

Nick Langer

Ursachen für den Verdienstunterschied zwischen Frauen und
Männern in Führungspositionen

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Wien, 2011

Erstprüfer: Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Dr. Holger Meister

Abstract

Die Bachelorarbeit untersucht die Ursachen für den stark ausgeprägten Gehaltsunterschied zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen. Forschungsziel ist, Erklärungsansätze für diesen Umstand zu finden. Dazu werden aktuelle statistische Daten über die Beschäftigungs- und Einkommenssituation von Frauen präsentiert und diskutiert. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden verschiedene theoretische Ansätze aus der Geschichte, Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Soziologie und Psychologie hinsichtlich ihrer Relevanz für die Forschungsfrage analysiert. Ergebnis sind 17 Thesen, die mittels eines empirischen Leitfadeninterviews an 4 Experten überprüft werden. 2 Experten sind weibliche Führungskräfte, 2 sind Personalberater, einer davon männlich. Die Ergebnisse der Interviews werden auf deren Übereinstimmung mit den Thesen und hinsichtlich weiterer relevanter Informationen ausgewertet und zusammenfassend diskutiert. Wesentliche Ursachen können in den Bereichen der unterschiedlichen Wertesysteme und Rollen von Frauen und Männern sowohl auf Seite der Bewerber wie auch der Personalverantwortlichen sowie deren sozialem Umfeld wie Familie oder Unternehmen, in der historischen Entwicklung der weiblichen Ausbildung und Erwerbsarbeit sowie in der Bewertung des weiblichen Führungsverhaltens gefunden werden.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung und persönliche Motivation	1
2 Forschungsfrage und methodische Vorgangsweise	4
2.1 Forschungsfrage.....	4
2.2 Methodische Vorgangsweise.....	4
2.2.1 Problembenennung	5
2.2.2 Gegenstandsbenennung	5
2.2.3 Durchführung: Anwendung von Forschungsmethoden.....	6
2.2.4 Analyse: Auswertungsverfahren	7
2.2.5 Verwendung der Ergebnisse	7
3 Historische Entwicklung.....	8
3.1 Marktarbeit und Hausarbeit	8
3.2 Entwicklung der weiblichen Ausbildung und Beschäftigung	9
4 Aktuelle statistische Zahlen	13
4.1 Einkommensunterschied	13
4.2 Betriebszugehörigkeit	14
4.3 Arbeitszeit.....	14
4.4 Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ...	15
4.5 Führungspositionen von Frauen in österreichischen Unternehmen.....	16
4.6 Voll- und Teilzeitbeschäftigung.....	17
4.7 Frauenquoten nach Führungsebenen	17

4.8 Frauen in Führungspositionen nach Sparten	18
5 Aspekte und Theorien der Führung	19
5.1 Begriffsbestimmung	19
5.2 Equity Theorie	21
5.3 Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten.....	25
6 Theoretische Erklärungsansätze	29
6.1 Geringe Bewertung der Eigenleistung durch Frauen	29
6.2 Geringere Anerkennung durch Männer	29
6.3 Entgeltbemessungssysteme	30
6.4 Frauensache Kinder	32
6.5 Gender Faktoren der Weiblichkeit	33
6.6 Teilzeitbeschäftigung	35
6.7 Marktradikalisierung.....	36
6.8 Familie und Partner	36
6.9 Netzwerke.....	38
6.10 Organisationskultur.....	39
6.11 Frauen und Technik.....	40
6.12 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	42
6.12.1 Betriebliche Frauenförderung	43
6.13 Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen	45
7 Experteninterviews	48
7.1 Theoretische Grundlagen der qualitativ empirischen Sozialforschung ...	48
7.2 Auswahl der Personen für die Leitfadenterviews	49
7.3 Entwicklung des Leitfadens für die Experteninterviews	49
7.4 Interview-Leitfaden	50

8 Empirische Experten-Leitfadeninterviews	52
8.1 Kategorie 1: Weibliche Führungskräfte.....	52
8.2 Kategorie 2: Personalberater bzw. Headhunter	57
9 Auswertung und Interpretation.....	64
10 Zusammenfassung und Ausblick	68
Literaturverzeichnis	70
Monographien	70
Internetquellen	73
Eidesstattliche Erklärung	77

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einkommensunterschiede in Europa 2008 (Quelle: Eurostat)....	13
Abbildung 2: Vizepräsidentin Michaela Pfeifenberger (Quelle: http://www.news.at/articles/0639/img/152074_i.jpg?1159195028).....	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Selbstbeschreibung des Führungsverhaltens (Quelle: Bischoff 1999, S. 132)	1
<i>Tabelle 2: Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen (Quelle: Fuchshuber 2006, S. 68)</i>	<i>16</i>
<i>Tabelle 3: Unternehmen mit mindestens einer Frau in den einzelnen Führungsebenen (Quelle: Fuchshuber 2006, S. 30)</i>	<i>16</i>
<i>Tabelle 4: Führungskräfte differenziert nach Geschlecht sowie Voll- und Teilzeitbeschäftigung</i>	<i>17</i>
<i>Tabelle 5: Frauenquoten nach Führungsebenen (Quelle: Fuchshuber 2006, S. 30).....</i>	<i>17</i>
<i>Tabelle 6: Frauenquoten nach Sparten (Quelle: Fuchshuber 2006, S. 40).....</i>	<i>18</i>

Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
et.al.	et altera / und weitere
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
ISCO	International Standard Classification of Occupations
N.N.	nomen nescio bzw. nicht bekannter Name
o.g.	oben genannte(n)
o.J.	ohne Jahresangabe
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte(n)
u. a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung und persönliche Motivation

Männer und Frauen unterscheiden sich – nicht nur anatomisch, sondern auch in ihrem Verhalten, in ihren Interessen und ihren Begabungen. Veränderungen im Hormonhaushalt der Frau und Unterschiede der Hirnrinde, die unterschiedliche Behandlung in der Erziehung sind nur unzureichende Erklärungsansätze.¹

So liegt auch der Schluss nahe, dass Frauen anders führen als Männer, sich typisch weiblich verhalten. Allgemein verbreitet ist beispielsweise die Ansicht, dass Frauen mit mehr sozialer Kompetenz ausgestattet sind und in höherem Maße über so genannte Soft Skills verfügen. Wie weit werden diese Fähigkeiten in Führungspositionen eingesetzt? Eine empirische Untersuchung in Deutschland erbrachte bei der Selbsteinschätzung keine großen Abweichungen:

Selbstbeschreibung des Führungsverhaltens

	Männer %	Frauen %
grundsätzlich kooperativ	86	86
situationsabhängig autoritär (hart, streng-konfrontierend, eher handeln als reden etc.)	25	33
mitarbeiterorientiert (motivierend, unterstützend, aufstiegsfördernd, einbindend, anleitend, soziale Verantwortung übernehmen etc.)	8	7
teamorientiert und richtungsweisend (...) mit Alleinentscheidung, einfühlsam aber konsequent, Primus inter pares)	2	3
zielorientiert, aufgabenorientiert	3	2

Tabelle 1: Selbstbeschreibung des Führungsverhaltens (Quelle: Bischoff 1999, S. 132)

¹ Vgl. Welt online
http://www.welt.de/wissenschaft/article1673799/Warum_Maenner_ganz_anders_als_Frauen_sind.html (30.11.2009)

Bei der Frage nach dem situationsabhängig autoritären Verhalten ergab sich überraschenderweise sogar ein etwas höherer Wert bei den Frauen. Auch bei der Frage nach den Erfolgsfaktoren für den Aufstieg wie Spezialkenntnisse, persönliche Beziehungen, äußeres Erscheinungsbild ergab sich bei den Selbsteinschätzungen keine großen Unterschiede zwischen Männern und Frauen.²

Zwei Unterschiede sind jedoch klar ausgeprägt und vielfach erhoben: Der Anteil der Frauen in Führungspositionen und ihr Verdienst – wenn auch die Zahlen über den Einkommensunterschied sehr unterschiedlich gemessen werden: So kommt die österreichische Lohnsteuerstatistik aus 2005 zum Schluss, dass Frauen insgesamt im Jahresbrutto 40% weniger verdienen. Beim Monatsbrutto berechnete der Hauptverband der Sozialversicherungsträger im Jahr 2006 ein Minus von 33% für die Frauen. Der Einkommensbericht des Rechnungshofes aus 2005 ermittelte bei Vollzeitbeschäftigten eine Abweichung von 22%.³

Die Tendenz der Unterschiede bleibt jedenfalls in den letzten Jahrzehnten annähernd gleich – und verteilt sich konstant über alle Branchen. Wesentlich stärker ausgeprägt ist der Unterschied bei höheren Einkommen. So verdiente 2006 ein in Vollzeit tätiger Facharzt im Schnitt 134.276 Euro brutto, eine Fachärztin nur 56.721 Euro. Eben solches gilt für in Spitzenpositionen angestellte Führungskräfte: Ein Mann verdiente laut dem österreichischen Rechnungshofbericht aus dem Jahr 2006 in dieser Position 65.120 Euro, eine vergleichbar beschäftigte Frau im Jahr nur 32.090 Euro.⁴

Wie erklärt sich dieser Unterschied? Ist er ein Relikt aus der Geschichte, als Frauen ausschließlich für Familie und Kinder zuständig waren – oder sind es unterschiedliche Motive bei der Laufbahngestaltung, das tatsächliche (im Gegensatz zum selbst eingeschätzten) Führungsverhalten, die Vereinbarungsprobleme von Kinderwunsch und Karriere, Aspekte wie

² Vgl. Bischoff 1999, S.132

³ Vgl. .Breiter 2007, S.1

⁴ Vgl. Breiter 2007, S.1

Machtbewusstsein oder die Diskriminierung durch den Arbeitgeber? Sind Rollenklischees immer noch entscheidend für die unterschiedliche Bewertung der Leistung – oder ist es ein geringeres Selbstbewusstsein?

Diesen Fragen versucht die vorliegende Arbeit auf den Grund zu gehen. Im ersten Abschnitt wird die Forschungsfrage konkretisiert und die methodische Vorgangsweise beschrieben. Es folgt ein Überblick über die historische Entwicklung vom Einsatz von Frauen in Führungspositionen. Zu welchen aktuellen Zahlen diese Entwicklung geführt hat wird in einem weiteren Abschnitt dargestellt. Zum tieferen Verständnis des Themas Führung werden für die Forschungsfrage relevante wissenschaftliche Erkenntnisse zu diesem Thema den weiteren Betrachtungen vorangestellt.

Aus der Analyse einschlägiger Literatur zum Thema Frauen und Führung werden einige theoretische Ansätze über mögliche Ursachen des starken Einkommensunterschiedes ausgearbeitet. Diese Ansätze werden einer qualitativ empirischen Untersuchung zugeführt: In offenen Leitfadeninterviews werden 4 Experten zu ihrer Meinung zu den vorgebrachten Punkten befragt. Es handelt sich dabei um 2 weibliche Führungskräfte und je 1 renommierte Personalberaterin bzw. Headhunterin und 1 Personalleiter einer großen Organisation.

Die Ergebnisse der theoretischen und empirischen Untersuchung werden schließlich miteinander verglichen, ausgewertet und interpretiert. In abschließenden Überlegungen werden mögliche künftige Entwicklungen und Wege zur Verbesserung der Situation skizziert.

Die Motivation für diese Arbeit – als männlichem Autor – beruht auf einem grundlegenden Interesse für die Entwicklung der männlichen und weiblichen Rollenbilder, Rollenklischees und Unterschiede in den letzten Jahrzehnten und einem Interesse für das breit gestreute Thema Führung. Diese beiden Themenbereiche überschneiden sich im Bereich des Themas dieser Arbeit und ermöglichen eine intensive Auseinandersetzung mit den einschlägigen Fachgebieten.

2 Forschungsfrage und methodische Vorgangsweise

2.1 Forschungsfrage

Die forschungsleitende Hauptfrage der vorliegenden Arbeit lautet:

Warum verdienen Frauen in Österreich in Führungspositionen weniger als Männer?

2.2 Methodische Vorgangsweise

Der Forschungsprozess wird, wie vom Sozialforscher Peter Atteslander beschrieben⁵ in fünf Phasen gegliedert. Basis dafür sind grundlegende Vorstellungen über unsere soziale Umwelt bzw. unser Forschungsobjekt. Diese sind bis zu einem bestimmten Grad imstande, unser Objekt zu erklären. Genau an dieser Grenze setzt die Forschung ein, hier wird Neuland betreten und es wird der Versuch unternommen, komplexe Zusammenhänge herzustellen. Die fünf Schritte von Atteslander sind für all diese Fälle grundsätzlich geeignet:

1. Problembenennung
2. Gegenstandsbenennung
3. Durchführung: Anwendung von Forschungsmethoden
4. Analyse: Auswertungsverfahren
5. Verwendung von Ergebnissen

⁵ 2003, S. 17f

2.2.1 Problembenennung

Wie schon bei der Forschungsfrage unter 2.1 vorweggenommen, wurde ein wirtschaftliches bzw. soziales Problem in Form einer wissenschaftlichen Fragestellung formuliert⁶.

2.2.2 Gegenstandsbenennung

Die Gegenstandsbenennung wird von verschiedenen Bedingungen beeinflusst: Vom Zeitabschnitt, dem Gegenstandsbereich und dem Feldzugang⁷.

Hier kann auf die Formulierung der Forschungsfrage verwiesen werden:

Warum verdienen Frauen in Österreich in Führungspositionen weniger als Männer?

Geografisch wird das Untersuchungsfeld auf Österreich eingeschränkt, wobei einzelne interessante Quellen auch aus dem Nachbarland Deutschland stammen, in dem es eine ähnliche Kluft im Einkommensunterschied gibt. Zeitlich wird der Ist-Zustand zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit gewählt. Der Einkommensunterschied wird in Führungspositionen und nicht über das ganze berufliche Feld ermittelt. Die Definition einer Führungsposition wird im Abschnitt 5.1 beschrieben.

Der Feldzugang erfolgt im ersten Schritt über die Untersuchung von Literaturquellen und Statistiken zum Thema, gefolgt von der Formulierung von Thesen. Diese Thesen werden in einem zweiten Schritt qualitativ empirisch an Experteninterviews geprüft.

⁶ Vgl. Atteslander 2003, S.18

⁷ Vgl. Atteslander 2003, S.33f

2.2.3 Durchführung: Anwendung von Forschungsmethoden

Bei der Frage nach einer Forschungsmethode haben sich 2 Ansätze als geeignet erwiesen: Die empirische Inhaltsanalyse und die qualitativ empirische Methode. Die empirische Inhaltsanalyse wird im ersten Teil angewendet, um die Quellen wie Sachbücher, Statistiken, Online-Artikel auszuwerten. Nach Kromrey⁸ ist dies eine „...*Technik, mit denen man aus Bedeutungsträgern jeder Art durch systematische und objektive Identifizierung ihrer Elemente Schlüsse ziehen kann, die über das einzelne Element hinaus verallgemeinerbar sind*“. Im vorliegenden Fall handelt es sich bei den Datenquellen um schriftliche Dokumente, die hinsichtlich der Forschungsfrage ausgewählt und analysiert werden.

Beim empirischen Teil stellte sich die Frage, ob eine quantitative oder qualitative Forschungsmethode eingesetzt werden sollte – in erster Linie also, ob die Ergebnisse quantifizierbar sein sollen. Die Begrifflichkeit der Forschungsobjekte (*Ursachen* für die unterschiedliche Entlohnung) ist eine so genannte klassifikatorische Dimension im Gegensatz zu einer metrischen oder komparativen Dimension. Während die metrischen Dimensionen gemessen und die komparativen geordnet werden können, werden bei den klassifikatorischen Begriffen Untersuchungsgegenstände in Teilkassen zerlegt.⁹ Im konkreten Fall wird das Untersuchungsobjekt *Ursachen für die unterschiedliche Entlohnung* aufgrund der empirischen Inhaltsanalyse in Teilkassen zerlegt wie beispielsweise die Teilkasse *geringere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen*, die gleichzeitig die Thesen bilden, die es empirisch zu überprüfen gilt. Die empirischen Analysen beinhalten die Einschätzung von Experten zu den formulierten Thesen. Im Gegensatz zu einer schwer messbaren Quantifizierung (z.B.: *Bei wie viel % der weiblichen Führungskräfte in Österreich spielt die geringere Repräsentanz von Frauen in Führungsrollen bei der Gehaltsbemessung eine Rolle – und wie stark ist diese ausgeprägt?*) dient die qualitativ empirische Analyse einer grundsätzlichen Einschätzung

⁸ 1998, S. 289f

⁹ Kromrey 1998, S.202

eines Zusammenhanges und der Gewinnung zusätzlicher relevanter Informationen (*bei traditionellen, konservativ orientierten Betrieben spielt das eine Rolle*).

2.2.4 Analyse: Auswertungsverfahren

Zum Auswertungsverfahren zählen sämtliche Arbeiten, die in irgendeiner Form mit der Aufbereitung, Analyse und Interpretation der erhobenen Daten zu tun haben.¹⁰ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit umfasst der erste Auswertungszyklus die empirische Inhaltsanalyse der ausgewählten Texte und die Formulierung der Thesen. Der zweite Schritt besteht in der Interpretation der im Rahmen der Experteninterviews erhaltenen Aussagen, der dritte Schritt im Zusammenführen der Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analysen.

