

DBA thesis

**Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen. Eine qualitative Untersuchung im Schweizer Bankensektor**  
**Widmer, P.**

---

Full bibliographic citation: Widmer, P. 2020. Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen. Eine qualitative Untersuchung im Schweizer Bankensektor. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2020

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/8952y>

---

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant

(place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: [repository@mdx.ac.uk](mailto:repository@mdx.ac.uk)

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

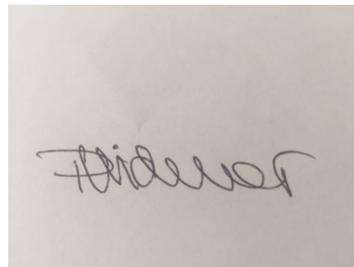
## DISSERTATION

**Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen  
Eine qualitative Untersuchung im Schweizer Bankensektor**

<b>NAME:</b>	Patricia Widmer, lic.oec.publ.
<b>MATRIKELNUMMER:</b>	MUDR0280
<b>STUDIUM:</b>	DBA
<b>ADVISOR:</b>	Dr. Ella Roininen
<b>ANZAHL DER WÖRTER:</b>	54.338
<b>EINGEREICHT AM:</b>	10. Oktober 2020

## EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

**Hiermit erkläre ich an Eides statt**, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass es noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass es weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für das Fehlen eines Plagiats darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden können**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung.**



Fehrltorf, am 10. Oktober 2020  
(Ort, Datum)

.....  
Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROBLEMSTELLUNG.....</b>	<b>5</b>
2.1. Leadership Development und der Weg zur CEO Position.....	7
2.2. Glass Ceiling und Glass Cliff.....	9
2.3. Stereotypen und Implicit Bias .....	10
2.4. Geschlecht und Organisation .....	13
2.5. Zusammenfassung der Problemstellung.....	16
<b>3. ERKENNTNISINTERESSE UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....</b>	<b>19</b>
3.1. Die Konzepte von Pierre Bourdieu .....	20
3.1.1. Habitus .....	21
3.1.2. Feld.....	22
3.1.3. Kapital .....	23
3.2. Zusammenfassung und Einordnung der Konzepte von Pierre Bourdieu.....	25
<b>4. STAND DER FORSCHUNG.....</b>	<b>29</b>
4.1. Kindheit und Geschlecht .....	32
4.2. Führung, Karriere und Geschlecht .....	36
4.3. CEO und Geschlecht .....	53
4.4. Zusammenfassung des Forschungsstandes .....	65
<b>5. FORSCHUNGSFRAGE(N) .....</b>	<b>73</b>
<b>6. METHODISCHES VORGEHEN .....</b>	<b>75</b>
6.1. Untersuchungsziel .....	77
6.2. Fälle / Zu untersuchende Fälle .....	77
6.3. Wissenschaftliche Methodik .....	78
6.3.1. Interviews.....	79
6.3.2. Instrumente.....	81
6.3.3. Aufbereitung der Interviews .....	84
6.3.4. Auswertung .....	85
6.3.5. Analyseeinheiten.....	85

6.3.6.	Induktive Kategorienbildung .....	85
6.3.7.	Interpretation.....	88
6.3.8.	Gütekriterien .....	89
<b>7.</b>	<b>ERGEBNISSE .....</b>	<b>93</b>
7.1.	Entwicklung von Kapital und Habitus in der Kindheit.....	95
7.1.1.	Familie.....	96
7.1.2.	Ausbildung.....	100
7.1.3.	Frühe Arbeitserfahrungen.....	103
7.1.4.	Weitere Aspekte.....	106
7.1.5.	Fazit zur Kindheit.....	109
7.2.	Entwicklung von Kapital und Habitus während den Berufsjahren .....	110
7.2.1.	Karriere.....	111
7.2.2.	Netzwerk .....	116
7.2.3.	Mentoren und Ratschläge.....	118
7.2.4.	Familiensituation.....	121
7.2.5.	Fazit zu den Berufsjahren.....	124
7.3.	CEO Kapital und Habitus.....	127
7.3.1.	Führungsverständnis .....	128
7.3.2.	CEO Ernennung .....	135
7.3.3.	Fazit CEO Kapital und Habitus .....	139
<b>8.</b>	<b>DISKUSSION UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE .....</b>	<b>141</b>
8.1.	Entwicklung von Kapital und Habitus in der Kindheit.....	142
8.2.	Entwicklung von Kapital und Habitus während den Berufsjahren .....	149
8.3.	CEO Kapital und Habitus.....	158
<b>9.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>163</b>
9.1.	Wesentliche Erkenntnisse .....	163
9.1.1.	Erwerb von Kapital in Kindheit.....	164
9.1.2.	Karriere- und Führungskräfteentwicklung .....	165
9.1.3.	CEO Habitus.....	166
9.2.	Beitrag zu Theorie und Praxis.....	168
9.2.1.	Theoretischer Beitrag.....	168
9.2.2.	Praktischer Beitrag .....	170
9.3.	Grenzen der Untersuchung.....	171
9.4.	Empfehlungen für weiterführende Forschung.....	173

9.5. Schlusswort .....	174
<b>10. LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>176</b>
<b>11. ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>210</b>
<b>12. TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>211</b>
<b>13. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>212</b>
<b>14. LEBENSLAUF.....</b>	<b>213</b>
<b>15. DANKSAGUNG .....</b>	<b>216</b>
<b>16. AUFZÄHLUNG DER BISHERIGEN PUBLIKATIONEN.....</b>	<b>218</b>
16.1. Publikationen .....	218
16.2. Interviews und Expertenmeinungen.....	218
<b>17. ANLAGEN.....</b>	<b>219</b>
17.1. Anlage 1: Interviewleitfaden .....	219
17.2. Anlage 2: Hinweise zur Transkription .....	221
17.3. Anlage 3: Transkripte .....	222
17.3.1. Transkript CEO 01.....	222
17.3.2. Transkript CEO 02.....	236
17.3.3. Transkript CEO 03.....	262
17.3.4. Transkript CEO 04.....	276
17.3.5. Transkript CEO 05.....	294
17.3.6. Transkript CEO 06.....	312
17.3.7. Transkript CEO 07.....	321
17.3.8. Transkript CEO 08.....	339
17.3.9. Transkript CEO 09.....	361
17.3.10. Transkript CEO 10.....	381
17.3.11. Transkript CEO 11.....	398
17.3.12. Transkript CEO 12.....	411

