geschlecht von 2007 bis 2021, in: Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/3295/umfrage/anteil-der-erwachsenen-mit-hochschulausbildung-nach-geschlecht/> [abgerufen am 27.05.2024].
- Statistisches Bundesamt** (2023c): Studienabschlüsse: Anzahl der bestandenen Prüfungen an Hochschulen in Deutschland in den Prüfungsjahren von 2011 bis 2022 im Studienbereich Wirtschaftswissenschaften nach Geschlecht, in: Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/1007784/umfrage/bestandene-pruefungen-an-hochschulen-in-deutschland-im-studienbereich-wirtschaftswissenschaften-nach-geschlecht/> [abgerufen am 04.06.2024].
- Statistisches Bundesamt** (2023d): Die beliebtesten Studienfächer bei Frauen in Deutschland im Wintersemester 2022/2023 nach Anzahl der weiblichen Studierenden, in: Statista, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/3249/umfrage/stark-von-frauen-besetzte-studienfaecher/> [abgerufen am 27.05.2024].
- Statistisches Bundesamt** (2023e): Anzahl der Studierenden im Fach Wirtschaftswissenschaften in Deutschland nach Geschlecht in den Wintersemestern von 1998/1999 bis 2022/2023, [online] <https://de-statista-com.uni-flensburg.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/732324/umfrage/studierende-im-fach-wirtschaftswissenschaften-in-deutschland-nach-geschlecht/> [abgerufen am 27.05.2024].
- stern.de**(2020): Ich bin eine Quotenfrau. 40 erfolgreiche Frauensagen, wie die Quote uns allen nützt, [online] <https://www.stern.de/politik/quotenfrauen/> [abgerufen am 17.09.2024].
- stern.de**(2020a): „Ich bin eine Quotenfrau“. Wider das Stigma: 40 machtvolle Frauen brechen im stern mit einem Tabu, [online] <https://www.stern.de/politik/quotenfrauen/quotenfrau--40-machtvolle-frauen-positionieren-sich-im-stern-gegen-das-stigma-9502364.html> [abgerufen am 17.09.2024].
- stern.de** (2020b): Emotionale Reaktionen zum stern-Projekt #Quotenfrau – und auch im Ausland ist es aufgefallen, [online] <https://www.stern.de/politik/deutschland/reaktionen-zu-ich-bin-eine-quotenfrau--von-grossartig-bis-peinlich-9506616.html> [abgerufen am 17.09.2024].
- stern.de** (2020c): „Mit so viel Aggression nicht gerechnet“ – Reaktionen auf die stern-Titelgeschichte, [online] <https://www.stern.de/quotenfrau--reaktionen-auf-stern-titel-ich-bin-eine-quotenfrau--9515644.html> [abgerufen am 17.09.2024].
- Strauss, Anselm L./ Juliet Corbin** (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim: Beltz.
- Strübing, Jörg** (2021): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer.
- Strübing, Jörg** (2018): Grounded Theory. Methodische und methodologische Grundlagen, in: Pentzold, Christian et al. (Hrsg) (2018): Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Wiesbaden: Springer, S. 27–52.
- Thiele, Martina** (2015): Medien und Stereotype. Konturen eines Forschungsfeldes, Bielefeld: Transcript.
- Thiele, Martina** (2023): Geschlechterstereotype und Geschlechterrollen, in: Dorer, Johanna et. al. (Hrsg.): Handbuch Medien und Geschlecht. Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung, Wiesbaden: Springer, S. 141–158.

- Thiele**, Martina (2023a): Medieninhalte. Geschlechterrepräsentationen und - (de)konstruktionen, in: Dorer, Johanna et. al. (Hrsg.): Handbuch Medien und Geschlecht. Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung, Wiesbaden: Springer, S. 303–320.
- Tuchman**, Gaye (2000). The Symbolic Annihilation of Women by the Mass Media, in: Crothers, Lane/ Charles Lockhart (Hrsg.): Culture and Politics, New York: Palgrave Macmillan.
- van Knippenberg**, Daan et al. (2004): Work Group Diversity and Group Performance. An Integrative Model and Research Agenda, in: Journal of Applied Psychology, 89(6), S. 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>.