2.2.5 Verwendung der Ergebnisse

Die Ergebnisse fließen im abschließenden Kapitel 9 *Auswertung und Interpretation der Ergebnisse* zusammen und werden auch kurz im Rahmen des Abstracts, der Kurzzusammenfassung dargestellt. Sie bieten einerseits für Frauen eine individuelle Grundlage zur Verbesserung ihrer Gehaltsverhandlungen, andererseits lassen sich daraus auch Forderungen für die Sozialpolitik ableiten.

¹⁰ Vgl. Atteslander 2006, S. 273

3 Historische Entwicklung

3.1 Marktarbeit und Hausarbeit

Die Veränderung der traditionellen Aufgaben von Männern und Frauen vollzieht sich überwiegend in einem Wandel marktwirtschaftlicher und hauswirtschaftlicher Produktionsverhältnisse. Dabei steht der Begriff der Arbeit im Mittelpunkt und damit die Frage, was zur Arbeit hinzugezählt wird und welche Bereiche zur Freizeit zählen. Arbeit unterscheidet sich grundsätzlich dadurch, dass sie in Erwartung einer Gegenleistung durchgeführt wird. Bei der Hausarbeit hingegen besteht eine längerfristige Austauschbeziehung, die von verschiedenen Gütern getragen wird.¹¹ So waren Frauen jahrhundertlang, trotz der Verrichtung von Arbeit von einer finanziellen Entlohnung ausgeschlossen, wenn ihre hauswirtschaftliche Tätigkeit überhaupt als Arbeit anerkannt wurde.

Eine Reihe von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat im Zuge der beiden letzten Jahrhunderte zu ersten Veränderungen der Rollenteilung von Frauen und Männern geführt. Die Einführung von Sozialversicherungen hat zur grundlegenden Reduktion der Versicherungsfunktion der Familie geführt. Allgemeine Wohlstandssteigerungen führten zu einem Bedeutungsverlust der Familie als Konsumgemeinschaft, die gemeinsame Nutzung von Gebrauchsgütern wurde durch zunehmende, leistbare Mehrfachanschaffung überflüssig. Gleichzeitig wuchsen die Einkommensmöglichkeiten für Frauen auf dem Arbeitsmarkt, die Einsparungseffekte durch Frauen im familiären Haushalt verringerten sich, wodurch es für immer mehr Familien attraktiv wurde, einer Lohnarbeit nachzugehen. Der einzige Bereich, der bis heute davon ausgeschlossen ist, ist die Kindererziehung. Von den persönlichen Motiven abgesehen sind auch die Kosten heute trotz gestiegener Einkommensmöglichkeiten vergleichsweise hoch.¹²

¹¹ Vgl. Peters / Bensel (Hrsg.) 2000, S. 81

¹² Vgl. Peter / Bendel (Hrsg.) 2000, S. 86f

Zumindest teilweise können die bahnbrechenden Veränderungen im Zuge der Feminismusbewegungen seit den späten 1960er Jahren mit diesen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erklärt werden.

3.2 Entwicklung der weiblichen Ausbildung und Beschäftigung

Im Mittelalter galt Bildung als „pfäffisch“ und genoss keinen hohen Stellenwert. Bis auf wenige Adlige und Klosterschwestern waren auch Frauen davon vollkommen ausgeschlossen, die Form der Bildung beschränkte sich auf kirchliche Lehren und das Erlernen von handwerklichen Fähigkeiten. Bis Ende des 18. Jahrhunderts beschränkte sich die informelle Ausbildung der Frau auf eine Art von Charakterbildung: Bescheidenheit und Fleiß, Sparsamkeit und Sorgsamkeit, völliges Hintanstellen persönlicher Bedürfnisse und eine verklärte Sicht der mühevollen Haus- und Landwirtschaftsarbeit, Aufbau eines häuslichen Glücks und stille Ergebenheit gegenüber einer Situation, die individuell kaum verbesserbar war. Trotz der Einführung der allgemeinen Schulpflicht durch Maria Theresia 1774 auch für Mädchen ging nur ein kleiner Bruchteil der Kinder zur Schule, wo die Fächer Religion, Lesen, Rechnen und Schreiben sowie *Rechtschaffenheit und Wirtschaft* unterrichtet wurden – wichtig war auch, wie im hauswirtschaftlichen Bereich, strengen Regeln zu gehorchen und die eigenen Bedürfnisse zurückzustecken. Schon ab dem 9. Lebensjahr wurden auch viele Mädchen vor allem in der Textilindustrie beschäftigt. Nur sehr wenige konnten die Hauptschule besuchen, in den Fächern Geographie, Geschichte, Mechanik, Zeichnen und Naturlehre unterrichtet wurden. Aufgrund der geringen SchülerInnenzahlen wurden die Geschlechter überwiegend gemeinsam unterrichtet.¹³

1869 wurde die Schulpflicht für Mädchen und Knaben auf 8 Jahre erweitert. mit dem Zerbrechen der alten Feudalstrukturen sank der Einfluss der Kirche auf das Schulwesen, neben den Hauptfächern wurden Mädchen bis zu 6 Stunden pro Woche in Handarbeiten unterrichtet. Die Mittelschulen waren bis in die 2.

¹³ Vgl. Klein, ohne Jahresangabe, S. 21f

Hälfte des 19. Jahrhunderts für die Mädchen verschlossen. Der einzige Zugang zu höherer Bildung war häuslicher Privatunterricht und einige wenige so genannte *höhere Töchterschulen*, in denen es vor allem darum ging, mit schönggeistigen Ausbildungen „*das Geistesleben der gebildeten Gesellschaft zu verstehen*“ und „*sich im Umgang mit wahrhaft gebildeten Menschen wohl zu fühlen und ihrerseits die Aufgabe des weiblichen Geschlechts in der Familie und Gesellschaft würdig und im nationalen Sinn zu erfüllen.*“¹⁴

1878 durften Frauen erstmals die Reifeprüfung ablegen, aber noch ohne Berechtigung zum Universitätsstudium.¹⁵

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde es erstmals auch für manche bürgerliche Frauen notwendig, einen Beruf zu ergreifen, sie konnten nicht mehr damit rechnen, einen Ehemann zu finden, der allein die ganze Familie ernähren konnte. Diese Frauen absolvierten nach Abschluss der Bürgerschule von Frauen initiierte, nicht-staatliche Steno- Schreibmaschinen- oder Handelskurse, erstmals wurden auch Frauen im Staatsdienst aufgenommen. Auch die Handelsschule wurde zur Jahrhundertwende erstmals für Frauen zugänglich.¹⁶

1900 erfolgte die erste Studienzulassung für Frauen, allerdings nur zum Medizinstudium. Heftig umkämpft war zu dieser Zeit noch das Jusstudium – die Professoren erklärten, dass ihre logisch scharfe und sachlich abstrakte Disziplin dem Wesen der Frauen, das sie vorwiegend gefühlsbetont beurteilten, fremd bleiben werde. Als Frauen im Zuge des ersten Weltkrieges sich in allen erdenklichen Funktionen behaupteten, erhielten sie schließlich mit der Entstehung der ersten Republik das Wahlrecht und die Zulassung zu allen Studienrichtungen.¹⁷

¹⁴ Vgl. Klein, o.J., S.25

¹⁵ Vgl. Klein, o.J., S.25

¹⁶ Vgl. Klein, o.J., S.26

¹⁷ Vgl. Klein, o.J., S.27

Die schlechte Arbeitsmarktlage in der Zwischenkriegszeit drängte die verheirateten Frauen vermehrt wieder zurück in den häuslichen Bereich, die allein stehenden waren gezwungen mit *weiblichen* Tätigkeiten den eigenen Unterhalt zu bestreiten, das Wiederaufblühen patriarchalischer Ideologien wurde begünstigt, die Frauenquote an den Unis wurde im Ständestaat auf 10% gekürzt.¹⁸

Besonders drastisch wurden die Mutterschafts- und Familienideale in der NS-Zeit verstärkt. Alle bisherigen Formen der Mittelschulen wurden aufgelöst und zu reinen Oberschulen für Mädchen umgestaltet. Wahlmöglichkeiten waren nur Sprachen und Hauswirtschaft, das Ziel der weiblichen Erziehung war unverrückbar die kommende Mutterschaft. Während zu Beginn der NS-Zeit die Frauen aus dem Staatsdienst massenhaft entlassen wurden, erfolgte durch den stark gestiegenen Bedarf 1938 wieder eine große Mobilmachung der Frauen als dringend benötigte Arbeitskräfte.¹⁹

Nach dem 2. Weltkrieg blieb die Trennung in Frauen- und Knabengymnasien vorerst aufrecht. Erst in den frühen 60er Jahren kam es durch den gestiegenen Lebensstandard und einen Mangel an qualifizierten Fachkräften dazu, dass mehr Familien sich Bildung für Mädchen leisten konnten und ihre Arbeitskraft auch am Markt in qualifizierten Bereichen gebraucht wurde. Oberstufen-Realgymnasien ermöglichten es nun auch Hauptschülerinnen, zu maturieren und einen Zugang zum Studium zu erhalten. Erst 1975 wurden gemeinsame Gymnasien zum Regelfall, wenn auch mit teilweise unterschiedlichen Lehrplänen (Werkerziehung und Handarbeiten).

Trotz des im Zuge der 1968er Bewegung eingeleiteten Aufweichens rigider Rollenbilder gibt es auch heute noch viele Ausbildungsbereiche für

¹⁸ Vgl. Klein o.J., S. 28

¹⁹ Vgl. Klein o.J., S. 29

ausschließlich Frauenberufe (z.B. höhere Bildungsanstalt für wirtschaftliche Frauenberufe, Bildungsanstalt für Kindergärtnerinnen).²⁰

Bereits in den 80er Jahren kommt es zu einem Gleichstand zwischen Frauen und Männern bei der Matura, in vielen Studienrichtungen überwiegt der Frauenanteil mit bis zu 90% (Dolmetsch, Pharmazie, Lehramtsstudien).²¹

Mittlerweile haben die Frauen die Männer beim Studium klar überholt. Derzeit studieren in Österreich insgesamt 154.270 Männer und 178.354 Frauen, Tendenz weiter steigend.²²

Aufgrund der Tatsache, dass die Generation der heute über 40-jährigen noch selbst in einem stark geschlechterdifferenzierenden System ausgebildet wurde, liefert einen ersten Erklärungsansatz für die Forschungsfrage. Viele dieser Menschen haben heute Führungspositionen inne und sind verantwortlich für Entscheidungen rund um die Entlohnung ihrer männlichen und weiblichen Führungskräfte. Es liegt der Ansatz nahe, dass diese Generation, die bewusst oder unbewusst noch Frauen mit klassischen Frauenberufen assoziiert, auch bei Besoldungsentscheidungen von diesen Einstellungen beeinflusst wird.

²⁰ Vgl. Klein o.J., S. 29

²¹ Vgl. Klein o.J., S. 29

²² Statistik Austria, Hochschulstatistik, erstellt am 12.8.2010
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/universitaeten_studium/index.html (30.9.2010)

4 Aktuelle statistische Zahlen

4.1 Einkommensunterschied

Nicht nur in Österreich verdienen Frauen im Schnitt deutlich weniger als Männer. Das Phänomen ist weltweit verbreitet – die folgende Grafik zeigt einen Auszug der aktuell verfügbaren Werte europäischer Länder, bezogen auf das Jahr 2008:

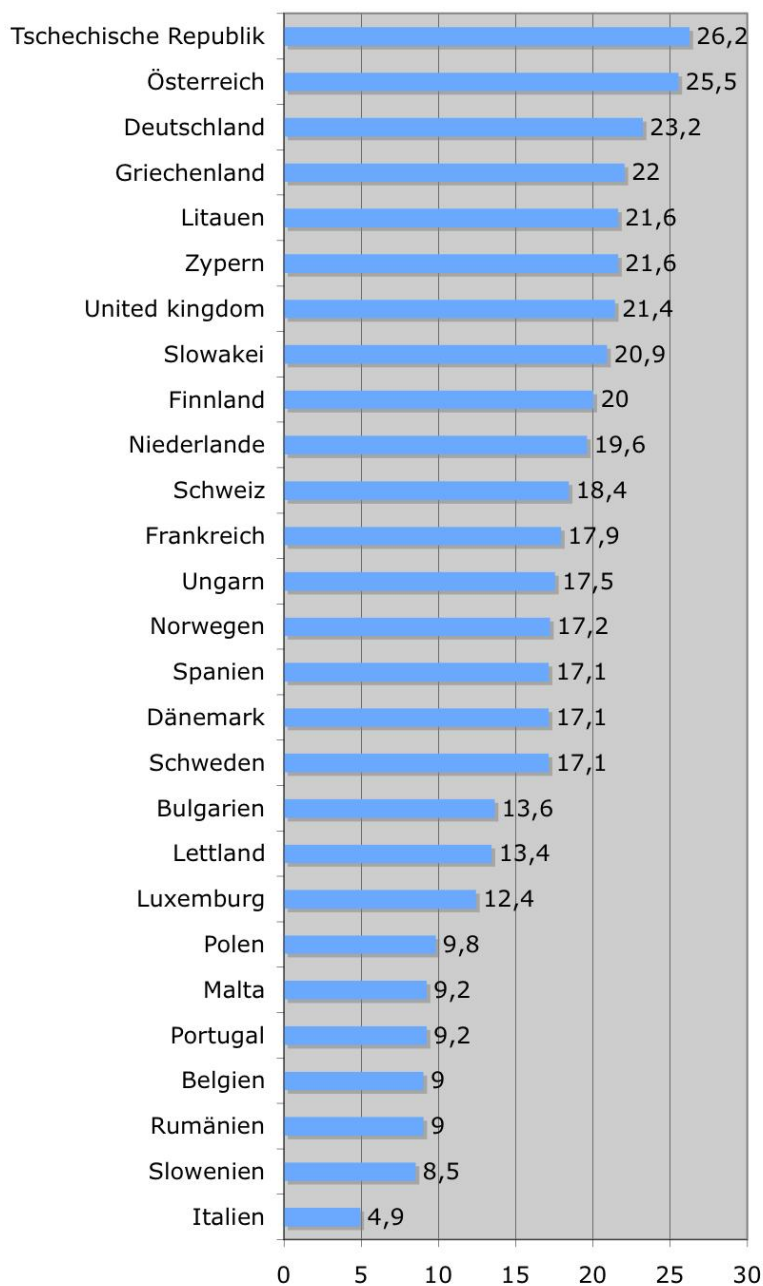


Abbildung 1: Einkommensunterschiede in Europa 2008 (Quelle: Eurostat)

Das geschlechtsspezifische Verdienstgefälle ohne Anpassungen bezeichnet den Unterschied zwischen den durchschnittlichen Brutto-Stundenverdiensten der männlichen und der weiblichen Beschäftigten in Prozent der durchschnittlichen Brutto-Stundenverdienste der männlichen Beschäftigten.

Österreich liegt in diesem Vergleich im absoluten Spitzenfeld. Die folgenden Zahlen aus Österreich zeigen weitere Unterschiede zwischen Männern und Frauen auf:

4.2 Betriebszugehörigkeit

Längere Betriebszugehörigkeit steigert die Kenntnisse und die Erfahrung im Unternehmen. Diese sind entscheidende Faktoren für den beruflichen Aufstieg. Knapp die Hälfte der von der österreichischen Arbeiterkammer befragten Führungskräfte gibt an, länger als zehn Jahre im gleichen Betrieb beschäftigt zu sein. Bei den Männern ist das bei 55 Prozent der Fall, bei Frauen bei 32 Prozent.²³

Es kann daraus geschlossen werden, dass Erfahrung und Kenntnisse auch einen Gegenwert bei Gehaltsverhandlungen repräsentieren, der bei Männern stärker ausgeprägt ist als bei Frauen. Doch nicht nur die langfristige Verweildauer im Betrieb ist unterschiedlich ausgeprägt, auch bei der täglichen Arbeitszeit bestehen Abweichungen:

4.3 Arbeitszeit

Mit 23 Prozent gibt beinahe jede vierte Führungskraft (ohne Trennung der Geschlechter) im Rahmen der Arbeiterkammerstudie an, im Durchschnitt pro Woche mehr als 45 Stunden zu arbeiten. Weitere 22 Prozent haben eine 40 bis 45-Stunden-Woche. Damit liegen 45 Prozent deutlich über der 2010 üblichen

²³ Vgl. Führungskräfte Monitor der AK, S.3

http://www.arbeiterkammer.at/pictures/d104/PKUnterlage_AKI_Fuehrungskraeftemonitor.pdf
(20.9.2010)

Durchschnittsarbeitszeit. Vor allem Männer in Führungspositionen arbeiten wesentlich öfter als ihre Kolleginnen mehr als 40 Stunden die Woche. Jeder zweite Mann, aber nur jede dritte Frau kommt auf mehr als 40 Stunden Arbeit pro Woche. Eine Ursache ist, dass weibliche Führungskräfte wesentlich öfter Teilzeit arbeiten als männliche.²⁴

4.4 Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

In einer groß angelegten Studie des österreichischen Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen wurden folgende Ursachen für die geringe Quote von Frauen in Führungspositionen ermittelt:

Grund	Zustimmung	Stichprobengröße N
Schwierigkeiten in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf	89,5%	485
Männerdominierte Branche	74,9%	474
zu wenig Frauen mit technischer Ausbildung	64,9%	450
zu wenige Bewerbungen von Frauen	64,0%	450
Männerdominierte Spielregeln beim Aufstieg nach oben	59,6%	455
Unternehmenspolitik	58,2%	450
zu wenig Ermutigung für Frauen, Führungsverantwortung zu übernehmen	50,9%	440

²⁴ Vgl. Führungskräfte Monitor der AK, S.5

http://www.arbeiterkammer.at/pictures/d104/PKUnterlage_AKI_Fuehrungskraeftemonitor.pdf

(20.9.2010)

lange Arbeitszeiten als Grundvoraussetzung für den Aufstieg	48,4%	459
zu wenig Interesse der Frauen an Karriere	32,2%	432
zu wenig (Führungs-) Erfahrung	30,6%	438
Frauen haben weniger Bereitschaft zu Überstunden	25,2%	444

Tabelle 2: Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen (Quelle: Fuchshuber 2006, S. 68)

An oberster Stelle liegt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gefolgt von der männlich dominierten Branche bzw. der geringen Quote an Frauen mit technischer Ausbildung.