# 1. Einleitung

Das Thema *Gleichstellung* von Frau und Mann wird gegenwärtig sowohl wissenschaftlich intensiv bearbeitet als auch über verschiedene mediale Kanäle häufig aufgenommen und vielfältig diskutiert. Insbesondere über die Ausgewogenheit der Geschlechterverteilung<sup>1</sup> in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst wird viel berichtet (vgl. NZZ, 2016; Loos, 2019; Salvi et al., 2015, S. 6 – 7; Devillard et al., 2016; Kabeer, 2005, S. 13 – 24; Wolfe Herd, 2018). Dass es eine solche Geschlechterungleichverteilung gibt, ist auf soziale Schließungsmechanismen zurückzuführen, denn grundsätzlich ist der Anteil beider Geschlechter an der Gesamtbevölkerung mit 49.6% Männern und 50.4% Frauen sehr ausgeglichen (BFS, 2016: Wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung. Berufliche Stellung). Seit Ende der 90er Jahre steigt zudem die Erwerbsquote der Frauen in der Schweiz stetig an und gleicht sich derjenigen der Männer immer mehr an. Frauen machen knapp die Hälfte der gesamten Erwerbsbevölkerung in der Schweiz aus (BFS, 2018, Grafik: Erwerbsquote). Dies zeigt sich auch in den Rekrutierungszahlen der Firmen. Es werden ungefähr gleich viele Frauen wie Männer rekrutiert und auch der Anteil der Frauen ohne Führungskompetenz liegt bei 50%. Trotz dieser positiven Entwicklungen hinsichtlich der Gleichstellung von Frau und Mann kann beobachtet werden, dass Frauen in Führungspositionen in Schweizer Unternehmungen stark unterrepräsentiert sind (BFS, 2016, Grafik: Berufliche Stellung; WEF, Gender Gap Index, 2017; Pöhner, 2018). Der Frauenanteil nimmt mit jeder weiteren Führungsstufe ab: *'je höher die Führungsebene, desto weniger Frauen sind vertreten'* ist hier das Resümee der aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse. Auf der niedrigsten Führungsstufe machen die Frauen einen Anteil von 38% aus, auf der mittleren Führungsstufe sind es noch 23% und auf der höchsten Führungsstufe liegt der Anteil der Frauen an der Stellenbesetzung bei lediglich 18% (Sander, Hartmann & Keller, 2019). Die Geschäftsleitungen von Schweizer Unternehmungen weisen einen Frauenanteil von gerade einmal 6.8% auf, was im Vergleich zum globalen Durchschnittswert von 13.8% einen frappierenden Unterschied darstellt (Credit Suisse, 2016, S. 6). Diese nur minder stark

---

<sup>1</sup> Der Terminus ‚Geschlecht‘ wird in Kapitel 2 und 4 ausführlich reflektiert. Die aktuellen medialen Diskurse zeigen auch Diskussionen um einen nicht-kategorialen Umgang damit auf. Die Dichotomie der Geschlechterverteilung wird vielfach kritisiert. Daher wird diese Kontroverse sowie auch eine Rechtfertigung, warum die vorliegende Arbeit auf diese Dichotomie abstellt später in den erwähnten Kapiteln ausführlicher behandelt.

ausgeprägte Repräsentation von Frauen spitzt sich bei der Position des CEO<sup>2</sup> sogar noch weiter zu und beschäftigt aufgrund des dadurch sichtbar werdenden Ausmasses an Ungleichverteilung sowohl die Öffentlichkeit als auch die Wissenschaft (vgl. Sanders et al., 2011; Kiefi, 2018). Untersuchungen zeigen, dass in Europa nur 1.8% und in der Schweiz nur 1.7% aller CEOs weiblich sind (Catalyst, 2017). Diese Zahlen erstaunen und das vor allem unter Berücksichtigung einer Betrachtung der schweizerischen Bildungslandschaft. Frauen haben hierzulande immer höhere Bildungsabschlüsse und der Frauenanteil bei Bachelor- und Masterabschlüssen ist sogar höher als derjenige der Männer (BFS, 2017, Bildungsabschlüsse). Unternehmen stellen diese talentierten Frauen ein, die in vielen Einstiegspositionen in der Belegschaft gut vertreten sind: Die Talent-Pipeline ist also gleichmässig gut gefüllt. Umso deutlicher drängt sich die Frage auf: *Warum sieht man an der Spitze von Schweizer Unternehmungen dennoch eine derartige Geschlechterdisparität?*

Es gibt in der Schweiz auf Gesetzesebene verschiedene Anstrengungen zur Erreichung der Geschlechtergleichstellung. Einerseits verbietet die Bundesverfassung jede Art von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts (BV, 1999, Art. 8 Abs. 3). Andererseits stützt sich das Gleichstellungsgesetz auf diesen Gleichstellungsartikel der BV und bezweckt die Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Frau und Mann. Dabei geht es insbesondere um das Erwerbsleben und gilt für alle Anstellungsverhältnisse in der Privatwirtschaft sowie im öffentlichen Dienst (GIG, 1995). Aus sozialer Perspektive und auch bezüglich der Gerechtigkeit sind mehr Frauen in Geschäftsleitungen wünschenswert. Allerdings handelt es hier nicht nur um eine Frage der Gerechtigkeit und um die Achtung der Grundrechte, sondern auch aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht darf ein derartiges Ungleichgewicht auf den Führungsetagen nicht sein. Demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Digitalisierung, veränderte Anforderungen an Arbeitnehmer, Vielfalt von Fähigkeiten und Kompetenzen sind nur ein paar wenige Schlagworte, die aufzeigen, dass die Schweizer Wirtschaft auf das Potential von gut ausgebildeten Frauen nicht weiter verzichten kann, insbesondere in einer derart globalen Welt. Wissenschaftlich wurde die Frage nach den Vorteilen einer gleichmässigen Verteilung der Führungspositionen zwischen Frauen und Männer mehrfach

---

<sup>2</sup> CEO ist die Abkürzung von Chief Executive Officer. Die Bezeichnung kommt aus dem angelsächsischen Raum und damit wird die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer einer Unternehmung umschrieben. In weiteren Verlauf dieser Arbeit wird fortan nur noch die Bezeichnung CEO verwendet.