- Wang**, Gang et al. (2018): CEO gender differences in careers and the moderating role of country culture. A meta-analytic investigation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 148, S. 30–53. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.04.002>.
- Zimmer**, Lynn E. (1988): Tokenism and Women in the Workplace. The Limits of Gender-Neutral Theory, in: Social Problems, 35, S. 64–77, <https://doi.org/10.2307/800667>.
- 

## Materialverzeichnis Berichterstattung

- Balzer**, Sebastian (2023): Helen Giza – erst zweite Wahl, jetzt Hoffnungsträgerin, in: Frankfurter Allgemeine, 13.07.2023, [online] <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/fresenius-medical-care-wie-sich-helen-giza-zur-chefin-hochgearbeitet-hat-19017463.html#void> [abgerufen am 02.08.2023].
- Bartz**, Timm (2023): Bloß keine Präsidentin, in: Der Spiegel, 02/2023, S. 58.
- Bartz**, Tim (2023a): „Da geht’s mir wie Monica Lewinsky“, in: Der Spiegel, 20/2023, [online] <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/desiree-fixler-ueber-dws-und-deutsche-bank-da-geht-s-mir-wie-monica-lewinsky-a-0dada48b-9195-4466-8956-5d696a09c157?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Bergemann**, Melanie (2023): „Der Name Wirecard klebt an mir“, in: Wirtschaftswoche, 07/2023, S. 54f.
- Bernau**, Patrick (2023): Warum Frauen nicht lange im Vorstand bleiben, in: Frankfurter Allgemeine, 24.06.2023, [online] <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/warum-vorstaendinnen-so-schnell-wieder-gehen-18985785.html#void> [abgerufen am 02.08.2023].
- Bialdiga**, Kirsten (2023): Wie Topmanagerin Elke Eller aus einer Karriere drei machte, in: Manager Magazin, 06/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/elke-eller-wie-die-fruehere-tui-und-vw-vorstaendin-aus-einer-karriere-drei-machte-a-f812afd5-ed7d-43c4-b03a-20b30cff5c38?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].

- Book**, Simon / Isabell Hülsen (2023): „Müssen wir warten, bis alles in Schutt und Asche liegt?“, in: Der Spiegel, 04/2023, S. 66–68.
- Buchhorn**, Eva (2023): „Reiß dich zusammen, Männer können auch nicht aussteigen.“, in: Manager Magazin, 01/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/covestro-vorstaendin-sucheta-govil-glaubt-an-die-exponentielle-kraft-von-frauen-a-c2fdceba-3285-4d7c-85c2-da0f56167f17?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].
- Buchhorn**, Eva / Katharina Slodczyk (2023): Die Unverzichtbare, in: Manager Magazin, 01/2023, S. 94–98.
- Buchhorn**, Eva (2022): „Herumbrüllen hilft da nicht“, in: Manager Magazin, 01/2022, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/martina-merz-von-thyssenkurupp-herumbruelen-hilft-da-nicht-a-86e7d687-0002-0001-0000-000181229051?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Buchhorn**, Eva / Dietmar Palan (2021): „Ich wusste immer, was ich wollte“, in: Manager Magazin, 01/2021, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/pharma/belen-garjjo-die-kuenftige-merck-chefin-ist-wirtschaftsfrau-des-jahres-a-00000000-0002-0001-0000-000174480400?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Buchhorn**, Eva / Kirsten Bialdiga (2023) Warum die Multiaufsichtsrätin gleich zwei Topjobs bei Dax-Konzernen räumt, in: Manager Magazin, 01/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/brenntag-und-haniel-warum-doreen-nowotne-2023-den-aufsichtsratsvorsitz-auch-beim-weltgroessten-chemikalienhaendler-niederlegt-a-fe8ee221-0caa-4c38-9fff-5cbea327573c?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].
- Buchhorn**, Eva / Sven Clausen (2023): „Das Thema Marke haben wir vernachlässigt“, in: Manager Magazin, 03/2024, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/henkel-simone-bagel-trah-verteidigt-die-neuorganisation-des-dax-werts-a-3d581665-5c5e-4774-a86c-74e06d62f03f?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].