4.5 Führungspositionen von Frauen in österreichischen Unternehmen

In derselben Studie wurden 479 Unternehmen befragt, wie weit sie Frauen in Führungspositionen beschäftigen:

Abteilungsleitung	79%
Prokura	21%
Geschäftsführung	16%
Aufsichtsrat	7%
Vorstand	3%

Tabelle 3: Unternehmen mit mindestens einer Frau in den einzelnen Führungsebenen (Quelle: Fuchshuber 2006, S. 30)

Je höher also die Position, desto geringer der Einsatz weiblicher Führungskräfte – bis hin zu nur 3% in der Vorstandsetage.

4.6 Voll- und Teilzeitbeschäftigung

Eine Stichprobe von 521 Betrieben wurde befragt, in welchen Beschäftigungsformen diese Führungskräfte angestellt sind:

	Führungskräfte		
	weiblich	männlich	insgesamt
Vollzeit	2947	8296	11243
Teilzeit	458	82	540
Summen	3405	8378	11783
Vollzeit in %	87%	99%	95%
Teilzeit in %	13%	1%	5%

Tabelle 4: Führungskräfte differenziert nach Geschlecht sowie Voll- und Teilzeitbeschäftigung

(Quelle: Fuchshuber 2006, S. 35)

Während bei Männern Teilzeitverhältnisse außerordentlich selten sind, ist diese Form der Beschäftigung bei Frauen weit verbreitet.

4.7 Frauenquoten nach Führungsebenen

Die Frauenquoten in den einzelnen Führungsebenen sind mit steigender Position ebenso abnehmend:

Abteilungsleitung	33%
Prokura	15%
Geschäftsführung	13%
Aufsichtsrat	11%
Vorstand	6%

Tabelle 5: Frauenquoten nach Führungsebenen (Quelle: Fuchshuber 2006, S. 30)

4.8 Frauen in Führungspositionen nach Sparten

Nicht unerwartet sind Frauen in technischen Bereichen als Führungskräfte stark unterrepräsentiert. Am meisten Frauen finden sich in den Bereichen Handel und Tourismus – in Summe sind diese Sparten in Österreich allerdings wesentlich kleiner ausgeprägt als bspw. Gewerbe und Industrie.

Gewerbe	26%
Industrie	12%
Handel	49%
Bank und Versicherung	20%
Transport	14%
Tourismus	45%
Information	23%

Tabelle 6: Frauenquoten nach Sparten (Quelle: Fuchshuber 2006, S. 40)

Diese Zahlen und Fakten liefern einen zweiten Ansatz für eine Erklärungsmodell für die Forschungsfrage: Die Tatsache, dass eben ein so großer Unterschied bei der Besetzung von Frauen in Führungsrollen, bei den Teilzeitverträgen und letztlich in der Entlohnung besteht repräsentiert eine gesellschaftliche Norm, auf der auch heutige und künftige Entlohnungsentscheidungen ganz selbstverständlich aufbauen.

5 Aspekte und Theorien der Führung

5.1 Begriffsbestimmung

Einer allgemeinen Definition zufolge steht Führung im Feld zwischen zu erfüllenden Zielen und der Steuerung des Handelns der Mitarbeiter:

„Durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung. Neben der Orientierung auf die Erreichung von Zielen durch Individuen und Gruppen in Organisationen, Unternehmen, Betrieben etc. bestehen Führungsfunktionen in der Motivation der Mitarbeiter (Untergebenen) und in der Sicherung des Gruppenzusammenhalts.

Führung wird allgemein als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften des Vorgesetzten haben weitere Faktoren wie die fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken und die sozialen Beziehungen eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung, die dadurch zu einem komplexen sozialen Prozess wird. Führungskompetenz ist durch die formelle Organisation definiert und abgegrenzt (formelle Führung).

In Arbeitsgruppen kann sich eine informelle Führung herausbilden; diese erfolgt durch Mitarbeiter ohne formelle Führungsposition, die aufgrund ihrer Persönlichkeit, Fachkompetenz und Erfahrung besonders geachtet werden und daher Einfluss ausüben.“²⁵

Aus dieser allgemeinen Formulierung lässt sich noch wenig über möglicherweise verschieden ausgeprägte Eigenschaften von Frauen und Männer sagen. Einen Zugang zu den unterschiedlichen Arten von Führungspositionen bietet die Beschreibung der *International Standard*

²⁵ Gabler Wirtschaftslexikon online <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html> (23.9.2010)

*Classification of Occupations.*²⁶ Nach der international gültigen Definition der (ISCO) 1988 bestehen Führungstätigkeiten mehrheitlich aus Planung, Leitung und Koordination von Aktivitäten eines Unternehmens, anderer Organisationen oder einer Abteilung. Die ISCO bietet ein System zur Klassifizierung und Zusammenfassung von Berufen in Gruppen um eine internationale Vergleichbarkeit von berufsbezogenen nationalen Daten zu ermöglichen.

Führungspositionen können demnach auf Basis von 3 Kriterien definiert werden:

1. der Bezeichnung der Position
2. den Karriereebenen oder
3. den Gehaltsebenen

In der Praxis besteht ein hoher Zusammenhang zwischen Position in einer Unternehmung, dem dazugehörigen Gehalt, der Verantwortlichkeit für Führungsaufgaben und den damit verbundenen Entscheidungskompetenzen. Da die höchste Führungsebene je nach Rechtsform unterschiedlich ist, werden von der ISCO drei Kategorien vorgegeben:

1. Aufsichtsrat
2. Vorstand und
3. Geschäftsführung.

Die Summe der Mitglieder der jeweiligen Gremien bildete die höchste Führungsebene. Zusätzlich wird die Prokura in Unternehmen als Führungsposition definiert, da diese in österreichischen Firmen von großer Bedeutung ist. Die Abteilungsleitungen werden nach den verschiedenen Funktionen in Unternehmen aufgeschlüsselt. In den Selbstverwaltungskörpern wird eine ähnliche Unterteilung der hierarchischen Ebenen verwendet. Auch hier ist der Organisationsaufbau der einzelnen Institutionen sehr verschieden.

²⁶ Vgl. Fuchshuber 2006, S. 18f

Die Kategorie der höchsten Führungsebene wird in die Leitung sowie höchstes Führungsgremium (bspw. die Mitglieder der Direktion, des Präsidiums oder ähnlicher Organisationseinheiten) gespalten. Zusätzlich wird eine weitere Gruppe der so genannten *sonstigen Führungskräfte* mit nichtadministrativem Aufgabengebiet (beispielsweise Funktionäre) definiert, eine Ebene darunter setzt sich aus den Abteilungs- sowie Bereichsleitungen zusammen (administrative Führungskräfte).²⁷

Diese Untergliederungen spiegeln sich bereits im Abschnitt 4 bei den aktuellen Zahlen wider. Eine wichtige Grundlage für die vorliegende Fragestellung hinsichtlich der Balance zwischen Führungsarbeit und Entlohnung liefert die Equity-Führungstheorie des Wirtschaftswissenschaftlers Stacy Adams:

5.2 Equity Theorie

Basis der Theorie sind Überlegungen zu wirtschaftlichen Tauschbeziehungen und zur Theorie der kognitiven Dissonanz. Die erste theoretische Variable sind die Inputs, die Personen in sozialen Beziehungen wie Freundschaft, Arbeitsverhältnis oder Mitarbeiterbeziehung leisten. Dabei kann es sich etwa um Zeit, Bildung, Intelligenz, Erfahrung oder Alter handeln und sie müssen vom Tauschpartner als solche erkannt werden. Auf der anderen Seite stehen die Outputs, jene Dinge, die Personen in der Beziehung erhalten wie Sympathie, Entlohnung, Statussymbole, Sonderzahlungen und Arbeitsbedingungen, auch die Outputs müssen also solche erkannt werden.²⁸

Input und Output werden anschließend von den Personen zueinander in Relation gesetzt und mit einer Bezugsgröße verglichen. Die Bewertung dieser Relation erfolgt nach Maßstäben der Person, nicht nach objektiven Kriterien. Das sich ergebende Verhältnis ist für sich nicht aussagekräftig, sondern muss unter Heranziehung eines Maßstabes bewertet werden – das können eine

²⁷ Vgl. Fuchshuber 2006, S. 19

²⁸ Vgl. Kasper / Mayrhofer 1993, S. 23f

konkrete Vergleichsperson wie ein Arbeitskollege, eigene innere Standards, soziale Normen usw. sein. Ergibt der Vergleich des eigenen Input-Output-Verhältnisses mit dem gewählten Maßstab eine faire Beziehung, ergibt sich Gleichheit (Equity) und keine motivationale Wirkung. Stellt man jedoch Ungleichheit fest, entsteht eine Spannung im Individuum. Dabei gibt es unterschiedliche Schwellen für Ungleichheit auf Grund von Über- bzw. Unterbelohnung. Günstige Ungleichheiten werden erst später wahrgenommen, da sie als *Glücksfall* ohne weiteres legitimiert werden. Ungleichheit durch Unterbelohnung führt viel früher zu Spannungszuständen.²⁹

Ein Beispiel: Eine weibliche Abteilungsleiterin, Akademikerin, 32 Jahre alt verdient nach 8 Dienstjahren brutto 3.500 Euro im Monat. Ihr männlicher Kollege, 28, frisch von der Uni, verdient 3.200 Euro pro Monat. Die erfahrene Abteilungsleiterin empfindet Ungleichheit, ihre Rechnung sieht folgendermaßen aus:

Meine Inputs

Erfahrung, Ausbildung,
resultierende Arbeitsleistung

Inputs des Kollegen

Ausbildung,
resultierende
Arbeitsleistung

Meine Outputs

3.500 brutto

Outputs des Kollegen

3.200 brutto

Auch der Kollege empfindet Ungleichheit. Aufgrund der Beschaffenheit des Arbeitsplatzes ist er der Meinung, dass die Erfahrung keine so große Rolle spielt. Seine Rechnung:

²⁹ Vgl. Kasper / Mayrhofer 1998, S. 23

Meine Inputs

Ausbildung,
Arbeitsleistung

Inputs der Kollegin

Ausbildung,
Arbeitsleistung

Meine Outputs

3.200 brutto

Outputs der Kollegin

3.500 brutto

Er ist überzeugt, für diese aus seiner Sicht gleiche Leistung auch den gleichen Bezug erhalten zu müssen.

An diesem Beispiel zeigen sich die zentralen Punkte der Equity-Theorie: Die Bewertung des eigenen und fremden Austauschverhältnisses wird jeweils von der gleichen Person nach den eigenen Maßstäben vorgenommen. Die in die Berechnung eingehenden Bezugsgrößen sind nicht fest vorgegeben, sondern unterliegen subjektiven Bewertungen.³⁰

Wie reagieren nun Personen, die Ungleichheit empfinden? Grundsätzlich stehen 6 verschiedene Verhaltensalternativen³¹ zur Verfügung:

1. Änderung der Inputs: Diese können nach oben und unten verschoben werden, bis ein als passend empfundenenes Gleichgewicht erreicht wird (z.B. nachlassen des Engagements) oder Einbeziehen bisher nicht in die Bewertung eingegangener Dimensionen.
2. Änderung der Outputs: In gleicher Weise, z.B. Verhandeln eines höheren Gehaltes.
3. kognitive Verzerrung von Inputs und Outputs: Der Stellenwert der Variablen wird subjektiv verändert oder ihre Bedeutung heruntergespielt oder aufgewertet.

³⁰ Vgl. Kasper / Mayrhofer 1998, S. 24

³¹ Vgl. Kasper / Mayrhofer 1998, S. 25f

4. Beeinflussung der Vergleichsperson: Die Bewertung des eigenen Input-Output-Verhältnisses hängt von der Bezugsgröße ab – so wird beispielsweise der Erfolg des Kollegen seinen guten Beziehungen zugeschrieben. Das erklärt, warum man selber nicht befördert wird. Oder die Vergleichsquelle wird direkt beeinflusst: So können etwa Arbeitsgruppen Druck auf einzelne *faulere* Mitarbeiter ausüben.
5. Wechsel der Vergleichsperson: Damit wird ein neuer Bezugsrahmen geschaffen.
6. Flucht aus dem Feld: Der als unangenehm empfundene Rahmen wird damit entfernt.

Die Equity-Theorie liefert für die vorliegende Forschungsfrage viele interessante Ansatzpunkte. Der wichtigste erscheint die möglicherweise subjektiv unterschiedliche Bewertung der Input- und Outputfaktoren zwischen Frauen und Männern zu sein. Es ist also denkbar, dass Frauen beispielsweise ihren eigenen Beitrag im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen niedriger (bzw. deren Beitrag höher) bewerten, dass sie daher trotz objektiver Ungleichheit im Einkommen sich subjektiv im Gleichgewicht wähnen und daher auch keine entsprechenden Forderungen stellen. Derlei bewertete Faktoren könnten im Detail

- die eingebrachte tägliche Arbeitsleistung, die vielleicht durch die parallelen Betreuungspflichten eingeschränkt ist. Man muss beispielsweise öfters früher weg, oder kommt später, weil die Kinder in den Kindergarten oder zur Schule gebracht werden müssen.
- die Bereitschaft für Überstunden, die vielleicht aus demselben Grund geringer ist.
- die langfristige Einsatzbereitschaft bzw. Loyalität, da man für die Zukunft statt einer durchgängigen Karriere eine längere Babypause eingeplant hat. Auch wenn das nicht fix ist hält man sich möglicherweise diese Tür offen und stuft sich deshalb niedriger ein als die 100% voll einsetzbaren Kollegen.
- Die durch diese Ausfälle geringere Erfahrung, bzw. im Zuge des

Wiedereinstiegs verloren gegangenen Kenntnisse bzw. inzwischen vorangeschrittene Entwicklungen in der Arbeitswelt (bspw. neue EDV-Programme, die nach dem Wiedereinstieg nicht beherrscht werden).

- Damit verbunden ein für den Arbeitgeber kostspieliger Schulungsbedarf der subjektiv in die Input-Output-Bilanz eingebracht wird.
- Die im Laufe der eigenen Erziehung, auf traditionellen Rollenmustern³² beruhende erfahrene Höherbewertung der männlichen Geschwister könnte ebenfalls unterbewusst zu einer Verzerrung der Bewertung der männlichen Arbeitsleistung im Vergleich zur eigenen, weiblichen führen.

Während die Equity-Theorie Einblicke die Innenwelt der Führungskräfte liefert, gibt es auch auf Ebene des täglichen Führungsverhaltens Unterschiede, die im folgenden Abschnitt diskutiert werden.

5.3 Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten

Anita Roddick, Gründerin der Naturkosmetikkette *The Body Shop* mit einem Umsatz von über 300 Millionen Dollar³³ beschrieb die weiblichen Prinzipien der Führung folgendermaßen³⁴:

„Verantwortungsgefühl für andere, die Fähigkeit zu intuitiven Entscheidungen, die Unabhängigkeit von Hierarchien und (...) Managementgrundsätzen, die Vorstellung, dass die Arbeit in das Leben integriert werden und mit Engagement verrichtet werden sollte, einer verantwortungsvolle Nutzung der erzielten Gewinne, (...)“

³² Zu den traditionellen weiblichen und männlichen Rollenmustern gibt der historische Abschnitt 3 einen guten Überblick. Wenn man bedenkt, dass bis in die 1970er in der Arbeitswelt und beim Ausbildungsstatus gravierende Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestanden, erscheint der Aspekt plausibel. Zudem wird der Einfluss der Elterngeneration betrachtet, die ihre Wertemuster Jahrzehnte früher erworben haben.