untersucht. Viele Studien fokussierten sich darauf, welche Folgen eine Geschlechtervielfalt in der Führungsebene auf die Firmenperformance hat und konnten in den Ergebnissen eine positive Korrelation aufzeigen (vgl. Shrader et al., 1997, S. 355 – 372; Krishnan&Park, 2005, S. 1712 – 1720; Dezsö und Ross, 2012; Smith et al., 2006; Reagans und Zuckerman, 2001; Arfken et al., 2004; Fehre et al., 2014; Gompers, P., & Kovvali, S.XX, 2018; WSJ, 2018). Insbesondere die vorteilhaften Auswirkungen von Maßnahmen, die es Frauen ermöglichen, sich in den Reihen der Unternehmen zu behaupten, werden diesbezüglich deutlich (vgl. Nolan et al., 2016, 16-3). Diese Resultate zeigen auf, dass ein Führungsgremium bestehend aus Frauen und Männern nicht nur richtig und gerecht ist, sondern dass dies ein Business Case und somit von Vorteil für die ganze Unternehmung ist.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit wird auf den Schweizer Bankensektor gelegt, denn die Finanzindustrie ganz generell und die Banken insbesondere spielen eine sehr wichtige Rolle in der Schweiz. Zudem sind die Banken ein besonders interessantes Forschungsfeld bezüglich Geschlechtergleichstellung, denn es gibt auffällig wenige Frauen in den oberen Führungsetagen: Der Frauenanteil in Geschäftsleitungen bei Schweizer Banken liegt bei nur 5%. Damit rangiert die Schweiz in der Rangliste der Banken weit abgeschlagen auf der hinteren Position, denn der europäische Durchschnitt liegt bei 17% (Oliver Wyman, 2016, S. 8 – 13). Wie stark unterrepräsentiert Frauen im Bankensektor in der Schweiz sind, zeigt sich insbesondere daran, dass einige Schweizer Banken mit Geschäftsleitungen aufwarten, die nur mit Männern besetzt sind. Der Blick auf die CEO-Positionen in Schweizer Banken verschärft das Bild noch mehr: gerade einmal sechs von 153 CEOs aller Schweizer Banken sind weiblich (FINMA, 2018). Aufgrund dieser Erkenntnisse und aufgrund der grossen volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung der Banken in der Schweiz erweisen sie sich als gutes Forschungsfeld für die Betrachtung der Ungleichverteilung der Geschlechter.

Im internationalen Kontext, aber auch in der Schweiz haben sich einige Untersuchungen mit dem Effekt der Geschlechtervielfalt auf den Unternehmenserfolg von Banken auseinandergesetzt (vgl. Mateos de Cabos et al., 2012; Owen und Temesvary, 2017; Tu et al., 2015; Pedrett, 2015; Escher Clauss, 2015). Verschiedene internationale Studien beschäftigen sich mit der Frage, warum es generell so wenige weibliche CEOs gibt (vgl. Ibarra und Hansen, 2010; Vinkenburg et al., 2011). Zurzeit liegen allerdings keine Untersuchungen vor, welche sich auf die Fragestellung der Geschlechterdisparität in Schweizer Banken fokussieren und welche sich mit dem Karriereverlauf der CEOs in Schweizer Banken auseinandersetzen.

Das Dissertationsvorhaben setzt an diesem Punkt an und hat zum Ziel, die Lebens- und Karriereverläufe von weiblichen und männlichen CEOs in Schweizer Banken zu untersuchen. Es kann vermutet werden, dass es Geschlechtsmuster in der Akkumulation von Erfahrungen gibt, welche für die Karriere relevant sind. Die Fragen danach, wie CEOs in ihrem Leben geprägt werden und welche Auswirkungen diese Prägung auf den Karriereverlauf hat, sollen das Kernanliegen der vorliegenden Dissertation bilden. Die durch diese wissenschaftliche Arbeit hervorbrachten Erkenntnissen sollen tiefer liegende Einblicke ermöglichen und wirksame Faktoren aufdecken – davon ausgehend soll ein Beitrag zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und zur Befähigung von Frauen geleistet werden.

Nach diesem Einleitungskapitel, in welchem das Vorhaben beleuchtet wurde, soll im nachfolgenden 2. Kapitel die Problemstellung aus praktischer sowie aus wissenschaftlicher Perspektive dargelegt und definiert werden. Daraus werden sich die Zielsetzung und das Erkenntnisinteresse der Arbeit ergeben, welche in Kapitel 3 zusammen mit dem Mehrwert der Dissertation beschrieben werden. In Kapitel 4 wird der aktuelle Forschungsstand diskutiert und reflektiert sowie tabellarisch aufgezeigt. Daraus werden in Kapitel 5 die Forschungsfragen abgeleitet. Im 6. Kapitel werden anschliessend die Methoden und Vorgehensweisen thematisiert und ausführlich diskutiert. Des Weiteren sollen in Kapitel 7 die Ergebnisse der Datenerhebung aufgeführt werden, welche dann in Kapitel 8 diskutiert und interpretiert werden. Abschliessend wird im Rahmen der Zusammenfassung in Kapitel 9 die Arbeit kritisch diskutiert, indem die wichtigsten Erkenntnisse dargelegt, Implikationen für Wissenschaft und Praxis aufgezeigt, Grenzen der Untersuchung erörtert sowie Empfehlungen für die weiterführende Forschung gegeben werden.

## 2. Problemstellung

Anknüpfend an die einleitenden Ausführungen werden in diesem Kapitel die Problemstellung skizziert und dabei der Themenbereich der vorliegenden Dissertation festgelegt. Dazu erfolgt eine theoretische Fundierung des Untersuchungsgegenstandes und es wird eine begriffliche Auseinandersetzung mit dem betrachteten Themenfeld vorgenommen.

Unumwunden muss festgestellt werden, dass Frauen in den oberen Führungsetagen in der Schweiz immer noch stark unterrepräsentiert sind. Es stellt sich jedoch die Frage, ob es sich die Schweizer Wirtschaft leisten kann, auf diesen wichtigen Talentpool zu verzichten. Der volkswirtschaftliche Nutzen ist insbesondere im Kontext des Fachkräftemangels sowie des demographischen Wandels nicht von der Hand zu weisen. Insbesondere bei der Betrachtung der Geschäftsleitungen sowie der CEO-Positionen in Schweizer Unternehmungen spitzt sich diese Fragestellung noch zu. Mit Blick auf die verschiedenen Industrien kann festgestellt werden, dass die Zahlen vor allem im Bankensektor sehr markant sind. In vielen Banken in der Schweiz sind keine Frauen in der Geschäftsleitung vertreten – und auch dort, wo ein gewisser Frauenanteil auszumachen ist, sind in den allermeisten Fällen die CEOs männlich.

Der Finanzsektor ist für die Schweiz, als wohlhabende westliche Nation, nicht nur sehr wichtig, sondern ist gemäss World Economic Forum (2017, S. 8 – 25) auch ein reifer Sektor. Er steuert rund 10% der gesamten Wirtschaftsleistung in der Schweiz bei und so wurde 2016 fast jeder zehnte Wertschöpfungsfranken vom Finanzsektor erwirtschaftet. Dabei spielt insbesondere der Bankensektor eine wichtige Rolle, was sich anhand folgender drei Punkte vergegenwärtigt: erstens betrug der Anteil der Banken an der totalen Wertschöpfung von 630 Mrd. CHF rund 7%, was im Vergleich mit den Nachbarländern überdurchschnittlich hoch ist. Zweitens ist die Anzahl der Beschäftigten im Bankensektor mit 143'700 vollzeitäquivalenten Beschäftigten bedeutend, denn dies entspricht rund 12% aller Arbeitsplätze in der Schweiz – und drittens bezahlt der Bankensektor rund 9% aller Steuern in der Schweiz (vgl. Swiss Banking, 2017). Wie bereits in Kapitel 1 ausgeführt wurde, verfügt die Schweiz über viele gut ausgebildete und qualifizierte Frauen, welche mit 47% eine hohe Arbeitsmarktbeteiligung aufweisen. Ausgehend von diesen Zahlen könnte man annehmen, dass der Frauenanteil auf