- Braunberger**, Gerald / Gustav Theile (2023): „Work-Life-Balance finde ich fürchterlich“, in: Frankfurter Allgemeine, 16.05.2023, [online] <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/trumpf-chefin-wie-produktiv-ist-die-4-tage-woche-18886037.html#void> [abgerufen am 02.08.2023].
- Bund**, Kerstin (2023): Scheitern Frauen in der Chefetage häufiger als Männer?, in: Süddeutsche Zeitung, 21.06.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/frauen-management-vielfalt-unternehmen-1.5951612> [abgerufen am 26.07.2023].
- Creutzburg**, Dietrich (2023): Die mächtigste Metalllerin, in: Frankfurter Allgemeine, 17.05.2023, [online] <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/christiane-benner-die-maechtigste-metalllerin-18898644.html#void> [abgerufen am 02.08.2023].
- Denk**, Christina / Luzi Power-Feitz (2023): Wie sich Frauen in der Region in der Wirtschaft behaupten, in: Süddeutsche Zeitung, 07.03.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/starnberg/wirtschaft-unternehmerinnen-gruenderinnen-starnberg-weltfrauentag-equal-pay-day-annette-von-nordeck-lisa-bittighofer-bettina-richter-dagmar-schuller-1.5764358> [abgerufen am 26.07.2023].
- Dettmer**, Markus: Diese Frau drängt es nach ganz vorne, in : Der Spiegel, 21/2023, [online] <https://www.spiegel.de/wirtschaft/christiane-benner-soll-bald-ig-metall-fuehren-die-erste-a-c0c72182-042e-49e1-9f05-9f23b6d82818?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].

- Dostert**, Elisabeth (2023): „Wirtschaftliche Stärke ist eine Grundvoraussetzung für Demokratie“, in: Süddeutsche Zeitung, 27.06.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sz-nachhaltigkeitsgipfel-wirtschaftliche-staerke-ist-eine-grundvoraussetzung-fuer-demokratie-1.5974226> [abgerufen am 26.07.2023].
- dpa** (2023): Continental will Anteil von Frauen im Top-Management weiter ausbauen, in: Handelsblatt, 29.04.2023, [online] <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autozulieferer-continental-will-anteil-von-frauen-im-top-management-weiter-ausbauen/29123984.html> [abgerufen am 24.07.2023].
- dpa** (2023a): Warum Frauen-Start-ups es immer noch schwer haben, in: Süddeutsche Zeitung, 28.06.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/arbeit-warum-frauen-start-ups-es-immer-noch-schwer-haben-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-230628-99-212389> [abgerufen am 26.07.2023].
- Finke**, Björn (2023): Umstrittene Thyssenkrupp-Chefin schmeißt hin, in: Süddeutsche Zeitung, 24.04.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/thyssenkrupp-mar-tina-merz-borrego-stahl-chefwechsel-gruende-1.5819030> [abgerufen am 26.07.2023].
- Freitag**, Michael (2022): Hart mit Ansage – die Personalchefin von BMW, in: Manager Magazin, 01/2022, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/ilka-horstmeier-von-bmw-die-personalchefin-agiert-hart-aber-mit-ansage-a-f68d2208-0002-0001-0000-000181229054?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Groothuis**, Ulrich (2023): Chefbüro. Sabine Kohleisen, in: Wirtschaftswoche, 01/ß2/2023, S. 12.
- Güßgen**, Florian / Angela Maier (2023): Chefin – allein zu Haus, in: Wirtschaftswoche, 05/2023, S. 46–50.
- Hauck**, Mirjam (2023): „Je mehr wir uns auf diesen Hype einlassen, desto mehr Macht geben wir einer Handvoll Konzerne“, in: Süddeutsche Zeitung, 06.06.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/meredith-whittaker-kuenstliche-intelligenz-signal-messenger-1.5904960> [abgerufen am 26.07.2023].