³³ Im Jahr 1991

³⁴ Helgesen 1991, S.19

Diese Aussagen spiegeln einerseits die grundlegenden Annahmen der westlichen Kultur bezüglich der Unterschiede im Denken und Handeln von Männern und Frauen wider³⁵. Andererseits lassen sich daraus unterschiedliche Besonderheiten des weiblichen Managementalltages ableiten: Wie treffen Managerinnen ihre Entscheidungen? Wie teilen sie ihre Zeit ein? Wie sammeln und verteilen sie Informationen? Wie motivieren sie ihre Mitarbeiter? Wie delegieren sie Aufgaben? Wie reagieren sie auf Störungen? Wie beantworten sie ihre Korrespondenz? Nach welchen Prinzipien orientieren sie sich bei Kontrolle, Einstellung und Kündigung von Mitarbeitern? Wieweit sind sie durch ihre Erfahrung in ihren weiblichen Rollen hilfreich oder hinderlich?³⁶

Bevor diese Frage beantwortet werden kann, muss auch der typisch männliche Führungsalltag kurz diskutiert werden. Die erste wissenschaftliche Untersuchung dazu stammt bereits aus dem Jahr 1968. Der Managementexperte Henry Mintzberg³⁷ erkannte an der Summe der kleinen Details die wesentlichen Muster eines (männlichen) Führungsalltages: 60% verbringen sie in offiziellen Zusammenkünften, die möglichst kurz gehalten werden, legen dabei keine Pausen ein, erleiden permanent Störungen und Diskontinuität und werden abwechselnd mit unwichtigen und wichtigen Ereignissen konfrontiert, benutzen ihre Sekretärinnen als Störungsschutzschild, haben kaum Zeit für Tätigkeiten, die nicht unmittelbar mit ihrer Arbeit zusammenhängen, empfinden ihr Zuhause als Filialbüro, wohin sie noch zusätzliche Arbeit mitnehmen, nehmen nur ungern schriftliche Infos in Empfang, unterhalten ein komplexes Beziehungsgeflecht zu unternehmensfremden Personen, haben aufgrund der täglichen Zwänge kaum Zeit zum nachdenken, identifizieren sich in hohem Grad mit ihrer Arbeit, gewinnen persönliches Prestige daraus, leider aber darunter, keinen Abstand zu gewinnen. Sie geben ungern Information weiter und nutzen diese als Quelle ihrer Macht. Dadurch erzeugen sie organisatorische Engpässe – wiederum der

³⁵ Vgl. Helgesen 1991, S.19

³⁶ Vgl. Helgesen 1991, S. 20

³⁷ zit.n. Helgesen 1991, S. 21f

Hauptgrund ihrer Arbeitsüberlastung: Aufgaben, die von niedrigeren Ebenen erledigt werden könnten, fallen auf sie zurück.³⁸

Dieses Verhalten resultiert zufolge einer Studie von Hennig und Jardim³⁹ auf der persönlichen Strategie von Männern, zu gewinnen oder ein Ziel wie eine Spitzenposition zu erreichen. Die problematischen Aspekte des Erfolges wie ungeheure Arbeitslast, Verzicht auf Familienleben, Unfähigkeit zur persönlichen Weiterentwicklung, geistige Isolation empfinden Männer als Preis, um in diesem Spiel zu gewinnen.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde eine vergleichende Studie von Helgesen durchgeführt, die zum Ergebnis kam, dass vor allem folgende weibliche Führungseigenschaften sich grundsätzlich von den männlichen unterscheiden⁴⁰:

- Frauen behalten ein gleichmäßiges Arbeitstempo bei, legen aber immer wieder kurze Pausen ein.
- Sie verbringen (nur) 40-60% in persönlichen Besprechungen.
- Sie empfinden Unvorhergesehenes nicht als Störung, sie sind ganz bewusst für ihre Mitarbeiterinnen da.
- Sie planen bewusst Zeit ein, Infos an andere weiter zu geben.
- Sie pflegen bewusst die guten Beziehungen innerhalb der Organisation.
- Sie betrachten ihre Sekretärinnen als Mittlerinnen zur Außenwelt.
- Sie nehmen sich Zeit für Aktivitäten, die nicht in direktem Zusammenhang zur ihrer Arbeit stehen wie dem Familienleben oder außerberufliche Interessen.

³⁸ Vgl. Helgeen 1991, 27f

³⁹ zit. n. Helgesen 1991, S. 28f

⁴⁰ 1991, S. 32ff

- Sie verbringen Zeit mit der Aufnahme nicht direkt arbeitsbezogener Informationen.
- Sie nehmen sich Zeit zur Beantwortung ihrer Korrespondenz.
- Sie sind auf einen ökologischen Führungsstil bedacht, achten bei ihren Entscheidungen auf deren Auswirkungen z.B. auf die Familie, das Bildungssystem, die Umwelt oder den Weltfrieden.
- Sie sehen ihre Arbeit nur als einen Aspekt ihrer Persönlichkeit

Ähnlich mit ihren männlichen Kollegen war das Verhalten, komplexe Beziehungsgeflechte nach außen zu unterhalten.

Für die vorliegende Fragestellung sind vor allem zwei Überlegungen relevant:

1. Wie wird dieses weibliche Führungsverhalten von der Vorgesetzten wahrgenommen und
2. welche Faktoren sind für die Gehaltszumessung relevant?

An dieser Stelle kann nur grob angenommen werden, dass der hohe persönliche Einsatz der Männer ungeachtet der inhaltlichen Qualitäten und des effektiven Outputs für die unterschiedliche Bemessung der Gehälter relevant ist. Da offensichtlich die Männer sich seit Jahrzehnten den Ruf erworben haben, sich Tag und Nacht voll mit ihrer Führungsrolle zu identifizieren und sich pausenlos dafür einzusetzen, erscheint es denkbar, dass die Frauen in der Wahrnehmung der entscheidenden Personenkreise als geringer belastbar weil nicht in vollem Umfang belastungswillig angesehen werden – wenn auch beinahe alle objektiven Fakten über deren Führungsqualitäten gegen diese geringere Bewertung sprechen.

6 Theoretische Erklärungsansätze

6.1 Geringe Bewertung der Eigenleistung durch Frauen

Wie bereits im Abschnitt 5.2 dargestellt, liefert die aus der Sozialpsychologie stammende Equity Theorie einige psychologische Ansatzpunkte zur Formulierung von Thesen zur Beantwortung der Forschungsfrage. Frauen könnten ihre eigene Arbeitsleistung im Vergleich mit Männern subjektiv zu gering bewerten. Die eingebrachte tägliche Arbeitsleistung, die vielleicht durch die parallelen Betreuungspflichten eingeschränkt ist, die Bereitschaft für Überstunden, die vielleicht aus demselben Grund geringer ist, die langfristige Einsatzbereitschaft bzw. Loyalität entgegen einer durchgängigen Karriere, da eine längere Babypause offen gehalten werden soll. Die durch diese Ausfälle verursachten Einbußen bei der Erfahrung, die im Zuge des Wiedereinstiegs verloren gegangenen Kenntnisse bzw. inzwischen vorangeschrittene Entwicklungen in der Arbeitswelt (z.B. EDV-Programme) und damit verbunden der für den Arbeitgeber kostspielige Schulungsbedarf. Die im Laufe der eigenen Erziehung, auf traditionellen Rollenmustern beruhende erfahrene Höherbewertung der männlichen Geschwister könnte ebenfalls unterbewusst zu einer Verzerrung der Bewertung der männlichen Arbeitsleistung im Vergleich zur eigenen, weiblichen führen.

6.2 Geringere Anerkennung durch Männer

Andere Überlegungen gehen davon aus, dass Männer gegenüber gut verdienenden Frauen besonders intensive Neidgefühle hegen. Ursache sei der Weg der Frau von der Hausfrau zur *Dazuverdienerin*, der man den Status der Topverdienerin noch nicht zuerkennt. Während für Männer ein hoher Verdienst Anerkennung und Bewunderung seitens der Männerschaft auslöst, erzeugt hoher Verdienst von Frauen bei Männern wütende Reaktionen und Neidgefühle.⁴¹

⁴¹ Assig / Beck 1996, S. 138

Ganz allgemein wird dieselbe Tätigkeit höher bewertet, wenn sie von Männern ausgeübt wird, wie empirische Untersuchungen zeigen. Am Beispiel Führungskräfte⁴² wurde klar erwiesen, dass Frauen weniger verdienen, wenn sie

- auf der gleichen hierarchischen Ebene tätig sind,
- in derselben Branche tätig sind,
- in Unternehmen der gleichen Größenordnung tätig sind,
- in derselben Funktion tätig sind,
- genau so alt sind,
- bei gleichen formalen Abschlüssen gleichermaßen aufstiegsorientiert sind.

Beck und Assig⁴³ führen als mögliche Ursachen einerseits die jahrzehntelange Praxis von prozentuellen Frauenabschlägen bei der Arbeitsplatzbewertung an, andererseits sei die Orientierung der Frauenarbeit an dem Verdienst jener (männlichen) Personen, für die sie tätig sind ausschlaggebend – beispielsweise die Assistentin eines Vorstandes verdiene bedeutend mehr als ihre Kollegin, die für einen Kleinunternehmer tätig ist. Seit 1994 ist diese Praxis übrigens in den USA verboten.

6.3 Entgeltbemessungssysteme

Grundsätzlich wird in den Unternehmen eine sehr unterschiedliche Praxis bei der Bemessung der Entlohnung gelebt. Mit und ohne Zielvereinbarung, mit und ohne variables Vergütungssystem, wobei der Trend zur Zielvereinbarung in Kombination mit einem variablen Vergütungssystem geht. Dabei entstehen für die Unternehmen grundsätzliche Probleme. Ein Problem ist die so genannte

⁴² Bischoff 1986 in Beck / Assig 1996, S. 140

⁴³ 1996, S. 142

Rechtsverschiebung: Ziele werden nicht zu 100% erreicht, sondern tendenziell zu einem höheren Prozentsatz. Ursache sind zu niedrig angesetzte Ziele und die Neigung von Führungskräften, die Zielerreichung eher großzügig zu beurteilen. Damit verbunden ist das Problem der Budgetüberschreitung, dass aufgrund der Rechtsverschiebung mehr ausgeschüttet werden muss, als budgetiert wurde. Ein weiteres Problemfeld sind unterschiedliche Zieldimensionen, wie

- Unternehmenserfolg
- Bereichserfolg
- Individualerfolg

Diese Indikatoren sind sehr unterschiedlich zu ermitteln und üben eine unterschiedliche motivationale Wirkung aus – so wird etwa der allgemeine Unternehmenserfolg individuell als *Gießkannenprinzip* erfahren.

Welcher Schluss kann aus diesen grundlegenden Erkenntnissen aus der Praxis der Vergütung auf die unterschiedliche Entlohnung von Frauen und Männern gezogen werden? Da zum gegebenen Zeitpunkt keine spezifischen Analysen vorliegen, welche Systemkomponenten besonders ursächlich für die hohe Differenz sind, können als Erklärung theoretisch formuliert werden:

1. Frauen erhalten weniger Grundgehalt – was aus den allgemeinen Statistiken erwiesen ist.

Die zweite Überlegung bezieht sich auf Führungsjobs:

2. Frauen werden bei der Zielbemessung bzw. bei der Beurteilung der Zielerreichung benachteiligt. Aufgrund der geschilderten Problemfelder und der komplizierten Bemessungsverfahren ist es denkbar, dass es hier zu weiteren Differenzen kommt, die mit zunehmender Komplexität der Systeme zunehmend undurchsichtiger werden, es also zu versteckten weiteren Benachteiligungen kommt.

6.4 Frauensache Kinder

Immer wieder und auch aktuell ist die schlechte Betreuungssituation in Österreich häufiger Gegenstand politischer Debatten. Zweifellos stellt dieser Umstand für berufstätige Mütter eine große Belastung dar. Insgesamt wurde 2002 österreichweit für 47.700 Kinder unter 15 Jahre generell ein Betreuungsplatz benötigt und weitere 41.600 gaben im Rahmen einer Studie an, zusätzlich zu dem genutzten Platz eine Betreuung zu benötigen⁴⁴. Nur sehr selten bieten Unternehmen hier eine Hilfestellung an – obwohl Beispiele wie Hewlett-Packard zeigen, dass

- dies auch für die Unternehmen vorteilhaft ist,
- das Image verbessert,
- die Bewerbungen von mehr Frauen nach sich zieht und
- deren Leistungsfähigkeit durch höhere Konzentration am Arbeitsplatz verbessert.⁴⁵

Ein besonders Problem für weibliche Führungskräfte stellen auch die rigiden Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen dar. Das Erfordernis zu hoher zeitlicher Flexibilität bei diesen Frauen ist damit kaum vereinbar. Ihre Männer sind dabei auch keine Entlastung: Nur ein verschwindend geringer Anteil der Männer kümmert sich um die Kinderbetreuung.⁴⁶

So bleibt die Kinderbetreuung weiterhin ein Frauenproblem, basierend auf einer strukturellen Rücksichtslosigkeit des Erwerbsbereiches. Sie werden doppelt benachteiligt, indem sie unbezahlte Betreuungsarbeit leisten und zusätzlich deswegen auch im Job geringer entlohnt werden. Frauen sind also aus der

⁴⁴ Vgl. Dörfler 2004, S. 26

⁴⁵ Vgl. Neujahr-Schwachulla / Bauer 1995, S. 97

⁴⁶ Vgl. Neujahr-Schwachulla / Bauer 1995, S. 98

Sicht der Unternehmen mit einer Art Makel behaftet.⁴⁷

Dieser Makel kann als ein wesentlicher Grund für die geringere Bewertung der weiblichen Arbeitskraft angenommen werden, der Aspekt der höheren zeitlichen Flexibilität spricht dafür, dass dieser Makel besonders auch bei Frauen in Führungsjobs zum Tragen kommt, die mit besonders hohem Zeitaufwand verbunden sind, der familienbedingt oft nur mit komplizierten Kinderbetreuungsszenarien geleistet werden kann.

6.5 Gender Faktoren der Weiblichkeit

Management- und Führungsqualitäten werden nach allgemeiner Meinung heute immer noch am besten durch männliche Verhaltensweisen und Eigenschaften repräsentiert⁴⁸. Ein wesentlicher Faktor dabei ist die Ausübung von Macht. Laut einer empirischen Studie von Bischoff⁴⁹ haben Frauen ein anderes Verständnis von Macht: Während Männer gerne innerhalb ihrer Führungsverantwortung Macht ausüben, gehen Frauen damit sehr zurückhaltend und reserviert um. Sie tendieren eher dazu, mittels kollegialer Methoden oder durch Überzeugungskraft ihre Vorstellungen an die Mitarbeiter zu übermitteln.

Ein zweiter Aspekt ist die unterschiedliche Körpersprache von Männern und Frauen im Zuge der Ausübung von Macht, die bei Frauen wesentlich geringer ausgeprägt ist. Männer nehmen körperlich mittels Gesten und Körperhaltungen mehr Raum ein und unterstreichen damit ihren gesteigerten Machtanspruch.⁵⁰

Weiterer Beweggrund für die geringe Quote von Frauen in Führungspositionen ist auch die Angst ihrer männlichen Kollegen, ihre Position mit den Frauen

⁴⁷ Vgl. Hardach-Pinke 1995, S. 16

⁴⁸ Vgl. Lapczuk in Raml 1991, S. 14

⁴⁹ 1990, S. 169ff

⁵⁰ Dobner 1997, 41f

teilen zu müssen – viele männliche Führungskräfte sind es nicht gewohnt mit kompetenten Frauen umzugehen und halten an traditionellen Rollenmustern fest. So kommt es dazu, dass Frauen, die versuchen, erfolgreich zu sein, männliche Verhaltensmuster übernehmen, bis hin zu einer Angleichung des äußeren Erscheinungsbildes⁵¹, wie das folgende Beispiel der Wiener Vize-Polizeipräsidentin Michaela Pfeifenberger beispielhaft illustriert. Die Präsidentin zeigte neben ihrer maskulinen Optik in einer in den Medien im Oktober 2010 hochpräsenten Abschiebungsdebatte um zwei Flüchtlingskinder auch ein sehr maskulines Verhalten, indem sie emotionslos auf die bestehenden Gesetze bei der brutalen Abschiebung der Zwillingmädchen verwies – eine Abschiebung die aufgrund der mangelnden rechtlichen Deckung vom Innenministerium unverzüglich rückgängig gemacht wurde.⁵²



Abbildung 2: Vizepräsidentin Michaela Pfeifenberger (Quelle: http://www.news.at/articles/0639/img/152074_i.jpg?1159195028)

⁵¹ Vgl. Lapczuk in Raml 1991, S. 14

⁵² Vgl. Die Presse online: http://diepresse.com/home/panorama/oesterreich/611132/Asyl_KosovoZwillinge-duerfen-in-Oesterreich-bleiben-?_vl_backlink=/home/panorama/oesterreich/index.do (15.11.2010)

Dass damit im Führungsverhalten als zunehmend positiv bewertete weibliche Verhaltensmerkmale unterdrückt werden, ist nur ein negativer Effekt dieses weit verbreiteten Umstandes. Für die vorliegende Forschungsfrage relevant ist vor allem der Aspekt, dass mit diesen Einstellungen die Frau in der Führungsposition abgewertet wird – und damit auch Einbußen im Verdienst aus diesem Grund plausibel erscheinen.

6.6 Teilzeitbeschäftigung

Im Jahr 2005 waren knapp 84% der Teilzeitbeschäftigten in Österreich Frauen, Tendenz leicht fallend⁵³. Diese atypischen Beschäftigungsverhältnisse erstrecken sich über alle beruflichen Ebenen, also auch bis hin zu Führungspositionen. Der Grund sind zumeist die parallelen familiären Tätigkeiten wie Haushaltsführung und Kinderbetreuung.⁵⁴ Für die Unternehmen ist die Teilzeitbeschäftigung im Gegensatz zu Handels- und Gastronomieberufen bei Frauen in Führungspositionen nur selten von Vorteil. Einerseits gelingt es nur sehr schwer, das hohe Arbeitspensum zu bewältigen, andererseits steht zumeist ein voll ausgestattetes Büro den halben Tag völlig leer. Dazu kommen ungeduldige Kunden, wie wenig Verständnis dafür haben, ihre Ansprechperson bspw. nur am Vormittag zu erreichen.⁵⁵

Es erscheint folglich möglich, dass dieser Umstand zu einer geringeren Bewertung der Arbeitsleistung dieser Frauen führt und damit im statistischen Mittel zum allgemein niedrigen Lohnniveau beiträgt.