den oberen Führungsebenen in Schweizer Banken<sup>3</sup> eher hoch sein müsste. Obwohl die Vertretung von Frauen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten bei Finanzdienstleistern steigt, ist es ein sehr langsames Wachstum. Dies erstaunt insbesondere vor dem Hintergrund, dass der weibliche Personalbestand im Schweizer Bankensektor bei fast 40% liegt (vgl. SNB, 2017). Obwohl diese Frauenquote unter dem Schweizer Mittel rangiert, zeigt sie, dass es den Banken gelingt, genug Frauen zu rekrutieren. Mittelfristig dürfte sich der Frauenanteil sogar erhöhen, denn mittlerweile sind Frauen in jüngeren Jahrgängen überdurchschnittlich in der Bankenwelt beschäftigt (vgl. Arbeitgeberverband der Banken, 2017). Offenkundig stellt sich jedoch dar, dass Frauen auf dem Weg in die oberen Führungsetagen entweder nicht weiter aufsteigen oder aber ausscheiden. Insbesondere der Sprung in die operative Exekutive scheint mit besonders hohen Hürden einherzugehen oder fast unüberwindbar zu sein – und dies verschärft sich insbesondere im Hinblick auf die Position des CEO.

An dieser Stelle soll eine kurze Auseinandersetzung mit dem Begriff *Disparität* stattfinden. In der vorliegenden Arbeit wird darunter Ungleichheit und Verschiedenheit verstanden. Diese Ungleichheit ist ein spürbarer Unterschied. Disparität bezieht sich hier auf einen Unterschied, der ungerecht ist: Männer und Frauen sind nicht im gleichen Ausmass an der Spitze von Unternehmungen vertreten. Die Diskussion des Phänomens der Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen und insbesondere im Schweizer Bankensektor ist sehr aktuell, was die obige Auseinandersetzung mit dem Thema zeigt. Der Fokus des Forschungsvorhabens liegt insbesondere auf dem Lebens- und Karriereweg der CEOs in Schweizer Banken. Damit einhergehend stellt sich die Frage, warum es nur so wenige *weibliche* CEOs gibt. Der Erfolg einer Unternehmung hängt massgeblich von der Identifizierung und Einstellung des am besten geeigneten CEOs ab. Aus diesem Grund ist der Auswahl- und Nachfolgeprozess bei CEOs stark geprägt von vielfältigen Entscheidungen und von verschiedensten Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen. Bei diesem Prozess geht es einerseits um ein nachhaltiges Leadership Development innerhalb der Unternehmung und andererseits um die prägenden Faktoren im Lebensverlauf bzw. in der Erwerbsbiografie der zur Auswahl stehenden Kandidatinnen und Kandidaten. Dabei ist zu beobachten, dass Frauen oft an unsichtbare

---

<sup>3</sup> Unter Schweizer Banken werden im Folgenden jene Banken verstanden, welche inländische Institute sind (also nicht von einer ausländischen Bank kontrolliert) und welche von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) die Bankenlizenz erhalten haben.

Barrieren stossen. In der wissenschaftlichen Literatur, aber auch in der (Unternehmens-)Praxis wird dieses Phänomen mit den Schlagworten Glass Ceiling und Glass Cliff eingehend diskutiert. Dabei ist gemeint, dass Frauen an eine gläserne Decke stossen bzw. in Führungspositionen platziert werden, welche generell mehr Risiko beinhalten (vgl. Kapitel 2.2.). Dabei darf auch die Forschung der Geschlechtsstereotype sowie der Implicit Biases, also der unbewussten Vorturteile, nicht ausser Acht gelassen werden, welche im Rahmen von etlichen Studien realisiert worden ist (vgl. Kapitel 2.3.). Die Geschlechterforschung und die Themenfelder der Geschlechterverteilung und Geschlechterdisparitäten in Organisationen sind eine folgerichtige Konsequenz aus den in der Unternehmenspraxis beobachtbaren Entwicklungen. Im Zuge einer stärkeren Konturierung des im Rahmen dieser Arbeit zu behandelnden Themenbereichs wird nachfolgend auf die erwähnten Unterthemen näher eingegangen.

## **2.1. Leadership Development und der Weg zur CEO Position**

Die Auswahlpraxis einer Personalie für die Position des CEO unterscheidet sich von der Besetzungswahl der Führungskräfte, die auf anderen Ebenen der Organisation vorgenommen werden. Dieser Umstand ist darin begründet, dass der Position des CEO grundlegend andere Aufgabenfelder und Rollen immanent sind, als dies für (andere) Führungspositionen im Unternehmen der Fall ist (vgl. Datta und Rajagopalan, 1998; Khurana, 2001). Entscheidend ist, dass der CEO das Geschäft sowohl für interne als auch für externe Kunden symbolisiert und repräsentiert (vgl. Carey und Ogden, 2000; Vancil, 1987), sowie einen großen Einfluss auf die Aktivitäten und Leistungen eines Unternehmens hat (vgl. Hollenbeck, 1994; Wackerle, 2001). Dabei stellt sich die Frage, wie für die Position des CEOs potenziell in Frage kommende Personen die notwendigen Fähigkeiten erwerben, um die dieser Position inhärenten Anforderungen zu erfüllen.

Die potenziellen Vorsitzenden der Geschäftsleitung werden durch die Entwicklung innerhalb der Unternehmungen geprägt. Es wird dabei von *Leadership Development* gesprochen, das insbesondere bei den Praktikern und Praktikerinnen von grossem Interesse ist, weil dadurch sichergestellt werden kann, dass im Rahmen der strategischen Geschäftsentwicklung die passenden Führungskräfte zur Verfügung stehen und sie den Herausforderungen gewachsen sind. Die vorliegende Arbeit versteht unter dem Begriff Leadership Development die Entwicklung von Führungskräften und somit die Aktivitäten, die die Fähigkeiten und das Selbstvertrauen von Führungskräften verbessern (vgl. Titzrath, 2013). Auch wissenschaftlich

wurde dieses Thema in den letzten Jahrzehnten ausführlich untersucht und weiterentwickelt (vgl. McCleskey, 2014, S. 117 – 130; Avolio & Gardner, 2005, S. 315 – 338). Dabei fällt auf, dass die Forschung die Entwicklung von Führungskräften nicht mehr nur auf die Verbesserung des Humankapitals ausrichtet (Leader Development), sondern diese mit einer Führungsentwicklung zu verbinden versucht, die die Schaffung von Sozialkapital in Organisationen betont (Leadership Development). Die Ausrichtung auf das Humankapital betont die Entwicklung individueller Fähigkeiten, wie zum Beispiel jene, die sich auf Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung und Eigenmotivation beziehen, die als Grundlage intrapersonaler Kompetenz dienen. Die Ausrichtung auf Sozialkapital betont die Entwicklung gegenseitiger Verpflichtungen, die auf einer Grundlage gegenseitigen Vertrauens und Respekts beruhen (vgl. Day, 2000).