- Hecking**, Mirjam (2022): Neue Xing-Chefin zwingt die Plattform auf Sparkurs, in: Manager Magazin, 01/2022, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/tech/new-work-se-petra-die-strombeck-zwingt-xing-auf-sparkurs-a-a961c9a5-0002-0001-0000-000181229038?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Hesse**, Martin / Benedikt Müller-Arnold (2023): „Stahl ist systemrelevant“, in: Der Spiegel, 13/2023, S. 72–74.
- Hölter**, Katharina (2023): „Auch ich muss ab und zu mal schlafen“, in: Manager Magazin, 05/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/sigrid-nikutta-ueber-selbstoptimierung-auch-ich-muss-ab-und-zu-mal-schlafen-a-a85912c4-69e6-4152-a782-74685bc1b4d8?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Hölter**, Katharina (2023): „Ich mache keine beruflichen Termine vor 8 Uhr“, in: Manager Magazin, 01/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/edding-cdo-fraenzi-kuehne-ueber-fuehren-in-teilzeit-a-a8576afb-4d59-46df-a8db-0b4f7012e8b2?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].

- Hoffmann**, Catherine (2023): Frauen an die Macht, in: Süddeutsche Zeitung, 28.06.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-familienunternehmen-unt-ernehmer-tum-frauen-1.5974037> [abgerufen am 26.07.2023].
- Hucko**, Margret (2021): Seifen-Investoren holen neue Chefin von Rosenthal, in: Manager Magazin, 11/2021, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/kappus-tanja-simone-pigorsch-von-rosenthal-wird-geschaeftsfuehrerin-a-bc174088-0002-0001-0000-000179661358?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Kerkmann**, Christof (2023): Personalchefin Sabine Bediek verlässt SAP, in: Handelsblatt, 31.03.2023, [online] <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/wechsel-im-vorstand-personalchefin-sabine-bendiek-verlaesst-sap/29071334.html> [abgerufen am 24.07.2023].
- Kewes**, Tanja (2023): Scheitern Frauen in Dax-Vorständen häufiger als Männer?, in: Handelsblatt, 11.07.2023, [online] <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/management-scheitern-frauen-in-dax-vorstaenden-haeufiger-als-maenner/29244134.html> [abgerufen am 24.07.2023].
- Klimm**, Leo (2023): Eine Deutsche in Cannes, in: Der Spiegel, 01/2023, S.68f.
- Koenen**, Jens (2023): Erfolgreiche Lufthansa-Cargo-Chefin wird CEO bei Brussels Airlines, in: Handelsblatt, 23.03.2023, [online] <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftfahrt-erfolgreiche-lufthansa-cargo-chefin-wird-ceo-bei-brussels-airlines/29056058.html> [abgerufen am 24.07.2023].
- Kühn**, Alexander / Anton Rainer (2023): In aller Feindschaft, in: Der Spiegel 02/2023, S. 50–53.
- Lindner**, Roland (2023): Musks Madame X, in: Frankfurter Allgemeine, 25.07.2023, [online] <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/musks-madame-x-linda-yac-carino-19058173.html#void> [abgerufen am 02.08.2023].
- Machatschke**, Michael (2023): Warum die HHLA-Chefin um ihren Kob bangen muss, in: Manager Magazin, 06/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/hhla-angela-titzrath-kaempft-um-ihre-vertragsverlaengerung-beim-hafen-in-hamburg-das-sind-die-einwaende-a-b8abec0f-b7df-49ae-ace0-4995c67d18a6?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Martin-Jung**, Helmut (2023): Die Mutmacherin, in: Süddeutsche Zeitung, 11.04.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/cisco-vorstand-strategie-liz-centoni-frauenfoerderung-1.5792407> [abgerufen am 26.07.2023].
- Marx**, Uwe (2023): Das können Männer nicht, in: Frankfurter Allgemeine, 25.03.2023, [online] <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/interview-mit-doppel-chefinnen-das-koennen-maenner-nicht-18754482.html#void> [abgerufen am 02.08.2023].