⁵³ Vgl. Eichhorst et al. 2008, S. 21

⁵⁴ Vgl. Eichhorst et al. 2008, S. 25

⁵⁵ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
<http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0706.pdf> (30.9.1990)

6.7 Marktradikalisierung

Im Zuge des Wandels von Gesellschaft und Wirtschaft hat sich auch die Rolle der Frau in den letzten Jahrzehnten verändert. Vor allem seit der Jahrtausendwende ist eine Verschiebung zu beobachten: Die Rolle der Frau ist durch zunehmende *Prekarität* in Form befristeter Dienstverhältnisse, Teilzeitarbeit und Leiharbeit bzw. geringfügige Beschäftigung gekennzeichnet.⁵⁶

Dieser Prozess der sozialen Entsicherung, vorangetrieben durch die Mechanismen der Marktwirtschaft wird von zunehmender individueller Verwundbarkeit begleitet. Parallel dazu sind die Frauen aber auch zunehmend *de-familialisiert*. Die zunehmende Präsenz der Frauen in der Erwerbsarbeit verweist auf eine steigende gesellschaftliche Teilhabe, gekoppelt mit sozialen Risiken.⁵⁷

Diese Entwicklung – die kontinuierliche Entwertung des Faktors Frau als nicht den Marktkräften vollends entsprechend – scheint ein möglicher Grund für die trotz jahrelanger öffentlicher Diskurse nicht erfolgte Angleichung der Entlohnung der Frau auch in Spitzenpositionen zu sein. In einer Zeit der *zunehmenden Marktradikalisierung*⁵⁸ nimmt die Frau und ihr ganzheitliches Rollenbild einen immer geringeren Stellenwert ein.

6.8 Familie und Partner

Ein relevanter Faktor für die vorliegende Fragestellung ist nach Erkenntnissen der amerikanischen Soziologie die elterliche Familie der betroffenen Frau. Einerseits ist es der Vater, der für den Lebensweg eine zentrale Rolle spielt. Vermittelt er seiner Tochter, dass er sie in ihrer Weiblichkeit liebt und akzeptiert

⁵⁶ Vgl. Nickel o.J. in Aulenbacher et al (Hrsg.) 2007, S. 27f

⁵⁷ Vgl. Nickel 2007 o.J., S. 30

⁵⁸ Nickel o.J., S. 29

und zugleich berufliche Ambitionen für sie hegt, werden Erfolg und Weiblichkeit später für sie in keinem Widerspruch zueinander stehen, sondern eine Einheit bilden. Dazu kommt der Einfluss der Mutter: Sie vermittelt durch ihre Rolle, durch ihre Berufsposition und ihr Auftreten weibliche Eigenschaften, die für die Tochter zu einer Prägung entweder in Richtung Selbstbewusstsein und Selbstbehauptung oder zu Anpassung und Unterwerfung führen – entweder durch Nachahmung oder Trotz.⁵⁹

Als Hauptfaktor für diesen Zusammenhang erwies sich in einer empirischen Untersuchung die latente, aber starke Verhinderung der weiblichen Selbständigkeit durch beide Eltern⁶⁰: Überbehütung, Bevormundung, Erziehung zur *Bravheit* verhindern möglicherweise den energischen, selbstbewussten Auftritt, der bei Vertragsverhandlungen in der Wirtschaft erforderlich ist, um für sich gute Konditionen auszuhandeln.

Dazu kommt die Rolle des (Ehe-)Partners. Die Soziologin Marylin Machlowitz⁶¹ unterscheidet vier Typen von Partnern von Frauen in Führungspositionen:

1. Der leistungsorientierte Mann, der die Karriere seiner Frau als Konkurrenz erlebt und daher blockiert
2. Der leistungsorientierte Mann, der die Karriere seiner Partnerin als zusätzliche Aufwertung seiner eigenen Karriere betrachtet und daher fördert.
3. Der nicht-leistungsorientierte Mann, der in einer neuen Form von Rollen- und Arbeitsverteilung die Karriere seiner Partnerin unterstützt.
4. Der nicht-leistungsorientierte Mann, der den Erfolg seiner Partnerin ablehnt bzw. sich dadurch bedroht fühlt und sie daher blockiert.

⁵⁹ Benard / Schlaffer 1989, S. 15f

⁶⁰ Benard / Schlaffer 1989, S. 39

⁶¹ Vgl. Benard / Schlaffer 1989, S. 63f

Ohne über genauere Angaben über das Ausmaß oder die Verteilung dieser Eigenschaften zu verfügen, erscheint es schlüssig, dass zumindest ein Teil der Männer ihre Frauen bei ihrem Aufstieg auf die Karriereleiter grundsätzlich behindert. Wenn auch nicht unmittelbar, doch zumindest indirekt könnte sich dieser Umstand auch auf die Einkommenssituation der Frau auswirken. Einerseits durch den Umstand, dass sie tendenziell und unbewusst ihren vielleicht weniger gut verdienenden Mann nicht noch mehr demütigen will – andererseits könnte die *Karrierebremse Mann* ihr nicht den vollen Freiraum gewähren, sich voll im Beruf einzusetzen, was ebenso Niederschlag in einer tendenziell schlechteren Entlohnung finden könnte.

6.9 Netzwerke

Aus Sicht der österreichischen nationalratsabgeordneten Sonja Ablinger ist es immer noch erstaunlich, warum so wenig Frauen in Führungspositionen zu finden sind, obwohl es viel mehr weibliche Studienabsolventinnen gibt. Die Ursachen für die Einkommensungerechtigkeiten hängen nach Ansicht von Ablinger eng damit zusammen, dass zu viele Männer in den Macht- und Entscheidungspositionen sitzen.⁶² Wie auch im Kapitel 5.3 *Führungsverhalten* beschrieben wurde, gehen Männer und Frauen in Führungspositionen gezielt der Pflege von Netzwerken nach – geht man davon aus, dass die Frauen in den Führungspositionen stark unterrepräsentiert sind, ist es schlüssig, dass die Netzwerke der Männer wesentlich stärker vertreten sind.

So werden seit den 1990er Jahren gezielt formale Netzwerke für Frauen geschaffen, um diesem Umstand entgegen zu wirken. Grundgedanke ist überwiegend die berufliche Vernetzung von Frauen durch Erfahrungsaustausch, Aufbau von Kontakten und die Weitergabe von Tipps und Informationen. Die überwiegende Zahl an Netzwerken hat das Ziel der Karriereförderung von Frauen, die Führungspositionen innehaben oder

⁶² Parlamentskorrespondenz Nr. 534 vom 17.06.2009
http://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2009/PK0534/index.shtml (30.9.2010)

anstreben und damit in männliche Berufsdomänen eindringen. Regelmäßige Treffen sowie Seminare zur Aus- und Weiterbildung und Stammtische gehören zum Programmspektrum.⁶³

Alle Netzwerke für österreichische Frauen sind mittlerweile auf einer zentralen Website⁶⁴ zusammengeschlossen.

Trotz dieser Aktivitäten liegt aufgrund der niedrigen Frauenquoten (Punkt 4.7) der Schluss nahe, dass bei beruflichen Netzwerken oder *Seilschaften* die Frauen schon rein quantitativ nach wie vor benachteiligt sind: Was nützt das Netzwerk, wenn seine Mitglieder nicht in entsprechenden Positionen sind? Geht man davon aus, dass ein (männliches) Mitglied eines der bestehenden informellen Netzwerke, das einen Job auf diesem Weg erhält, sein Gehalt auch weniger hart verhandeln muss als, ergibt sich auch daraus ein grundlegender Vorteil für die männlichen Arbeitnehmer.

6.10 Organisationskultur

Werte, Normen und Verhaltensweisen spiegeln sich im Alltag einer Organisation wider und zeigen vielfach ein Bild, das von männlichen Denkweisen geprägt ist. Dazu gehört der Grad der Anerkennung weiblicher Experten oder weiblicher Autorität, die Architektur, in der Räume nach Macht gestaltet werden, familienfreundliche, vielseitige Arbeitszeitmodelle, das (nicht-) Vorhandensein von betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtungen, männlich formulierte Jobausschreibungen oder Betriebsfeiern in Männerclubs. Die Formen der Gleichberechtigung in den Betrieben sind, wie oben dargestellt, sehr unterschiedlich und werden auch von unterschiedlichen Rahmenbedingungen geprägt. Noch herrscht in vielen Betrieben eine deutlich männliche Organisationskultur vor, die für weibliche Stärken und Attribute wenig

⁶³ Vgl. Neujahr-Schwachulla / Bauer 1995, S. 200 bzw. Nietzsche 200, S. 190

⁶⁴ Verein zur Gründung, Beratung und Unterstützung von wissenschaftlichen, kulturellen und kreativen Frauennetzwerken www.frauenfakten.at (22.10.2010)

Platz lässt – auch wenn diese Faktoren einen entscheidenden Beitrag zu einer positiven Kultur leisten könnten: Empathie, Emotionalität, Phantasie und Kreativität werden zwar in Leitsätzen abstrakt festgeschrieben, aber nicht alltäglich gelebt.⁶⁵

So liegt es nahe, dass eine männlich geprägte Unternehmenskultur Frauen einerseits den Weg nach oben erschwert (siehe z.B. den Kinderbetreuungsaspekt) und zusätzlich Ausdruck einer negativen Werthaltung ist – beide Faktoren scheinen geeignet, sich auch in einer schlechteren Bezahlung von Frauen wider zu spiegeln.

6.11 Frauen und Technik

Die Überhöhung der Technikkompetenz von Männern ist verknüpft mit der Abwertung der von Frauen ausgeübten Tätigkeiten und Berufe. Dieser Unterschied beginnt schon bei der ungleichen Förderung von Mädchen und Jungen. Traditionell halten Sozialisation und Schulbildung – wie auch im historischen Kapitel 3 dargestellt – die Mädchen bzw. heutigen Frauen eher fern von naturwissenschaftlichen und technischen Gebieten. Nach Krüger⁶⁶ wird die Berufswahl weniger nach natürlichen Neigungen und Anlagen sondern überwiegend nach geschlechtsspezifischen und sozial induzierten Erfahrungen und der Wahrnehmung realer Zugangschancen getroffen. Nach einem Artikel in dem Magazin *Psychologie heute* vom April 1995⁶⁷ bestehen bspw. bei Lehrkräften folgende Vorurteile:

- Die Fähigkeit zum logischen Denken wird bei Mädchen deutlich geringer eingeschätzt als bei Jungen

⁶⁵ Vgl. Beck / Assig 1996, S. 52f

⁶⁶ 1984, zit. n. Beck / Assig, 1996, S. 180

⁶⁷ zit.n. Beck / Assig 1996, S. 180

- Mathematik wird für die Mädchen als schweres Fach eingestuft
- Unerwarteter Erfolg in Mathematik wird bei den Jungen mit ihren guten Fähigkeiten erklärt, bei Mädchen mit Glück.
- Unerwarteter Misserfolg in Mathematik wird bei Mädchen auf mangelnde Fähigkeiten und bei Jungen auf mangelnde Leistungen zurückgeführt.

Damit sind bereits wesentliche Grundsteine für eine geringe Fremd- und in Folge auch Selbsteinschätzung der Technikkompetenz gelegt, zusätzlich wird der Umgang mit Maschinen und Apparaten den Mädchen nicht als wesentlich nahe gebracht.⁶⁸ Mädchen, die über grundsätzliches Interesse und Talent für die Technik verfügen, verbergen dieses oft aus Angst um den Verlust ihrer Weiblichkeit und um ihr Männerbild aufrecht zu erhalten.⁶⁹

Nach einer Umfrage des Wirtschaftsforums der Führungskräfte aus dem Jahr 2007 ist der Anteil an Frauen in technischen Betrieben annähernd null – bei einem Gesamtprozentsatz von 8% Frauen in Führungspositionen.⁷⁰ Bedenkt man, dass ungefähr 1/6 der österreichischen Betriebe der Technik- und IT-Branche unmittelbar zuordenbar ist (dazu kommen noch technische und IT-Dienstleistungsunternehmen)⁷¹ wird deutlich, dass dieser Aspekt grundlegend für den allgemein niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen verantwortlich ist. Dazu kommt die gesellschaftlich bedingte Abwertung der weiblichen technischen Fähigkeiten, die zumindest teilweise auch in anderen Führungspositionen gefordert werden, wie z.B. im Rahmen von IT-Entscheidungen.⁷² Diese Umstände lassen darauf schließen, dass der Faktor

⁶⁸ Vgl. Beck / Assig 1996, S. 180

⁶⁹ Vgl. Beck / Assig 1996, S. 181

⁷⁰ Vgl. <http://www.wdf.at/content/site/home/presse/article/190.html> (22.9.2010)

⁷¹ Vgl. Statistik Austria, Leistungs- und Strukturstatistik 2008

⁷² Vgl. Hrimkov o.J. in Raml, 1991, S. 21ff

Frauen und Technik teilweise auch für deren vergleichsweise niedrigere Gehälter verantwortlich ist.

6.12 Rechtliche Rahmenbedingungen

Trotz Bestehen eines Gleichbehandlungsgesetzes in Österreich konnte keine Verbesserung der Einkommenssituation für Frauen allgemein und weibliche Führungskräfte im Besonderen erreicht werden. Der betroffene Paragraph 11 lautet:

„Betriebliche Einstufungsregelungen und Normen der kollektiven Rechtsgestaltung haben bei der Regelung der Entlohnungskriterien den Grundsatz des gleichen Entgelts für gleiche Arbeit oder eine Arbeit, die als gleichwertig anerkannt wird, zu beachten und dürfen weder Kriterien für die Beurteilung der Arbeit der Frauen einerseits und der Arbeit der Männer andererseits vorschreiben, die zu einer Diskriminierung führen.“⁷³

Nach Analyse der Sozialforscherin Marion Breiter⁷⁴ liegt es zum einen daran, dass das Gesetz in den Betrieben nicht umgesetzt wird. Eine weitere mögliche Ursache ist das Fehlen konkreter, aussagekräftiger Daten und Statistiken, wodurch die diesbezüglichen Formulierungen vage und unverbindlich sind. Die theoretische Möglichkeit von Klagen bedeutet für die betroffenen Frauen eine große psychische Belastung und ist meist mit dem Verlust des Arbeitsplatzes verbunden.⁷⁵

Somit ist wohl auch die ungünstige rechtliche Situation in Form eines praktisch kaum verbindlichen Gleichbehandlungsgesetzes ein Mitverursacher der bestehenden Ungleichheit bei der Entlohnung weiblicher Führungskräfte.

⁷³ Rechtsinformationssystem Österreich <http://www.ris.bka.gv.at/>
Suchworte=Gleichbehandlungsgesetz+Entlohnungskriterien (19.10.2010)

⁷⁴ 2008, http://www.vorarlberg.at/pdf/vortragequalpay_bregenzju.pdf (21.9.2010)

⁷⁵ Vgl. Breiter 2008, http://www.vorarlberg.at/pdf/vortragequalpay_bregenzju.pdf (21.9.2010)

6.12.1 Betriebliche Frauenförderung

Nur in wenigen Betrieben werden die Möglichkeiten zu einer gezielten betrieblichen Frauenförderung⁷⁶ genutzt. Diese könnte bspw. bei einer Ist-Analyse des Betriebes beginnen: Wie viele Frauen befinden sich in Führungspositionen? Wie sind sie im Vergleich mit den Männern entlohnt? Über welches diesbezügliche interne und externe Image verfügt der Betrieb? Wie werden die Mitarbeiterinnen rekrutiert und in welcher Weise erfolgen die Bewerbungsgespräche?

Ein weiterer Aspekt sind die Arbeitsplatzanforderungen, die konkret ermittelt und hinsichtlich des Gender-Aspekts analysiert werden müssten. Es sollte untersucht werden, ob im Betrieb Möglichkeiten bestehen, Frauen stärker in nichttraditionellen Funktionen zu beschäftigen, darauf könnten in Folge gezielte Förderprogramme aufgebaut werden. Damit wird neben den konkreten Chancen für den Aufstieg in eine bisher von Männern besetzte Führungsposition einerseits eine Bewusstseinsveränderung im Betrieb stattfinden, andererseits werden die Frauen auch aktiv motiviert, sich mit diesen Perspektiven gezielt auseinander zu setzen. Eine ebenso wichtige Grundvoraussetzung ist die Gestaltung von familienfreundlichen Arbeitszeiten und eines stufenweisen, geplanten und von Fördermaßnahmen begleiteten Wiedereinstiegs.⁷⁷

Ein positives Beispiel ist die Schaffung einer Frauenfördergruppe bei der Firmengruppe des Berufsförderungsinstitutes BFI. Unter dem Namen *Powercurity 2002* wurde ein Programm gestartet, dessen Ziel es war, Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen zu erkennen, zu fördern und richtig einzusetzen, sie gleichberechtigt und ihren Leistungen entsprechend zu honorieren sowie die Voraussetzungen für die Vereinbarkeit der familiären und beruflichen Verpflichtungen zu verbessern. Als Aktionsfelder wurden eine chancengerechte Personalpolitik, die familienfreundliche Rahmenbedingungen

⁷⁶ Vgl. Neujahr-Schwachulla 1995, 197ff

⁷⁷ Vgl. Neujahr-Schwachulla 1995, S. 198

sowie eine chancengerechte Organisations- und Informationskultur bestimmt, begleitet von Weiterbildung, Coaching, Mentoring und Förder-Assessments speziell für Frauen.⁷⁸

Wenn auch das Erfordernis der Fördermaßnahmen eine Folge der bestehenden ungünstigen Ausgangssituation für weibliche Führungskräfte ist, kann trotzdem das Fehlen dieser Förderungen in den österreichischen Betrieben als zusätzlicher Faktor für das Ungleichgewicht hinsichtlich der Entlohnung von Frauen und Männern angesehen werden.