Es ist jedoch zu beachten, dass neben den Einflüssen des Leadership Development auch die familiären Einflüsse sowie die frühen Arbeitserfahrungen die Führungskräfte eingehend prägen. Es ist bekannt, dass Führung ein Entwicklungsweg ist, der einen lebenslangen Prozess darstellt – und in diesem Prozess können Kindheit, Jugend und frühe Arbeitserfahrungen als grundlegende Phasen des kritischen Lernens nicht übersehen werden. Einige Theorien und Forschungsarbeiten haben als Untersuchung das Ziel, integrative Perspektiven zu verschiedenen Ansätzen zu bieten, die zum Verständnis des Entwicklungsprozesses von Führungskräften über die gesamte Lebensdauer hinweg dienen (vgl. Day, 2011; Oliver et al., 2011; Riad, 2011).

Die Auswahl- und Nachbesetzungsprozesse der CEOs führen oft zu Kritik, denn diesen Berufungsverfahren mangelt es an Struktur (vgl. Bennis und O'Toole, 2000; Zhang und Rajagopalan, 2003). Wenn kein formaler Prozess für das Auswahlprocedere existiert, greifen Akteure in Entscheidungspositionen oftmals auf Stereotype und persönliche Vorurteile zurück, um eine Entscheidung herbeizuführen (vgl. Kapitel 2.3.). Dies kann deshalb problematisch sein, weil dieses Vorgehen nicht selten zu einer homo-sozialen Reproduktion führt (vgl. Elsaid und Ursel, 2011). In einem Umfeld, das stark männlich dominiert ist, kann es dazu führen, dass Frauen deswegen oft auf ihrem Karriereweg nach oben nicht weiterkommen und an eine gläserne Decke stossen.

## 2.2. Glass Ceiling und Glass Cliff

Das Phänomen der *gläsernen Decke* oder des *glass ceiling* entwickelte sich in den 70er Jahren in den USA und wurde sowohl in den Tagesmedien als auch im wissenschaftlichen Diskurs mehrfach erörtert, analysiert und debattiert (vgl. Zimmer, 2015; Franck und Neuwirth, 1998; Osterloh und Littmann-Wernli, 2002; Ragins et al., 1998). Das Glasdeckenphänomen beschreibt die Machtpositionen im oberen Management, das für Frauen zwar stets sichtbar ist, jedoch unerreichbar erscheint. Das Phänomen bezieht sich auf unsichtbare, sozial konstruierte Barrieren, die im Setting der Führungspositionen in Unternehmen Frauen daran hindern, in einer Organisation neue Karrierewege einzuschlagen und die viel zitierte Karriereleiter empor zu klettern. Diese gläserne Decke ist insbesondere zwischen dem mittleren Management und dem Top-Management auszumachen und lässt den Schluss zu, dass geschlechtsspezifische Benachteiligungen an der Spitze der Hierarchie intensiver sind als auf niedrigeren Ebenen. Es scheint ein eindeutig geschlechtsspezifisches Phänomen zu sein (vgl. Cotter et al., 2001). Obwohl der nächste Schritt in eine Spitzenposition leicht überwindbar bzw. greifbar erscheint, ist er für sehr gut qualifizierte und überdurchschnittlich motivierte Frauen mit deutlich größeren Hemmnissen versehen, als sich dies für Männer gleicher Qualifikation darstellt. In ihrem Beitrag legen Osterloh und Littmann-Wernli (2002, S. 259 – 275) dar, „..., dass für Frauen in Führungspositionen angenommen werden muss, dass sie, um überhaupt in diese Position zu kommen, leistungsfähiger sein müssen als ihre männlichen Kollegen.“ Sie legen weiter dar, dass eine der wichtigsten Ursachen für die Stabilität stereotyper Verhaltenserwartungen das Fehlen von Individuen bezogener Daten ist. Zwischen 1991 und 1996 gab es in den USA eine ‚Glass Ceiling Commission‘, welche vom amerikanischen Kongress gegründet wurde und zum Ziel hatte, Karrierehindernisse für Frauen innerhalb der Unternehmenshierarchien zu untersuchen und Handlungsempfehlungen abzugeben, um diese zu beseitigen (vgl. Franck und Neuwirth, 1998, S. 1083). Jackson und O’Callaghan (2014, S. 37 – 47) konnten in ihrer Längsschnittstudie aufzeigen, dass die Glasdecke existiert und wie Entstehungsmuster von Glasdeckeneffekten sich entwickeln. Einen Schritt weiter geht Acker (2009, S. 37 – 47), die in ihrem Artikel vorschlägt, dass anstelle der Metapher der „Glasdecke“ viel mehr das Bild eines „Ungleichheitsregimes“ verwendet werden sollte, um die geschlechtsspezifischen Barrieren zu beschreiben, die die Aufstiegschancen von Frauen blockieren.

Eine weitere Beobachtung, welche in diesem Zusammenhang gemacht werden kann, ist die Tatsache, dass Frauen häufiger als Männer in Führungspositionen mit hohem Risiko befördert werden und oft nicht die Unterstützung oder Autorität haben, um ihre strategischen Ziele zu erreichen (vgl. Glass und Cook, 2016). Dieses Phänomen wird in der wissenschaftlichen Forschung als *Glasklippe* oder *glass cliff* beschrieben und untersucht. Die Ergebnisse der verschiedenen Studien sehen dies als weitere unsichtbare Hürde für Frauen, welche eine subtile Form der Geschlechtsdiskriminierung darstellen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Oft fehlen den Frauen alternative Möglichkeiten auf ihrem Karriereweg oder sie gelten als besonders gut geeignet für schwierige Führungsaufgaben. Dies wird in Studien auch mit dem Attribut „think crisis – think female“ umschrieben (vgl. Ryan et al., 2011, S. 470 – 484). Wie die Forschung zur Glasklippe zeigt, kann die Tatsache, dass Frauen im Zusammenhang mit schlechter Unternehmensleistung als besonders geeignet für solche Managementaufgaben angesehen werden, einige weitreichende Folgen haben. Es kann bedeuten, dass sie in dieser Rolle potentieller Kritik ausgesetzt sind und zwar dies insbesondere im Fall eines organisatorischen Versagens. Selbst dann, wenn Frauen in der Lage sind, solche Situationen umzukehren, sind die Konsequenzen möglicherweise nicht unbedingt förderlich. Als Resultat werden sie im Anschluss daran in eine andere Turnaround-Rolle versetzt – und das ohne zusätzliche finanzielle Entlohnung, Anerkennung oder Aufstiegschancen (vgl. Ryan et al., 2007, S. 182 – 197; Haslam und Ryan, 2008, S. 530 – 546; Ryan et al., 2011, S. 470 – 484; Ryan, Haslam und Postmes, 2007, S.182 – 197; Ryan und Haslam, 2005, S. 81 – 90; Ryan und Haslam, 2007, S. 549 – 572).