- Mehring**, Martin (2023): Warum Vanessa Stütze Macht statt Glamour wählte, in: Manager Magazin, 01/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/von-douglas-zu-luqom-vanessa-stuetze-will-den-lampenhaendler-an-die-boerse-fuehren-a-0ef5c2e6-fcc2-4155-96c5-08e34198b2a3?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].
- Mehring**, Martin et. al. (2023): Die Schwarz Gruppe bekommt eine Kommunikationschefin, in: Manager Magazin, 01/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/die-schwarz-gruppe-bekommt-eine-kommunikationschefin-a-083829f4-64e5-4801-a2c0-c391ca1752b0?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].

- Mehringer**, Martin (2021): Lidl verpflichtet neue Digitalchefin, in: Manager Magazin, 05/2021, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/lidl-discounter-holt-fruehere-tchibo-vorstaendin-ines-von-jagemann-als-digitalchefin-a-0f7bc60e-0002-0001-0000-000177209378?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Müller**, Anja (2023): Elektronikhersteller Hager wird erstmals von einer Frau geführt, in: Handelsblatt, 18.07.2023, [online] <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/sabine-busse-elektronikhersteller-hager-wird-erstmalig-von-einer-frau-gefuehrt/29264720.html> [abgerufen am 24.07.2023].
- Müller**, Eva (2023a): Der nächste Star im Reich der Biontech-Investoren, in: Manager Magazin, 01/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/pharma/tem-edica-wie-gloria-seibert-eine-digital-health-plattform-baut-a-c7f4d5c2-1f3e-41f1-a552-0680293aaced?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].
- Müller**, Eva (2023b): „Ich will in deinem Büro sitzen“, in: Manager Magazin 01/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/infineon-toptalent-lena-boebel-ist-fuer-die-dekarbonisierung-zustaendig-und-gehört-zu-den-100-wichtigsten-frauen-in-der-deutschen-wirtschaft-a-87119a29-2a64-4788-ae27-695251b8e018?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].
- Müller**, Eva (2023c): Welche Frauen die Billionen für den Ökoubau organisieren, in: Manager Magazin, 01/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/finanzen/klimawandel-welche-finanz-frauen-aktiv-gegen-die-klimakrise-kaempfen-a-600c389a-6a7e-4279-8506-8f42872a7024?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].
- Müller**, Eva (2021): Das medizinische Mastermind hinter dem Biontech-Impfstoff, in: Manager Magazin, 01/2021, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/pharma/biontech-oezlem-tuereci-ist-das-medizinische-mastermind-corona-impfstoff-a-c852cd3b-834e-4923-bd7e-7ffeab2c5c37?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Müller**, Martin U. / Sebastian Späth (2023): „Ein Gemälde kannst du schlecht zerteilen, einen Geldbetrag schon“, in: Der Spiegel, 08/2023, S. 64–66.
- Nienhaus**, Lisa / Meike Schreiber (2023): „Ich hatte ein Bauchgefühl, dass etwas nicht stimmt“, in: Süddeutsche Zeitung, 29.06.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dws-deutsche-bank-greenwashing-desiree-fixler-esg-1.5980762> [abgerufen am 26.07.2023].
- Obertreis**, Sarah (2023): Lasst doch die Frauen einfach Frauen sein, in: Frankfurter Allgemeine, 05.06.2023, [online] <https://www.faz.net/aktuell/stil/leib-seele/warum-wir-female-empowerment-nicht-mehr-benutzen-sollten-18881894.html#void> [abgerufen am 02.08.2023].
- o. V.** (2023): Diese 16 Frauen arbeiten an der Zukunft der deutschen Wirtschaft, in: Handelsblatt, 06.03.2023, [online] <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/dax-konzerne-diese-16-frauen-arbeiten-an-der-zukunft-der-deutschen-wirtschaft/29006038.html> [abgerufen am 24.07.2023].

- Palan**, Dietmar (2023): Was der Merck-Clan von seiner neuen Finanzchefin erwartet, in: Manager Magazin, 07/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/pharma/merck-kgaa-was-der-familien-clan-von-der-neuen-finanzfrau-erwartet-a-3034eef4-d954-4dc4-a792-c514798ce842?context=issue> [abgerufen am 21.05.2024].