⁷⁸ Vgl. Klammer o.J. in Buchmayr et al. 2003

6.13 Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen

Die überaus weit gestreuten Ansätze aus der Psychologie, Geschichte, Volkswirtschaft, Soziologie und Wirtschaftswissenschaft liefern ebenso vielfältige Erklärungsansätze im Sinne der Forschungsfrage:

Der erste Ansatz stammt aus dem historischen Abschnitt und bezieht sich auf die heute in Führungsverantwortung befindliche Generation der über 40-jährigen. Diese Generation, selbst noch in einem System mit stark differenzierenden Geschlechterrollen ausgebildet könnte aus diesem Grund dazu tendieren, ihre weiblichen Führungskräfte schlechter zu bezahlen.

Die statistischen Zahlen um den Ist-Zustand in Österreich können auch als bestehende Norm interpretiert werden. Es wird also als ganz normal empfunden, dass Frauen in Führungsrollen weniger verdienen und damit auch in weitere Folge so gehandelt.

Aus der Equity Theorie kommt die Überlegung, dass Männer und Frauen ihre Inputs und Output unterschiedlich bewerten, vor allem Frauen ihre Arbeit geringer bewerten. Gründe dafür können traditionelle Rollenmuster, die geringere Verfügbarkeit aufgrund der Betreuungspflichten oder die weniger langfristige Karriereplanung sein sowie der mit dem Wiedereinstieg verbundene Schulungsbedarf, der für den Dienstgeber mit Kosten verbunden ist.

Viele Gründe sprechen dafür, dass Frauen beim tatsächliche Führungsverhalten ihren männlichen Kollegen mindestens ebenbürtig sind – jedoch kann auch angenommen werden, dass dieser Umstand weder in der Selbst- noch in der Fremdwahrnehmung relevant ist, es werden also die *typisch weiblichen* Verhaltensweisen von beiden Seiten eher geringer bewertet, immer noch werden männliche Verhaltensmuster allgemein als Management- und Führungsqualitäten eingeschätzt.

Ein Aspekt ist auch die von den Männern ausgehende Abwertung von Frauenleistungen basierend auf Neidgefühlen gegenüber gut verdienenden Frauen und der traditionell geübten Praxis von so genannten *Frauenabschlägen* bei der Gehaltsberechnung.

Immer komplexer werdende Entgeltbemessungssysteme bieten zusätzlich Spielraum, weibliche Führungskräfte *verdeckt* im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen monetär zu benachteiligen.

Ein wesentlicher Bereich sind die Kinderbetreuungsaufgaben, die fast ausschließlich von Frauen ausgeübt werden. Zur allgemeinen psychischen und physischen Zusatzbelastung kommen ungünstige Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen, die das Leistungspotenzial im Betrieb einschränken und gerade bei weiblichen Führungskräften zu einer allgemeinen geringeren Bewertung der Arbeitsleistung führen.

Teilzeitverträge sind zwar in Führungsjobs seltener, werden aber ganz allgemein überwiegend von Frauen ausgeübt. Frauen, die in Führungsverantwortung nur Teilzeit arbeiten könnten aufgrund ihrer eingeschränkten Verfügbarkeit und den damit verbundenen Leerzeiten im Büro auch auf die Stundenleistung umgerechnet geringer bemessen werden.

Aufgrund einer allgemeinen Werteverchiebung weg vom Familienideal hin zu einer Radikalisierung des Marktes kann es zu einer Abwertung der Rolle der Frau allgemein kommen, die sich auch in der Gehaltsbemessung widerspiegelt.

Als Bremse für weibliche Führungsambitionen sind oft die elterliche Familie und der Partner zu nennen. Diese gegensätzlichen Kräfte können sich auch bei Gehaltsverhandlungen negativ niederschlagen.

Frauen sind zwar grundsätzlich gute Netzwerker – aufgrund der geringen Verbreitung von Frauen in höheren Ebenen sind ihre Netzwerke aber weniger Karriererelevant als jene der Männer.

Eine männliche geprägte Unternehmens- oder Organisationskultur in den meisten Betrieben erscheint ebenso geeignet zu sein, Frauen auch hinsichtlich ihrer Entlohnung zu benachteiligen.

Ein weiterer Aspekt ist die überhöhte Bewertung der Technikkompetenz von Männern, verbunden mit dem Umstand, dass viele Führungsjobs auch zumindest teilweise mit technischen Belangen wie bspw. IT-Entscheidungen verknüpft sind.

Die ungünstige rechtliche Situation in Form des in der Praxis kaum verbindlichen Gleichbehandlungsgesetzes scheint auch Mitverursacher der bestehenden Ungleichheit zu sein.

Zuletzt lassen die Einzelaspekte auch das Bestehen einer wirksamen betrieblichen Frauenförderung als bedeutsam erscheinen, die aber nur in wenigen Betrieben vorzufinden sind.

Diese theoretischen Überlegungen bilden in Form von 17 Thesen die Basis für die Fragen der im folgenden Kapitel dargestellten Leitfadeninterviews.

7 Experteninterviews

Der empirische Teil dieser Arbeit basiert auf Leitfadeninterviews an 4 Experten, 2 Frauen in Führungspositionen und 1 Personalberater bzw. 1 Personalberaterin. Die Fragen wurden aus den Ergebnissen der theoretischen Inhaltsanalysen abgeleitet. Bevor die methodische Vorgangsweise dargestellt wird, wird ein Auszug über die für diese Befragung relevante theoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung erstellt.

7.1 Theoretische Grundlagen der qualitativ empirischen Sozialforschung

Die Prinzipien qualitativer Sozialforschung sind nach Lamnek⁷⁹ Offenheit, Forschung als Kommunikation, Prozesscharakter der Forschung und ihres Gegenstandes, Reflexivität von Gegenstand und Analyse, Explikation, Flexibilität und Orientierung an den Relevanzstrukturen des Alltags.

Dabei versteht sich die Offenheit folgendermaßen:

- keine Informationen reduzierende Selektion
- offene Forschungsfragen, die im Verlauf weiterentwickelt werden
- methodische Offenheit
- schrittweise Hypothesenbildung
- explorative Orientierung

Unter Flexibilität versteht Lamnek:

- Vorzug qualitativer vor quantifizierenden Verfahren
- Möglichkeit der gleichzeitigen Weiterentwicklung der Forschungsfrage
- Wahl der Instrumente in Bezug auf deren Angemessenheit
- Prinzip der Unvollständigkeit des Wissens

⁷⁹ 1988, S. 21ff

Unter Orientierung an den Relevanzstrukturen des Alltages wird verstanden:

- Unterschied zu Orientierung an den Strukturen der Forschung
- jede Theorie muss zuerst die Alltagsstrukturen berücksichtigen

7.2 Auswahl der Personen für die Leitfadeninterviews

Kategorie 1: Frauen in Führungsfunktionen

Anzahl der Interviews: 2

Auswahlkriterium: mindestens 5-jährige Führungserfahrung als Leiter/in einer Organisationseinheit mit mehr als 50 Mitarbeitern;

Kategorie 2: Personalexperten / 1 Personalberater und 1 Personalberaterin

Anzahl der Interviews: 2

Auswahlkriterium: mindestens 5-jährige Berufserfahrung.

Die Interviewpersonen wollten aufgrund der teilweise brisanten Fragen anonym bleiben. In der Kategorie 1 wurden Frau Mag. G.W. interviewt, Leiterin des Qualitätsmanagement einer österreichweit tätigen Sozialorganisation sowie Frau Mag. E.G., Geschäftsführerin eines in mehreren Bundesländern präsenten Schulungsunternehmens. In der Kategorie 2 Frau Dr. S.W., eine Personalberaterin, Geschäftsführerin einer auf weibliche Führungskräfte spezialisierten, österreichweit tätigen Agentur sowie Herr Dipl. Volkswirt S.B., Leiter eines Personalstiftungsträgers, der in mehreren Bundesländern tätig ist.

7.3 Entwicklung des Leitfadens für die Experteninterviews

Eine Methode, in der qualitativen Forschung Experteninterviews zu führen, ist das offene Leitfadeninterview. Fragen und Fragereihenfolge werden vorher nur lose festgelegt. Die Gesprächsführung ist im Unterschied zum Fragebogeninterview flexibel und an den Erfordernissen der Gesprächssituation orientiert. Die Fragen werden an die Bedürfnisse der Informanten angepasst..

Typischerweise werden die Fragen offen formuliert, es werden keine Antwortvorgaben eingesetzt. So wird das Antwortpotenzial des Informanten voll ausgeschöpft. Diese offenen Fragen bestehen häufig aus der Bitte, einen bestimmten Sachverhalt, ein Problem oder Ereignis darzustellen. Sie sind weniger auf das *Ob* als auf das *Wie* gerichtet und werden wo sinnvoll mit sogenannte *Erzählstimuli ergänzt*, um den Informanten zu einer ausführlicheren Darstellung anzuhalten. Dies kann etwa durch gezieltes Nachfragen erfolgen. Der Leitfaden ist dabei der *rote Faden*, der sich durch das Gespräch ziehen soll – und keine starre Strukturvorgabe. Der Gesprächsverlauf kann auch im Sinne des Erhebungszusammenhangs situativ variiert werden. Die Dokumentation erfolgt durch Notizen während des Gesprächsverlaufes und ein Gedächtnisprotokoll nach dem Gespräch.⁸⁰

Die Interviews werden anonymisiert durchgeführt, worüber die Experten vorweg informiert werden. Es wird für eine ungestörte Gesprächssituation gesorgt und ein ausreichender Zeitrahmen geschaffen.

Auf Basis dieser Überlegungen wurde der Leitfaden für die vorliegende Untersuchung entwickelt und orientiert sich an so genannten *problemzentrierten Interview*⁸¹. Der Leitfaden für die weiblichen Führungskräfte unterscheidet sich nicht von jenem für die Personalberater:

7.4 Interview-Leitfaden

Folgender aus den theoretischen Überlegungen entwickelter Leitfaden bildet die Basis für die 4 durchgeführten Befragungen:

„In Österreich existieren große Unterschiede zwischen den Gehältern von weiblichen und männlichen Führungskräften in vergleichbaren Funktionen. Die

⁸⁰ Vgl. Lamnek, S 68ff

⁸¹ Flick, 2005, S. 134f

folgenden Erklärungsansätze stammen aus der Theorie – ich bitte Sie um eine praxisorientierte Einschätzung:

Glauben Sie, dass Frauen in Führungspositionen weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen, weil...

1. die Personalverantwortlichen selbst noch aus einem traditionellen System mit *typischen Frauenberufen* stammen?
2. allgemein zu wenig Frauen in Führungspositionen sind?
3. es als normal empfunden wird, dass Frauen weniger verdienen?
4. Frauen ihre eigene Leistung geringer bewerten?
5. familiäre Abwesenheiten und Wiedereinstieg für die Betriebe ungünstig sind?
6. typisch weibliches Führungsverhalten zwar objektiv nicht schlechter ist, aber immer noch schlechter bewertet wird?
7. Männer die Frauenleistung traditionell geringer bewerten (z.B. früher praktizierte *Frauenabschläge*)?
8. komplizierte Entgeltbemessungssysteme eher Männern zugute kommen?
9. Frauen durch die Kinderbetreuung nicht voll gefordert werden können?
10. Frauen öfter nur Teilzeit arbeiten?
11. die Gesellschaft ihre ganzheitliche Rolle im Zuge einer Abwertung der Familie und Aufwertung der Wirtschaft insgesamt abwertet?
12. sie von ihren Eltern und ihrem Partner in ihrem Karrierestreben gebremst werden?
13. Frauen schlechtere Netzwerke haben?
14. die Organisationskulturen männlich geprägt sind?
15. ihre technischen Fähigkeiten geringer eingeschätzt werden?
16. das Gleichstellungsgesetz wirkungslos ist?
17. zu wenig betriebliche Frauenförderung betrieben wird?“

8 Empirische Experten-Leitfadeninterviews

8.1 Kategorie 1: Weibliche Führungskräfte

Interview mit Mag. E.G., Leiterin eines österreichweit tätigen Schulungsunternehmens.

In Österreich existieren große Unterschiede zwischen den Gehältern von weiblichen und männlichen Führungskräften. Die folgenden Erklärungsansätze stammen aus der Theorie – ich bitte Sie um eine praxisorientierte Einschätzung:

Glauben Sie, dass Frauen in Führungspositionen weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen, weil...

1. die Personalverantwortlichen selbst noch aus einem traditionellen System mit typischen Frauenberufen stammen?

Ja, mein Vater war Unternehmer und hat auch mir das immer wieder vermittelt.

2. allgemein zu wenig Frauen in Führungspositionen sind?

Ja, wir sind leider immer noch in der Minderzahl.

3. es als normal empfunden wird, dass Frauen weniger verdienen?

Nein, das ist mittlerweile ein breites gesellschaftliches Thema geworden.

4. Frauen ihre eigene Leistung geringer bewerten?

Ja! Sehe ich auch zu hundert Prozent so.

5. familiäre Abwesenheiten und Wiedereinstieg für die Betriebe ungünstig sind?

Ja, auf jeden Fall, das sehe ich auch in unserem Betrieb leider so.

6. typisch weibliches Führungsverhalten zwar objektiv nicht schlechter ist, aber immer noch schlechter bewertet wird?

Ja.

7. *Männer die Frauenleistung traditionell geringer berechnen (z.B. früher praktizierte Frauenabschläge)?*

Das weiß ich nicht, davon habe ich noch nicht gehört.

8. *komplizierte Entgeltbemessungssysteme eher Männern zugute kommen?*

Auf jeden Fall! Die Männer verhandeln meist einfach besser, das wirkt sich dann auch auf die Prämien aus. Es schaut gleich viel aus, aber die Männer kassieren mehr.

9. *Frauen durch die Kinderbetreuung nicht voll gefordert werden können?*

Ganz sicher! Es herrscht die Meinung vor, dass sie nicht konzentriert sind, immer weg müssen. Wir haben immer noch keine ausreichende Kinderbetreuung.

10. *Frauen öfter nur Teilzeit arbeiten?*

Auch, ja.

11. *die Gesellschaft ihre ganzheitliche Rolle im Zuge einer Abwertung der Familie und Aufwertung der Wirtschaft insgesamt abwertet?*

Das glaub ich nicht.

12. *sie von ihren Eltern und ihrem Partner in ihrem Karrierestreben gebremst werden?*

Ja, das wird unterstrichen.

13. *Frauen schlechtere Netzwerke haben?*

Nein, würde ich nicht sagen. die Frauen, die ich kenne, haben mindestens so gute Netzwerke.

14. *die Organisationskulturen männlich geprägt sind?*

Absolut.

15. *ihre technischen Fähigkeiten geringer eingeschätzt werden?*

Stimmt auch. Ich habe auch immer wieder mit Technik, z.B. bei technischen Schulungsprojekten zu tun.

16. das Gleichstellungsgesetz wirkungslos ist?

Ist das Gehalt genau geregelt? Ist es schon in Kraft getreten?

17. zu wenig betriebliche Frauenförderung betrieben wird?

Stimmt, das stimmt!

Interview mit Mag. G.W., Leiterin des Qualitätsmanagements einer oberösterreichweit präsenten Sozialorganisation.

In Österreich existieren große Unterschiede zwischen den Gehältern von weiblichen und männlichen Führungskräften. Die folgenden Erklärungsansätze stammen aus der Theorie – ich bitte Sie um eine praxisorientierte Einschätzung:

Glauben Sie, dass Frauen in Führungspositionen weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen, weil...

1. die Personalverantwortlichen selbst noch aus einem traditionellen System mit typischen Frauenberufen stammen?

Bei den Älteren spielt das sicher noch eine stärkere Rolle, aber auch wir Frauen selbst tragen immer noch dazu bei, dieses Bild beizubehalten.

2. allgemein zu wenig Frauen in Führungspositionen sind?

Spielt sich er auch eine Rolle, sie kommen weniger in Positionen, weil Männer sie gar nicht dort hin lassen. Männer können den soziale Ambitionen von Frauen gar nicht brauchen, bis hin zu *Zickenkriegen* und dem Image von *ständigem Kaffeegetratsche*.

3. es als normal empfunden wird, dass Frauen weniger verdienen?

Ja, auf jeden Fall. Ich denke, dass Frauen die Familie immer darüberstellen, weil wir Frauen diesem Thema so einen großen Stellenwert geben haben wir den Fokus gar nicht in diesem Maße auf dem Geld. Mein Mann z.B. hat eine weit größere Priorität hinsichtlich des Geldes, Männer definieren sich und

vergleichen sich über ihr Einkommen, wir Frauen uns über die Familie.

4. Frauen ihre eigene Leistung geringer bewerten?

Auch mein Mann ist beruflich sehr viel unterwegs – wenn er zuhause mithilft ist es super, wenn eine berufstätige Frau zu Hause nichts tut, ist sie faul.

5. familiäre Abwesenheiten und Wiedereinstieg für die Betriebe ungünstig sind?

Ich glaube, dass wir hier ein gesellschaftliches großes Problem haben. Der Ansatz der Gesamtbewertung der Leistung von Frauen geht in den Betrieben unter. Wir finanzieren das System durch die Nichtnutzung des Betreuungssystems und werden dann noch schlechter bezahlt. Nicht auszudenken, was wäre, wenn alle Kinder eine Betreuung benötigen würden, das System würde kollabieren.

6. typisch weibliches Führungsverhalten zwar objektiv nicht schlechter ist, aber immer noch schlechter bewertet wird?

Ja, siehe Zickenkriege und Kaffeetratsche – die Meinung, wir würden die Sache nicht auf den Punkt bringen.