### **2.3. Stereotypen und Implicit Bias**

Gemäss der Definition des Oxford English Dictionary (2019) ist ein *Stereotyp* „... a widely held but fixed and oversimplified image or idea of a particular type of person or thing“. Dies führt zu Erwartungen, Überzeugungen und Vorstellungen gegenüber Mitgliedern von bestimmten Gruppen. Goffman (1963) fokussierte diesbezüglich in seinen sozialwissenschaftlichen Ausführungen auf das *Stigma* sowie auf die soziale Interaktion. Er definierte Stigma als „... any physical or social attribute or sign that so devalues an actor’s social identity as to disqualify him or her from full social acceptance.“ *Bias* heisst aus dem Englischen übersetzt Verzerrung, Vorurteil und Befangenheit (Oxford English Dictionary, 2019). Diese Vorurteile oder Befangenheiten können bewusst oder auch unbewusst auftreten. Vorurteile sind im Vergleich

zu Stereotypen emotional sowie durch persönliche Bewertungen gekennzeichnet. Durch den Glauben an Stereotype werden sie zu Vorurteilen. Implizite Vorurteile (implicit biases) haben ihren Ursprung in der Evolutionstheorie, denn Menschen werden gezwungen zu schubladisieren, damit auf neue Einflüsse schneller reagiert werden kann (vgl. Kopp, 2015; Stewart et al., 2010). Aus der Definition von *Implicit Bias* der Stanford Enzyklopädie der Philosophie lässt sich erkennen, dass es um unbewusste sowie automatische Eigenschaften geht und befangene Urteile und Verhaltensweisen im Mittelpunkt stehen. Gedanken und Gefühle sind implizit, wenn Personen sich deren nicht bewusst sind (vgl. Brownstein, 2017). Diese impliziten Assoziationen führen dazu, dass Empfindungen und bestimmte Einstellungen gegenüber anderen Menschen in Bezug auf das Geschlecht, die Ethnizität, das Alter und die äußere Erscheinung gehegt werden. Wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, wird dies vor dem Hintergrund der eigenen Perspektiven, Präferenzen, Filter, Heuristiken und Befangenheiten bewerkstelligt. Diese werden beeinflusst durch die individuelle Erziehung, die entsprechende Bildung, durch das sozial prägende Umfeld und auch durch die Medien, die wir konsumieren (vgl. Thuraingham und Lehmacher, 2013, S. 7 - 11). Im Alltag bedienen sich Menschen Stereotypen als Heuristik, also auch als Faustregel, um Informationen zu verarbeiten. Stereotypisierung ist ein dauerhaftes menschliches Phänomen (Fiske, 1998), zum Teil, weil Stereotype so bequem zu verwenden sind. Stereotypen sind aber nicht nur ungenau und beschreiben, wie wir glauben, dass die Welt ist, sondern verwandeln sich oft zu Rezepten wie die Welt sein sollte (vgl. Bordalo, Coffman, Gennaioli und Shleifer, 2016, S. 1753-1794). Stereotype können somit auch verwendet werden, um die aktuelle Zuweisung von sozialen Rollen zu rechtfertigen. Diese soziale Konstruktion führt zu Vorurteilen und zu einer gewissen binären Denkweise (vgl. Pearce, 2009, S. 33 – 56; Burr, 2006). Wenn also Personen als Mitglieder einer größeren Gruppe (z. B. des männlichen oder weiblichen Geschlechts) identifizierbar sind, erleichtert die Stereotypisierung anderen, sich an sie zu erinnern und sie zu kategorisieren (Anderson et al., 1990, S. 192). Der Ursprung dessen liegt unter anderem auch in der Geschlechtstheorie (vgl. Cosgrove, 2000, S. 247 – 267). Die Frage stellt sich, in wie weit dies einen Einfluss auf den weiblichen Platz in Unternehmungen hat.

Aufgrund der erwähnten Problemstellung konzentrieren sich die weiteren Ausführungen auf Geschlechtsstereotype und es wird deshalb davon abgesehen, Stereotype hinsichtlich ethnischer und altersspezifischer Aspekte weiter zu beschreiben.

Prentice und Carranza (2002, S. 269-281) präsentieren in ihrem Artikel ein Framework mit vier Kategorien, um den Inhalt der vorgeschriebenen Geschlechtsstereotypen zu charakterisieren. Das Modell unterscheidet zwischen „prescriptions and proscriptions“, die durch die jeweilige Geschlechtszugehörigkeit intensiviert werden, und diejenigen, die durch das Geschlecht der betreffenden Personen entspannt sind. Die Ergebnisse vergegenwärtigen die Beharrlichkeit der traditionellen Geschlechterverordnungen in beiden Kontexten, zeigen aber auch unterschiedliche Bereiche gesellschaftlicher Wachsamkeit und Spielraum für jedes Geschlecht. Insbesondere in der Unternehmenswelt bilden Geschlechtsstereotype immer wieder eine Basis für Diskussionen. In ihrem Essay “The existence of implicit bias is beyond reasonable doubt” antworten Jost et al. auf die Kritik von einigen Forschenden bezüglich der Existenz von impliziten Biases in Unternehmungen. Sie fassen diesbezüglich zehn Studien zusammen, um aufzuzeigen, dass Vorurteile und Stereotypen allgegenwärtig sind (vgl. Jost et al., 2009, S. 39-69). In Bezug auf den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen gibt es zahlreiche Publikationen, welche dieses Phänomen explizit untersuchen. Bereits 2001 stellte beispielsweise Heilman (2001, S. 657 - 674) in ihrem Artikel fest, dass die Unterrepräsentation der Frauen auf den oberen Ebenen der Organisationen eine Folge des Geschlechts-Bias in den Bewertungen ist. Sie geht davon aus, dass geschlechtsspezifische Stereotypen und die Erwartungen, die sie produzieren, über das, was Frauen sind (deskriptiv) und wie sie sich zu verhalten haben (präskriptiv) zu einer Abwertung ihrer Leistungen führen können. Dies führt dazu, dass Erfolge entweder nicht entsprechend wertgeschätzt oder aber Frauen dafür bestraft werden, weil sie kompetent agieren. Heilman argumentiert, dass aufgrund der geschlechtsspezifischen Vorurteile und der Art und Weise, in der diese die Leistungsbewertungen beeinflussen, die Kompetenz nicht dafür sorgt, dass eine Frau auf die gleiche organisatorische Ebene wie ein gleichwertig qualifizierter Mann vorrücken wird. Geschlechtsspezifische Vorurteile und die Art und Weise, wie diese in die Leistungsbewertungen beeinflussen, sorgen dafür, dass eine Frau nicht auf die gleiche organisatorische Ebene wie ein Mann mit gleicher Qualifikation vorrücken wird. Es geht also darum, dass geschlechtsspezifische Unterschiede nicht darin liegen, wie sich Frauen verhalten, sondern darin, wie andere Personen ihre Handlungen wahrnehmen. Dies zeigt sich insbesondere in den jährlichen Leistungsbewertungen, die aufgrund von vorherrschenden Stereotypen und Geschlechtsvorurteile sehr subjektiv gefärbt und damit verzerrt sein können. (vgl. Cecchi-Dimeglio, 2017).