- Peitsmeier**, Henning (2023): „Eine Pleitewelle wird es definitiv nicht geben“, in: Frankfurter Allgemeine, 27.06.2023, [online] <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/hyb-chefin-hoellinger-eine-pleitewelle-wird-es-definitiv-nicht-geben-18991559.html#void> [abgerufen am 02.08.2023].
- Pesch**, Dennis (2023): Warum Frauen in Vorständen in der Minderheit bleiben, in: Handelsblatt, 17.02.2023, [online] <https://www.handelsblatt.com/karriere/frauenquote-warum-frauen-in-vorstaenden-in-der-minderheit-bleiben/28980740.html> [abgerufen am 24.07.2023].
- Radomsky**, Stephan (2023): Die Frau, die von nichts gewusst haben will, in: Süddeutsche Zeitung, 20.07.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/wirecard-prozess-markus-braun-jan-marsalek-susanne-steidl-1.6048251> [abgerufen am 26.07.2023].
- Rau**, Kristin (2023): Der Ursprung meiner Karriere. Tanja Birkholz, in: Wirtschaftswoche, 07/2023, S. 98.
- Rau**, Kritik (2023). Der Ursprung meiner Karriere. Delia Lachance, in: Wirtschaftswoche, 13/2023, S. 98.
- Reuters** (2023): Infineon-Vorständin Hufenbecher geht nach nur drei Jahren, in: Handelsblatt, 23.05.2023, [online] <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/chipkonzern-infineon-vorstaendin-hufenbecher-geht-nach-nur-drei-jahren/29164582.html> [abgerufen am 24.07.2023].
- Salz**, Jürgen / Christian Schlesiger (2023): Nur Mut!, in: Wirtschaftswoche, 01/02/2023, S. 14–21.
- Seyerlein**, Christoph (2023): LinkedIn kann warten – wie Contis Finanzchefin ihren Job versteht, in: Manager Magazin, 01/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/continental-cfo-katja-duerrfeld-ist-als-multiproblemloeserin-gefragt-wie-geht-sie-mit-den-vielen-krisen-beim-zulieferer-um-a-541f706c-c98f-4952-ab55-637ab957b7cf?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].
- Seyerlein**, Christoph / Class Tatje (2023): Warum ZF Friedrichshafens erste Vorständin wirklich geht, in: Manager Magazin 03/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/zf-friedrichshafen-warum-personalvorstaendin-sabine-jaskula-wirklich-geht-a-4843fc98-6826-445f-ace3-49297d9f1f17?context=issue>, [abgerufen am 21.05.2024].
- Slodczyk**, Katharina (2023): Wie Christine Lagarde ihren Restart im EZB-Turm versucht, in: Manager Magazin, 02/2023, [online] <https://www.manager-magazin.de/finanzen/europaeische-zentralbank-wie-christine-lagarde-mit-neuem-fuehrungsstil-europas-wirtschaft-retten-will-a-420a17ff-b7fd-48f5-a830-e7a73503a7c8?context=issue> [abgerufen am 25.04.2023].
- Sürig**, Dieter (2023): „Die klassische Raumfahrtindustrie ist noch wenig divers“, in: Süddeutsche Zeitung, 07.05.2023, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/raumfahrt-urnio-breitband-start-up-1.5844508> [abgerufen am 26.07.2023].
- Tuma**, Thomas (2023): Eine Treiberin und viele Getriebene, in: Focus, 15/2023, S. 56–59.
- Tuma**, Thomas (2023a): „Die Familie wächst“, in: Focus, 16/2023, S. 56.
- Tuma**, Thomas (2023b): Die Kämpferin, in: Focus, 17/2023, S. 44–48.

**Weiguny, Bettina** (2023): „Druck, dem die Frauen hier ausgesetzt sind, ist höher als überall sonst“, in: Frankfurter Allgemeine, 10.06.2023, [online] <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/merck-chefin-nirgendwo-haben-karriere-frauen-es-so-schwer-wie-hier-18952242.html#void> [abgerufen am 02.08.2023]