7. Männer die Frauenleistung traditionell geringer berechnen (z.B. früher praktizierte Frauenabschläge)?

Das weiß ich nicht. Spielt aber sicher mit, wenn es tatsächlich so war.

8. komplizierte Entgeltbemessungssysteme eher Männern zugute kommen?

Auf jeden Fall! Frauen können auch viel schlechter verhandeln, man fühlt sich immer in einer defensiven Position als Frau, wird auch durch Fragen zur Familienplanung in die Ecke gedrängt – obwohl Männer eine durchschnittlich kürzere Verweildauer in den Betrieben haben!

9. Frauen durch die Kinderbetreuung nicht voll gefordert werden können?

Theoretisch nachvollziehbar, aus meiner Sicht aber objektiv ein vollkommener Blödsinn. Ich denke auch zuhause immer wieder beruflich.

10. Frauen öfter nur Teilzeit arbeiten?

Auch, sicher.

11. die Gesellschaft ihre ganzheitliche Rolle im Zuge einer Abwertung der Familie und Aufwertung der Wirtschaft insgesamt abwertet?

Sicher, die Bedeutung dessen, was Frauen für die Gesellschaft leisten wird immer schon viel zu gering eingeschätzt.

12. Sie von ihren Eltern und ihrem Partner in ihrem Karrierestreben gebremst werden?

Ja, das wird allgemein sicher so sein. Bei mir war das zum Glück nicht so, da kam erst in der Praxis die Erkenntnis, dass ich als Frau weniger gewertet wurde.

13. Frauen schlechtere Netzwerke haben?

Auf jeden Fall, für allem hinsichtlich der Jobrelevanz.

14. die Organisationskulturen männlich geprägt sind?

Klar: „ist weich, bringt es nicht auf den Punkt, tratschen, ...“

15. ihre technischen Fähigkeiten geringer eingeschätzt werden?

Stimmt auch. Ich sehe es auch beim Hausbau: Der Bauleiter hält mich als HTL-Technikerin auch für einen Trottel, wenn mein Mann, der nichts davon versteht, meine Aussagen wiederholt, dann passt es.

16. das Gleichstellungsgesetz wirkungslos ist?

Es wird nicht anerkannt, wenn man darauf hinweist wird auf mangelnde Berufsjahre und Arbeitserfahrung verwiesen.

17. zu wenig betriebliche Frauenförderung betrieben wird?

Auf jeden Fall.

8.2 Kategorie 2: Personalberater bzw. Headhunter

Interview mit Dr. S.W., Leiterin einer auf weibliche Führungskräfte spezialisierten Personalberatungsfirma.

In Österreich existieren große Unterschiede zwischen den Gehältern von weiblichen und männlichen Führungskräften. Die folgenden Erklärungsansätze stammen aus der Theorie – ich bitte Sie um eine praxisorientierte Einschätzung:

Glauben Sie, dass Frauen in Führungspositionen weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen, weil...

- 1. die Personalverantwortlichen selbst noch aus einem traditionellen System mit typischen Frauenberufen stammen?*

Ich habe bei der Gehaltsbestimmung einen gewissen Verhandlungsspielraum entsprechend der Qualifikation. Ich schau, dass ich sie zum minimalen Tarif einkaufe, der sich aus der üblichen Praxis begründet. Bei Frauen nimmt man leider immer noch automatisch die Untergrenze. Zum Beispiel: Eine Stelle als Einkaufsleiter soll besetzt werden, es bewerben sich Männer und Frauen, das vom Auftraggeber gebotene Maximum beträgt 4500 Euro. Es bewerben sich die Männer mit 7000 Gehaltsvorstellung, die Frauen liegen alle weit darunter.

- 2. allgemein zu wenig Frauen in Führungspositionen sind?*

Das glaube ich nicht.

- 3. es als normal empfunden wird, dass Frauen weniger verdienen?*

Ja, da bin ich mir sicher. Ich hab es einmal zum Test als Bewerberin versucht, mich als Personalleiterin zu bewerben, habe gewusst, dass man als Personalist 8000 Euro verdient und hab das gefordert – da hat man sich richtig abgeschüttelt!

- 4. Frauen ihre eigene Leistung geringer bewerten?*

Ja. Diese Prägung erfolgt schon als Kind, die Burschen lernen als Kind, dass man im Team, zum Beispiel beim Fussball erfolgreich ist. Mädchen sind eher

Einzelkämpferinnen. Durch die bessere Vernetzung wissen die Burschen auch eher, was Sie verlangen können. Frauen neigen generell dazu, vieles gratis zu machen. Bei Männern hat alles seinen Wert.

5. familiäre Abwesenheiten und Wiedereinstieg für die Betriebe ungünstig sind?

Studien belegen objektiv, dass Frauen sogar länger im Job bleiben und nicht sofort wechseln. Subjektiv spielt das aber sicher in der Einschätzung der Betriebe mit.

6. typisch weibliches Führungsverhalten zwar objektiv nicht schlechter ist, aber immer noch schlechter bewertet wird?

Das glaube ich nicht, ich denke, dass eine Frau sich sogar doppelt anstrengt, dass mehr Wettbewerb entsteht und sich auch die Männer im Betrieb dann mehr anstrengen. Ich würde als Betrieb strategisch auf Frauen setzen.

7. Männer die Frauenleistung traditionell geringer berechnen (z.B. früher praktizierte Frauenabschläge)?

Ja, ist möglich.

8. undurchschaubare Entgeltbemessungssysteme eher Männern zugute kommen?

Bin ich überzeugt – z.B. Prämien, Zielerreichung etc. wie etwa im Verkauf.

9. Frauen durch die Kinderbetreuung nicht voll gefordert werden können?

Ja, wenn ich weiß, dass eine Frau ein Kind zuhause hat, mache ich als Personalist Abstriche. Auch wenn es eine externe Betreuung gibt.

10. Frauen öfter nur Teilzeit arbeiten?

Glaub ich auch – in den zwanzig Stunden in denen sie im Job sind, arbeiten zwar sogar intensiver, aber der Effekt beim Gehalt ist gegensätzlich.

11. die Gesellschaft ihre ganzheitliche Rolle im Zuge einer Abwertung der Familie und Aufwertung der Wirtschaft insgesamt abwertet?

Glaub ich nicht.

12. sie von ihren Eltern und ihrem Partner in ihrem Karrierestreben gebremst werden?

Das war früher so, das nimmt jetzt ab, man erkennt mittlerweile eine leistungsstarke Frau an und sieht sie zunehmend sogar als Prestigeobjekt.

13. Frauen schlechtere Netzwerke haben?

Ja. Frauen haben zwar auch Netzwerke, die männlichen sind aber für die Jobs relevanter. Die männlichen Netzwerke sind auch beständiger, gehen stärker sogar auf die Kindheit oder die Jugend und Studienzeit zurück.

14. die Organisationskulturen männlich geprägt sind?

Auch das war früher so, hat sich aber inzwischen verändert. Vor allem dort, wo das Thema Familie einen großen Stellenwert hat. Das hängt oft mit der Situation des Geschäftsführers zusammen, wenn der Familie hat, wirkt sich das positiv aus.

15. ihre technischen Fähigkeiten geringer eingeschätzt werden?

Es wird sicher doppelt darauf geschaut, wenn das Thema Technik eine Rolle spielt, ob eine Frau die entsprechende Qualifizierung hat.

16. das Gleichstellungsgesetz wirkungslos ist?

Die Personalchefs kennen es, aber alles ist dehnbar, und sie finden immer Gründe, die Männer besser zu bezahlen.

17. zu wenig betriebliche Frauenförderung betrieben wird?

Ja – aber das ist natürlich nur ein Thema für die öffentlichen Betriebe – und das ist gut so, dass diese Organisationen eine Vorbildfunktion haben. Bei den Unternehmen ist man leider eher froh, wenn die Frauen nicht so gut gefördert sind.

Interview mit Dipl. Volkswirt. S.B., Leiter einer Wiener Personalstiftung.

In Österreich existieren große Unterschiede zwischen den Gehältern von weiblichen und männlichen Führungskräften. Die folgenden Erklärungsansätze stammen aus der Theorie – ich bitte Sie um eine praxisorientierte Einschätzung:

Glauben Sie, dass Frauen in Führungspositionen weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen, weil...

- 1. die Personalverantwortlichen selbst noch aus einem traditionellen System mit typischen Frauenberufen stammen?*

Ich denke, dass das durchaus mit ein Grund sein kann, vor allem die über-40-jährigen sind oft nicht gewillt, sich mit den sich ändernden Gegebenheiten auseinander zu setzen.

- 2. allgemein zu wenig Frauen in Führungspositionen sind?*

Ja, wenn man die Verteilung in Österreich hernimmt, auf jeden Fall.

- 3. es als normal empfunden wird, dass Frauen weniger verdienen?*

Ja, hier hab ich eine eigene These: Das Fraueneinkommen ist immer noch in der Regel das Zusatzeinkommen, der Mann ist immer noch der Ernährer. Bei den meisten Frauen geht's bei der Arbeit eher um Selbstverwirklichung, ohne den existenziellen Druck, deswegen ist es auch nicht so wichtig, alles heraus zu verhandeln. Bei Alleinerzieherinnen sieht es anders aus – das wird aber von den Personalisten nicht berücksichtigt.

- 4. Frauen ihre eigene Leistung geringer bewerten?*

Ja, auch die Psychologie sagt, sie sind genauer, suchen mehr Sicherheit und bewerten das eigene Wissen und Können geringer. Männer können sich besser präsentieren, auch wenn gar nicht so viel dahinter ist. Eine Eigenschaft, die vor allem in Top-Managementpositionen besonders wichtig ist, im mittleren Management zählt eher die interne Netzwerkarbeit, hier sind die Frauen klar im Vorteil.

5. *familiäre Abwesenheiten und Wiedereinstieg für die Betriebe ungünstig sind?*

Für mich ist es ein ganzheitliches Problem: Wir wollen Menschen haben, die einen Arbeitsplatz zur Gänze besetzen. Herausforderungen, wie das sonst aussieht, würden neue Strukturen erfordern, was mit viel Aufwand und tiefgreifenden Veränderungen verbunden ist. Das alte System ist einfach bequemer.

6. *typisch weibliches Führungsverhalten zwar objektiv nicht schlechter ist, aber immer noch schlechter bewertet wird?*

Das ist eher nicht der Punkt, gerade in der mittleren Führungsebene sitzen schon mehr Frauen, in der oberen Ebene sieht es anders aus, hier geht's um Selbstdarstellung.

7. *Männer die Frauenleistung traditionell geringer berechnen (z.B. früher praktizierte Frauenabschläge)?*

Möglich, ich selbst kenne aber diese Praxis nicht, das muss schon länger her sein.

8. *komplizierte Entgeltbemessungssysteme eher Männern zugute kommen?*

Ja, vor allem Prämiensysteme, bei denen die Männer auch wieder besser verhandeln.

9. *Frauen durch die Kinderbetreuung nicht voll gefordert werden können?*

Durchaus, ja, man bekommt es einfach mit. Es ist eine Frage der Kommunikation, wie groß die Frauen das im Bewerbungsgespräch aufblasen. Besser, wenn sie es unauffällig gestaltet und im Betrieb wenig dazu anmerken lässt. Das ist aber eher selten, daher spielt das Thema sicher eine Rolle.

10. *Frauen öfter nur Teilzeit arbeiten?*

Ich glaube 2 Themen: In Teilzeit habe sie in vielen Betrieben wenig Perspektive auf Aufstieg, obwohl sie sich 30 Stunden einbringen und nur für 20 bezahlt werden. Das führt zur Resignation. Und ohne Perspektive haben sie auch Lohnnachteile, weil sie kein im Betrieb zu haltendes Zukunftspotenzial für den

Betrieb darstellen.

11. die Gesellschaft ihre ganzheitliche Rolle im Zuge einer Abwertung der Familie und Aufwertung der Wirtschaft insgesamt abwertet?

Sicher, das Funktionieren im Job wird immer wichtiger, deswegen haben wir ja auch das Problem der Lebens-Dysbalance mit Burnout, das immer schlimmer wird.

12. Sie von ihren Eltern und ihrem Partner in ihrem Karrierestreben gebremst werden?

Genau. Das ist der Punkt, den ich beim Einkommen erwähnt habe: Die Männer sehen ihren Ernährer-Status gefährdet, die Frau soll schön Zuverdienerin bleiben und auch das kleinere Auto fahren – und den Frauen passt es zumeist auch so, die pfeifen auf einen 7er BMW.

13. Frauen schlechtere Netzwerke haben?

Genau, stimmt sicher! Wir Männer hieven uns geschickt gegenseitig in die besten Jobs. Es gibt auch für Männer im Vergleich viele formale aber auch informelle Netzwerke, formal etwa die Studentenverbindungen, Parteien, Clubs wie Rotary und Lions, eher informell Golfclubs, freundschaftliche Netzwerke, die oft bis in die Jugend oder Schulzeit zurückgehen. Frauen haben das alles nicht, ihr Fokus liegt auf der Partnerschaft, ein paar guten Freundinnen und der Familie.

14. die Organisationskulturen männlich geprägt sind?

Auch, erlebe ich auch so – und es will auch keiner was dran ändern.

15. ihre technischen Fähigkeiten geringer eingeschätzt werden?

Nein, glaube ich nicht, wenn sie den Job mal hat. Das wirkt sich eher bei der Zahl der Führungskräfte aus, in einen technischen Betrieb kommt so gut wie keine Frau als Führungskraft rein.

16. das Gleichstellungsgesetz wirkungslos ist?

Grundlegend nicht, es trägt zur Sensibilisierung bei und wirkt wahrscheinlich erst im Verlauf von 10-30 Jahren. Ohne das Gesetz wäre das Problem gar nicht

Gegenstand eines Diskurses.

17. zu wenig betriebliche Frauenförderung betrieben wird?

Ja, das wäre objektiv betrachtet notwendig und sinnvoll! Interdisziplinäre Förderung, oft erkennen die Frauen gar nicht, was möglich ist – welche junge Führungskraft kennt eine andere weibliche junge Führungskraft? Welche Frau redet mit anderen über Verhandlungsstrategien? Die Männer tun das.

9 Auswertung und Interpretation

Im folgenden Teil werden die Fragen, die als Thesen auf Basis der empirischen Inhaltsanalyse der Literatur entwickelt wurden den Aussagen der Interviewpersonen gegenübergestellt. In einem ersten Schritt werden je Frage die Übereinstimmungen mit den Thesen diskutiert, dann folgen im Sinne der offen geführten Experteninterviews weitere Erkenntnisse und Meinungen der Experten, die abschließend zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst werden.

Glauben Sie, dass Frauen in Führungspositionen weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen, weil...

1. *die Personalverantwortlichen selbst noch aus einem traditionellen System mit typischen Frauenberufen stammen?*

Die vier interviewten Experten sind sich einig, dass dieser Faktor eine Rolle spielt. Zwei Experten merken an, dass dies vor allem für ältere Personalverantwortliche zutrifft. Die Personalberaterin S.W. bemerkt, dass bei dem durch die Unternehmen gegebenem monetärem Verhandlungsspielraum, der für die Qualifikation eingeräumt wird, bei Frauen *automatisch* die Untergrenze angesetzt wird.

2. *allgemein zu wenig Frauen in Führungspositionen sind?*

Diese These unterstützen 3 ExpertInnen, die Qualitätsmanagerin G.W. betont den Aspekt, dass die für die Personalentscheidung verantwortlichen Männer Frauen daran behindern, überhaupt in diese Führungsposition zu gelangen.

3. *es als normal empfunden wird, dass Frauen weniger verdienen?*

Auch diese These wird von 3 ExpertInnen gestützt. Der Personalmanager S.B merkt an, dass in der Öffentlichkeit das Fraueneinkommen immer noch als Zusatzeinkommen empfunden wird und der Mann die Rolle des *Ernährers* spielt, Frauen würden sich eher im Job verwirklichen wollen – und hier sei das Einkommen nicht so wichtig. Die Geschäftsführerin E.G. meint, dass dies nicht so sei und bereits ein breiter gesellschaftlicher Diskurs im Gange sei.

4. *Frauen ihre eigene Leistung geringer bewerten?*

In diesem Punkt sind sich alle 4 ExpertInnen einig. Managerin G.W. bemerkt dazu, dass für Frauen z.B. die unbezahlte Arbeit im Haushalt normal ist, während es bei Männern etwas besonders sei – auch wenn beide im gleichen Ausmaß berufstätig sind. Personalmanager S.B. argumentiert, dass Frauen aus psychologischer Sicht genauer sind und mehr Sicherheit suchen und daher das eigene Wissen und Können geringer bewerten, während Männer es auch mit auch mit geringem Hintergrundwissen verstehen, sich groß zu präsentieren.

5. familiäre Abwesenheiten und Wiedereinstieg für die Betriebe ungünstig sind?

Alle vier Expertinnen unterstützen diese These. Personalmanager S.B. merkt an, dass dies ein strukturelles Problem sei: *„Wir wollen Menschen haben, die einen Arbeitsplatz zur Gänze besetzen. Herausforderungen, wie das sonst aussieht, würden neue Strukturen erfordern, was mit viel Aufwand und tiefgreifenden Veränderungen verbunden ist. Das alte System ist einfach bequemer.“*

6. typisch weibliches Führungsverhalten zwar objektiv nicht schlechter ist, aber immer noch schlechter bewertet wird?

Hier herrscht geteilte Meinung vor – je 2 Expertinnen bejahen bzw. verneinen diese These. Personalexperte S.B. bemerkt dazu, dass hier zwischen mittlerer und oberer Führungsebene unterschieden werden sollte: Während auf mittlerer Ebene weibliche Fähigkeiten vorteilhaft sind, werden in der oberen Ebene männliche Fähigkeiten wie Selbstdarstellung gefordert.