## 2.4. Geschlecht und Organisation

Die Problemstellung dieser Arbeit führt unweigerlich zum Thema der Geschlechterforschung, was im angelsächsischen Raum unter Gender Studies beschrieben wird. Anfang des 20. Jahrhunderts ging man davon aus, dass Männer und Frauen von Natur aus unterschiedlich sind und daraus unterschiedliche gesellschaftliche Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche erwachsen. Dies zeigte sich insbesondere in ihren gesellschaftlichen Rollen. Der Postmoderne Feminismus kritisierte dabei, dass das Geschlecht nicht rein auf der Grundlage biografischer Unterschiede zu erklären sei. Im US-amerikanischen Raum entwickelte sich daraus in den 80er Jahren eine Bewegung, die zwischen dem sozialen („gender“) und dem biologischen („sex“) Geschlecht unterscheidet (vgl. Korabik, 1999, S. 3ff.). Eine der bekanntesten Schriften ist dabei diejenige von West und Zimmerman (1987, S. 125 – 151), welche man durchaus als Standardmodell der Gender Studies in den 80er Jahren bezeichnen kann. Ihre darin beschriebene konstruktivistische Geschlechtertheorie baut auf den Arbeiten von Garfinkel (1967, S. 116 - 140) und Kessler und McKenna (1978, S. 1 - 6) auf, in denen Untersuchungen mit transsexuellen Menschen durchgeführt. Im Aufsatz „Doing Gender“ von West und Zimmerman (1987, S. 125 – 151) steht die soziale Interaktion im Mittelpunkt und „... the introduction of important distinctions among sex, sex category, and gender.“ Es geht also um eine interaktive Konstruktion der Geschlechterdifferenz. *Geschlecht* ist nicht das, was eine Person hat oder was sie ist, sondern unter ‚Geschlecht‘ versteht man das, was sie tut. Das soziale Geschlecht („gender“) beschreibt die Rollenerwartungen an Frauen und Männer innerhalb einer Gesellschaft. Die Anpassung an diese rollenspezifischen Erwartungen wird unter dem Begriff „doing gender“ subsumiert. Obwohl dieser Prozess der Geschlechtszugehörigkeit für eine Theorie der Geschlechterforschung von zentralem Interesse ist, finden sich auch Kritikpunkte in dieser sozialen Konstruktion von Geschlecht sowie der reinen Zweigeschlechtlichkeit. Verschiedene Autoren stellen diese These in Frage (vgl. Heintz und Nadai, 1998, S. 75 – 93; Sander, 1998, S. 43 - 56). West und Fenstermaker (1995, S. 8 - 37) entwickeln sie zum Beispiel in eine andere Richtung weiter. Mit ihrem Aufsatz „Doing Difference“ relativieren sie den reinen ‚Gender-Gedanken‘ und gehen davon aus, dass Geschlecht nur zusammen mit den beiden Kategorien ‚Rasse‘ und ‚Klasse‘ erlebt werden kann. Deutsch (2007, S. 160 – 127) wiederum stellt in ihrem Beitrag „Undoing gender“ die Frage, ob das Geschlecht in Interaktionen möglicherweise irrelevant sein könnte und zeigt damit eine Perspektive auf, die weniger auf die geschlechtsspezifischen Formen von Interaktionen

abstellt. Dennoch ist die Idee der Zweigeschlechtlichkeit in unserer Gesellschaft tief verwurzelt und bildet die Basis für den Diskurs über Gender. Zweigeschlechtlichkeit wirkt aufgrund der Einfachheit als Ordnungsprinzip und macht Bestimmtes erwartbar. Rollenerwartungen werden dann wiederum erfüllt und damit die Zweigeschlechtlichkeit in einem infiniten Regress stetig reproduziert.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten wurden im wissenschaftlichen Diskurs fünf Ansätze der Genderforschung sowie der Gleichstellung untersucht und unterschieden. Sie sind historisch gewachsen und bauen aufeinander auf. Dennoch können sie nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern ergänzen sich (vgl. Nentwich, 2006, S. 499 - 521). Die vier erwähnten wissenschaftlichen Positionen stehen in einer Beziehung und müssen somit in der Frauenförderung alle Beachtung finden. Nachfolgenden werden die vier Ansätze in Tabelle 1 aufgezeigt.

<b>Ansatz</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Kritik</b>
<b>Gleichheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Männer und Frauen sind gleich</li> <li>• Keine Unterschiede</li> <li>• gleichen Zutrittschancen für Frauen und Männer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Männliche Normen als Grundlage</li> <li>• Werte werden nicht hinterfragt</li> <li>• Frauen müssen sich männlich geprägten Sozialisationen anpassen</li> </ul>
<b>Differenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen und Männer sind unterschiedlich</li> <li>• Andere Sozialisation bei Frauen und Männern</li> <li>• Unterschiede positiv bewertet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschaftliche Rollenzuschreibungen noch verstärkt</li> <li>• Führt zur Festschreibung der klassischen Aufteilung der Familien- und Erwerbsarbeit</li> <li>• Differenzen innerhalb eines Geschlechts unbeachtet</li> </ul>
<b>Diversity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterter Differenzansatz</li> <li>• Kernaussage: "Jeder Mensch ist einzigartig und einmalig."</li> <li>• Verschiedene Lebenssituationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stereotype noch stärker gefördert</li> <li>• Sehr breiter Ansatz, was eine Herausforderung darstellt.</li> </ul>
<b>Dekonstruktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bipolare Denkweise auflösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwer praktisch umsetzbar</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An Individuen und Identitäten orientieren</li> <li>• Grundannahmen dekonstruiert und neu rekonstruiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassische Frauenförderung wird abgelehnt</li> </ul>
<b>Intersectionality</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Mehrfachidentitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starker Fokus auf subjektive Erzählung</li> <li>• Zu stark dichotomische Sichtweise</li> </ul>

Tabelle 1: Ansätze der Genderforschung, eigene Darstellung (vgl. Knapp, 2008, S. 163 – 172; Müller & Sander, 2011, S. 112 – 113; Crenshaw et al., 1995; Davis, 2008, S. 67 – 85)