7. Männer die Frauenleistung traditionell geringer berechnen (z.B. früher praktizierte Frauenabschläge)?

Dieser Aspekt wird von 3 ExpertInnen grundsätzlich bejaht, die Managerin E.G. enthält sich einer Meinung – alle vier sind nicht in Kenntnis der Praxis der so genannten *Frauenabschläge*.

8. undurchschaubare Entgeltbemessungssysteme eher Männern zugute kommen?

Alle vier ExpertInnen unterstreichen diese Aussage: Zusätzlich merken alle vier

Interviewpartner an, dass Männer grundsätzlich besser verhandeln als Frauen. Die weibliche Führungskraft E.G. bemerkt, dass z.B. Prämiensysteme gut geeignet sind, ein verdecktes Mehreinkommen der Männer zu stützen.

9. *Frauen durch die Kinderbetreuung nicht voll gefordert werden können?*

Alle vier Experten bejahen diese These. Der Personalmanager S.B. sieht einen zusätzlichen Grund für diesen Umstand darin, dass Frauen in der betriebsinternen Kommunikation diesen Umstand zu stark thematisieren. Managerin E.G. streicht heraus: *„Es herrscht die Meinung vor, dass sie nicht konzentriert sind, immer weg müssen. Wir haben immer noch keine ausreichende Kinderbetreuung.“*

10. *Frauen öfter nur Teilzeit arbeiten?*

Alle vier Experten sind dieser Meinung. Personalmanager S.B. begründet diesen Umstand folgendermaßen: *„In Teilzeit haben sie (die Frauen, Anm.) in vielen Betrieben wenig Perspektive auf Aufstieg, obwohl sie sich 30 Stunden einbringen und nur für 20 bezahlt werden. Das führt zur Resignation. Und ohne Perspektive haben sie auch Lohnnachteile, weil sie kein im Betrieb zu haltendes Zukunftspotenzial für den Betrieb darstellen.“*

11. *die Gesellschaft ihre ganzheitliche Rolle im Zuge einer Abwertung der Familie und Aufwertung der Wirtschaft insgesamt abwertet?*

Hier sind die ExpertInnen geteilter Meinung. Je eine Führungskraft und eine Personalexpertin sind der Ansicht, dass dies nicht so sei. Der diesem Aspekt zustimmende Personalist S.B. führt dazu an, dass die steigende Bedeutung des Jobs und gleichzeitige Abwertung der Familie zu einer steigenden Dysbalance führt, die z.B. mit verantwortlich für das zunehmende Burnout-Problem bei den ArbeitnehmerInnen ist.

12. *Sie von ihren Eltern und ihrem Partner in ihrem Karrierestreben gebremst werden?*

Drei ExpertInnen stimmen dieser These zu. S.B. bemerkt dazu, dass die Männer ihren Status dadurch gefährdet sehen, wenn Frauen Karriereambitionen hegen.

13. Frauen schlechtere Netzwerke haben?

Drei der ExpertInnen sind der Meinung, dass dies zutrifft. Eine der Führungskräfte stimmt nicht zu und meint, in ihrem Umfeld würde das nicht zutreffen. Zwei der Interviewpartnerinnen sind der Meinung, dass die männlichen Netzwerke vor allem stärker Jobrelevant sind.

14. die Organisationskulturen männlich geprägt sind?

Hier stimmen drei ExpertInnen zu, Personalberaterin S.W. ist hingegen der Meinung, dass sich dies mittlerweile verändert habe:

15. ihre technischen Fähigkeiten geringer eingeschätzt werden?

Drei ExpertInnen stimmen dieser Überlegung zu. Personalexperte S.B. ist der Meinung, dass es sich eher schon bei der Besetzung einer Stelle auswirkt: „...in einen technischen Betrieb kommt so gut wie keine Frau als Führungskraft rein.“

16. das Gleichstellungsgesetz wirkungslos ist?

Hier sind die Experten geteilter Meinung: Die Führungskraft E.G. ist selber nicht über diesen Umstand informiert – was man als Stützung der These interpretieren kann. 2 Interviewpartner stimmen zu, in der Praxis werde es umgangen, indem das geringere Gehalt mit anderen Argumenten wie mangelnde Berufserfahrung begründet wird.

17. zu wenig betriebliche Frauenförderung betrieben wird?

Diese These wird von allen vier Experten einhellig gestützt. Personalexpertin S.W. geht noch weiter: „Bei den Unternehmen ist man leider eher froh, wenn die Frauen nicht so gut gefördert sind.“

10 Zusammenfassung und Ausblick

An dieser Stelle sollen die Erkenntnisse aus den theoretischen und empirischen Analysen in Hinblick auf die Forschungsfrage

Warum verdienen Frauen in Österreich in Führungspositionen weniger als Männer?

Wie schon der Theorieteil zeigt, gestaltet sich die Ursachensuche als eine sehr interdisziplinäre Angelegenheit. Einen wichtigen Zugang erhält man durch die Betrachtung der historischen Entwicklung der weiblichen Arbeit und Ausbildung von der ehemals reinen unbezahlten Hausarbeit ohne jede Formalbildung zum heutigen Status Quo. Heute zeigen die statistischen Fakten trotz Gleichstellungsgesetz und mittlerweile höherer Bildungsniveaus von Frauen immer noch drastische Unterschiede bei der Entlohnung zwischen Frauen und Männern auf, die Quote der weiblichen Führungskräfte liegt weit unter jener von Männern.

Legt man einer objektiven Betrachtung dieses Umstandes die Equity Theorie zugrunde, erkennt man als einen zentralen Erklärungsansatz die unterschiedliche Bewertung der eigenen Arbeitsleistung durch Männer und Frauen – wenn auch die aktuelle Theorie der Führung weibliches Führungsverhalten als zukunftsweisend und Erfolg versprechend ansieht. Diese zentralen Erkenntnisse wurden auch übereinstimmend von den befragten Experten bestätigt: Frauen leisten vor allem im mittleren Management mindestens genau so viel wie Männer, sind mindestens ebenso gut ausgebildet und verdienen trotzdem deutlich weniger. Folgende Thesen wurden ebenfalls übereinstimmend empirisch bestätigt: Viele Personalverantwortlichen bewerten die Frauenleistung traditionell zu niedrig, gleichzeitig verhandeln die Männer, die sich wesentlich stärker über ihr Einkommen definieren besser. Dabei sind undurchsichtige Entgeltbemessungssysteme behilflich. Ein Handicap für die Frauen sind die Familie und Kinderbetreuungspflichten, die ihnen besonders wichtig sind und bei den Betrieben mit unangenehmen Abwesenheiten und Konzentrationseinbußen assoziiert werden. Damit in Zusammenhang steht das Faktum, dass viel mehr Frauen in Teilzeitverhältnissen arbeiten, ihnen damit

keine Aufstiegschance eingeräumt wird und sie kein wertvolles Zukunftspotenzial darstellen. Da annähernd keine Betriebe über betriebliche Frauenförderung verfügen, konnte bis dato an den hohen Gehaltsunterschieden trotz Gleichstellungsgesetz kaum etwas geändert werden.

Es bleibt also angesichts der geschilderten Rahmenbedingungen bis auf weiteres den Frauen bedauerlicherweise selbst überlassen, durch gezieltes Engagement und selbstbewusstes Verhandeln ihre Einkommenssituation zu verbessern. Manuela Lindlbauer, Geschäftsführerin von Lindlpower Personalmanagement hat folgende Ratschläge für weibliche Führungskräfte parat, wenn sie ihre Einkommenssituation den männlichen Kollegen anpassen wollen: „Überdurchschnittliche Leistung, Engagement in Extraprojekten, gutes Netzwerk, entsprechende Präsentation der eigenen Leistungen und Fähigkeiten an richtiger Stelle, gutes Einvernehmen mit Vorgesetzten, Weiterbildung auch auf eigene Kosten und auf eigenes Betreiben, Überstundenbereitschaft, eigene Ideen einbringen, den richtigen Zeitpunkt für die Gehaltsverhandlung wählen, bestens vorbereitet ins Gespräch gehen.“⁸²

Das soll keineswegs als Freibrief für die Politik interpretiert werden: Vor allem sie ist gefordert, bessere Rahmenbedingen zu schaffen für eine flächendeckende betriebliche Frauenförderung, den Ausbau und die Förderung von Kinderbetreuungseinrichtungen sowie ein Gleichstellungsgesetz, dass imstande ist, zu einer realen, gerechten und deutlichen Verbesserung der Einkommenssituation von Frauen in Führungspositionen beizutragen.

⁸² Vgl. Lindlbauer <http://www.women30plus.at/work/Erfolgstipps-Bueroalltag/gehaltsverhandlung.html> (30.9.2010)

Literaturverzeichnis

Monographien

Atteslander, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: De Gruyter.

Aulenbacher, Brigitte / Funder, Maria / Jacobsen, Heike / Völker, Susanne (2007 / Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Beck, Andrea / Assig, Dorothea (1996): Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit. München: Vahlen.

Benard, Cheryl / Schlaffer, Edit (1989): Rückwärts und auf Stöckelschuhen können Frauen so viel wie Männer. Köln: Kiepenhauer & Witsch.

Bischoff, Sonja (1990): Frauen zwischen Macht und Mann. Führungskräfte in Zeiten des Umbruchs. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt.

Bischoff, Sonja (1999): Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland - Neuer Blick auf alten Streit. Köln: Deutsche Gesellschaft für Personalführung.

Buchmayr, Maria / Hauch, Gabriella / Salmhofer, Gudrun (2003 / Hrsg.): Frauen in die Chefetagen? Mentoring – Unternehmerinnen – frauenspezifisches Personalmarketing. Innsbruck / Wien / München / Bozen: StudienVerlag.

Fuchshuber, Eva (2006): Wien: Auf Erfolgskurs - Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung. Wien: Bundesministerium für Gesundheit und Frauen.

Dietachmayr, Karin (2009): Die Situation weiblicher Führungskräfte in Großunternehmen. Linz: Adalbert Stifter Institut.

Dobner, Elke (1997): Wie Frauen führen. Innovation durch weibliche Führung. Heidelberg: Sauer.

Dörfler, Sonja (2004): Außerfamiliäre Kinderbetreuung in Österreich - Status Quo und Bedarf. Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung.

Eichhorst, Werner / Kaiser, Lutz C. / Thode, Eric 7 Tobsch, Verena (2008): Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich – zwischen Paradigma und Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Eyer, Eckhard / Haussmann, Thomas (2001): Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler.

Flick, Uwe (2005): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbeck bei Hamburg: Rohwolt.

Gauer, Sebastian: Work-Life-Balance (2009): Zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Eine empirische Studie. Diplomarbeit an der Uni Passau, philosophische Fakultät, Fachbereich Psychologie. Norderstedt: Grin.

Hardach-Pinke (1994): Über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wien: Picus.

Helgesen, Sally (1991): Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils. Frankfurt / New York: Campus.

Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (1993 / Hrsg.): Führung. Management Seminar Personal, Führung und Organisation an der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien: Ueberreuter.

Klein, Hedda (o.J.): Aus der Geschichte der weiblichen Ausbildung. In: Verein Schulheft (Hrsg.): Von Beruf - Frau. Wien, München: Jugend & Volk, o. J., S. 21-30.

Kreimer, Margareta (2003): Strategien zum Abbau geschlechtsspezifischer Einkommensunterschiede. Ergebnisse und Vorschläge auf der Basis des transnationalen Projekts „Towards a Closing of the Gender Pay Gap“. Graz: Peripherie.

Kromrey, Helmut (2006): Empirische Sozialforschung. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Lamnek, Siegfried (1988): Qualitative Sozialforschung Bd. 1: Methodologie. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Lamnek, Siegfried (1989): Qualitative Sozialforschung Bd. 2: Methoden und Techniken. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Lapczuk, Gunda (o.J.): Weiblichkeit als Sprungbrett zum Erfolg. In: Raml, Eva-Maria (1990 / Hrsg.): Die Frau als Führungskraft, S. 13 - 20. Linz: Trauner.

Milz, Josef (2007): Integrierte Statistik der Lohn- und Einkommensteuer. Wien: Statistik Austria.

Neujahr-Schwachulla Gaby / Bauer, Sibylle (1995): Führungsfrauen. Anforderungen und Chancen in der Wirtschaft.

Nitzsche, Isabel (2000): Abenteuer Karriere. Ein Survival Guide für Frauen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Nickel, Hildegard Maria (o.J.): Tertiarisierung, (Markt-)Individualisierung, soziale Polarisierung. In: Aulenbacher, Brigitte / Funder, Marianne / Jacobsen, Heike / Völker, Susanne (Hrsg./2007): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Peters, Sibylle / Bensel, Norbert (2000 7 Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis.

Raml, Eva-Maria (1990 / Hrsg.): Die Frau als Führungskraft. Linz: Trauner.

Internetquellen

Arbeiterkammer Österreich

http://www.arbeiterkammer.at/pictures/d104/PKUnterlage_AKI_Fuehrungskraeft_emonitor.pdf (20.9.2010)

Arbeiterkammer Österreich

<http://www.arbeiterkammer.com/frauen/frauenmonitor.htm> (20.9.2010)

Breiter, Marion (Universität Wien): Gender Pay und Gender Gap. Kurzfassung eines wissenschaftlichen Vortrages.

http://www.vorarlberg.at/pdf/vortragequalpay_bregenzju.pdf (21.9.2010)

Bundeskanzleramt Österreich

http://www.oesterreich.gv.at/site/cob_36421/currentpage_0/6855/default.aspx (23.9.2010)

Die Presse Tageszeitung online

<http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/561270/index.do> (23.9.2010)

http://diepresse.com/home/panorama/oesterreich/611132/Asyl_KosovoZwillinge_duerfen-in-Oesterreich-bleiben-?_vl_backlink=/home/panorama/oesterreich/index.do (15.11.2010)

Eurostat

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tsiem040&plugin=1> (30.9.2010)

Format Magazin

<http://www.format.at/articles/0910/524/235612/weiberwirtschaft-frauen-gehalt-fuehrungspositionen> (23.9.2010)

Gabler Wirtschaftslexikon online

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html> (23.9.2010)

InfoGraz – Portal der Stadt Graz

<http://www.info-graz.at/news/1/11438/2578/> (17.9.2010)

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Kurzbericht 7 / 2.5.2006

<http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0706.pdf> (30.9.1990)

Karriere.de – das Portal von Handelsblatt und Wirtschaftswoche

<http://www.karriere.de/beruf/mehr-power-frauen-1240/> (14.9.2010)

Kurier Tageszeitung

<http://kurier.at/geldundwirtschaft/129188.php> (23.9.2010)

Manager Magazin

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,201790,00.html>

(12.9.2010)

MIM – Mama im Management Interessensplattform

<http://www.mama-im-management.at/uploaded/File/Megatrend%20Frau.pdf>

(22.9.2010)

News Online

http://www.news.at/articles/0639/img/152074_i.jpg?1159195028 (15.11.2010)

Parlament online

http://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2009/PK0534/index.shtml

(29.9.2010)

Politspiegel Österreich

<http://www.politspiegel.at/?tag=heinish-hosek>

(20.9.2010)

Rechtsinformationssystem Österreich: Gleichbehandlungsgesetz § 11

<http://www.ris.bka.gv.at/Suchworte=gleichbehandlungsgesetz+Entlohnungskriterien>

(19.10.2010)

Sozialdemokratische Partei Österreich

http://parteitag.spoe.at/bilder/d274/Leitantrag_8.pdf?109950

(19.9.2010)

Statistik Austria: Kultur und Bildung

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/universitaeten_studium/index.html (30.9.2010)

Statistik Austria: Leistungs- und Strukturstatistik

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/handel_und_dienstleistungen/leistungen_und_strukturdaten/index.html (17.10.2010)

Stepstone Personalberatung

<http://www.stepstone.at/Karriere-Bewerbungstipps/die-frauen-sind-oft-selbstschuld.cfm>

(22.9.2010)

Süddeutsche Zeitung

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/weibliche-fuehrungskraefte-frauen-haerter-als-beton-1.71816> (15.9.2010)

Süddeutsche Zeitung

<http://newsticker.sueddeutsche.de/list/id/1042868> (13.9.2010)

Welt online

http://www.welt.de/wissenschaft/article1673799/Warum_Maenner_ganz_anders_als_Frauen_sind.html (23.9.2009)

Wiener Zeitung

<http://www.wienerzeitung.at/DesktopDefault.aspx?TabID=3858&Alias=wzo&cob=476935> (21.9.2010)

Wirtschaftsforum der Führungskräfte

<http://www.wdf.at/content/site/home/presse/article/190.html> (22.9.2010)

Wirtschaftsforum der Führungskräfte

<http://www.wdf.at/content/site/home/presse/pressearchiv09/article/463.html>

(23.9.2010)

Wirtschaftsforum der Führungskräfte

<http://www.wdf.at/content/site/home/index2.html>

(23.9.2010)

Wirtschaftswoche Wochenzeitung

<http://www.wiwo.de/management-erfolg/warum-weibliche-fuehrungskraefte-den-firmenwert-steigern-302497/>

(16.9.2010)

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder noch nicht veröffentlichten Quellen entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Zeichnungen oder Abbildungen in dieser Arbeit sind von mir selbst erstellt worden oder mit einem entsprechenden Quellennachweis versehen.

Diese Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüfungsbehörde eingereicht worden.

Datum, Unterschrift