Ein zentrales Thema der Geschlechterforschung in der Forschungsliteratur ist die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung. Frauen und Männer arbeiten in verschiedenen Berufsfeldern und Branchen und betätigen sich in unterschiedlichen Gebieten innerhalb von Organisationen. Das ist das Resultat eines langen historischen Prozesses und ist insbesondere durch die wirtschaftliche Entwicklung seit dem 18. Jahrhundert historisch gewachsen. Früher waren die Rollen von Frauen und Männer noch viel stärker fixiert, was unsere Vorstellungen und Erwartungen an das weibliche und männliche Geschlecht noch heute stark beeinflusst. In der Literatur wird zwischen der horizontalen und der vertikalen Segregation des Arbeitsmarktes unterschieden. Die *horizontale Segregation* erfolgt aufgrund bestimmter Eigenschaften oder Zuschreibungen in weibliche und männliche Tätigkeiten. Frauen- und Männertätigkeiten werden unterschiedlich bewertet, was dazu führt, dass Frauen und Männer unterschiedlich stark in gewissen Berufen und Industrien vertreten sind. Bei der *vertikalen Segregation* hingegen geht es um Macht und Statushierarchie. So ist der Frauenanteil auf Führungsebene weiter eher niedrig (vgl. Alvesson und Due Billing, 2009, S. 49 – 56; Willms-Herget, 1985, S. 61 – 65; Dietzen, 1993, S. 39 – 44). Diese vertikale Segregation ist für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse.

Im wissenschaftlichen Diskurs finden sich unterschiedliche Ansätze zur Thematik *Geschlecht in Organisationen*. Die geschlechtsneutrale Betrachtung von Organisationen geht davon aus, dass geschlechtsspezifische Faktoren von aussen in die Organisationen getragen werden. Das organisationale Handeln muss sich nicht zwingend auf das Geschlecht beziehen (vgl. Kanter, 1977, S. 245 – 260). Dem gegenüber steht der Ansatz, dass das Geschlecht den Charakter einer Organisation bildet. Dies kann als radikal-feministisch interpretiert werden, denn es wird

davon ausgegangen, dass Organisationen grundsätzlich männlich und patriarchalisch aufgebaut sind (vgl. Acker, 1990, S. 139 – 158). Die Rolle der Unternehmenskultur wurde oft als maskulin charakterisiert, ohne darüber zu reflektieren. Die historische Dominanz von Männern in Organisationen führte zu traditionell männlichen Standards, Annahmen und Regeln, die für Frauen (und auch für einige Männer) fremd sind. Dies kam insbesondere aus dem Herstellungssektor, wo Männer die Produktionslinien dominierten und deshalb die Arbeitserfahrungen von Frauen nicht berücksichtigt wurden. (vgl. Alvesson und Due Billing, 1994, S. 47 – 50; Hofstede, 2003, S. 79 – 107).

In wie fern lässt sich nun der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen mit den oben genannten Ergebnissen der Geschlechterforschung und insbesondere mit der Forschung zu Geschlecht in der Arbeitswelt erklären? Wenn Organisationen einer genaueren Betrachtung unterzogen werden, lässt sich beobachten, dass „the normal way of doing things“ Frauen in diesen Organisationen stark beeinflussen. Einerseits geht es dabei um die Fähigkeit der Frauen, voll zur Organisation beitragen zu können und andererseits darum, in den Organisationen voran zu kommen (vgl. Rao et al., 2015, S. 24). Bezugnehmend auf West und Zimmermann (1987) untersuchen neuere Studien das Phänomen des „undoing gender at work“, um Geschlechtsunterschiede zu reduzieren (vgl. Kelan, 2010, S. 174 – 194; Kelan, 2018, S. 544 – 558).

## **2.5. Zusammenfassung der Problemstellung**

Zusammenfassend soll hier die Intention für das Dissertationsvorhaben einerseits aus der Sicht der Praxis und andererseits aus der Sicht der Wissenschaft festgehalten werden. Die Geschlechterdisparität an der Spitze von Schweizer Unternehmungen ist ein Phänomen aus der Praxis, das eine hohe Aktualität aufweist. Obwohl die Zahl der Frauen in der mittleren Führungsebene in den letzten zwei Jahrzehnten relativ schnell gestiegen ist, ist die Anzahl der weiblichen CEOs in Unternehmen weiterhin extrem gering. Die Thematik der Geschlechterungleichheit in Firmen stösst jedoch auch in der Wissenschaft auf grosses Interesse und wird breit diskutiert. Allerdings gibt es nicht viele Studien, die das Phänomen der wenigen weiblichen CEOs untersucht. Die meisten Forschungsarbeiten analysieren die Geschlechtervielfalt ganz generell in Unternehmungen oder fokussieren sich stark auf die

Verwaltungsräte (VR)<sup>4</sup>. Die Knappheit der Frauen in Geschäftsleitungen wurde jedoch noch weit weniger exploriert. Zudem gibt es bisher nur wenige Untersuchungen, die sich insbesondere mit den Laufbahnen von CEOs auseinandergesetzt haben. Neben dem dargestellten wissenschaftlichen sowie dem praktischen Interesse an der Thematik der Geschlechterforschung und Gleichstellung von Frau und Mann besteht auch ein grosses persönliches Interesse. Als Programmdirektorin universitärer Weiterbildungsprogramme für Frauen, ist die Autorin tagtäglich mit den Herausforderungen und Widersprüchen in diesem Themenfeld konfrontiert. Dabei ist die Motivation, an der aktuellen Lage der Geschlechterdisparität in Unternehmungen etwas zu ändern sehr gross.

Als Referenzrahmen identifiziert die Dissertation den Bankensektor in der Schweiz. Dies hat hauptsächlich drei Gründe: Ein erster Grund liegt darin, dass die Banken sehr wichtig sind für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Nicht nur tragen sie überdurchschnittlich viel zur Wertschöpfung bei, sie beschäftigen auch sehr viele Menschen und sind für einen nicht vernachlässigbaren Teil der Steuereinnahmen in der Schweiz verantwortlich (vgl. Kapitel 1). Damit tragen die Banken wesentlich zum Wohlstand der Schweiz bei und könnten im Idealfall, wenn es mehr Frauen in die Position des CEOs schaffen, eine Signalwirkung für die Schweizer Unternehmen und Organisationen generell entfalten. Als zweiter Grund ist die vermeintlich männlich geprägte Kultur im Bankensektor zu nennen, welcher traditionell hierarchisch so aufgebaut ist, dass Männer vor allem in den Führungspositionen und Frauen vorwiegend auf Positionen in einer niedrigeren Hierarchieebene zu finden sind (vgl. Kark et al., 2012, S. 620 – 640). Das Bild des *Bankers* ist in den meisten Köpfen *männlich* und führt so zu einem starken Stereotyp, mit dem sich Frauen in der Unternehmenskultur konfrontiert sehen. In diesem Zusammenhang wurde sogar schon von Machokulturen gesprochen (vgl. Aebli, 2017). Der dritte Grund liegt im persönlichen Interesse der Dissertantin, die selbst über zehn Jahre in einer Schweizer Grossbank gearbeitet hat. Dabei hat sie einige Ungleichheiten beobachtet und feststellen müssen, dass sich diese vor allem aufgrund unterschiedlicher Geschlechtszugehörigkeiten ergeben haben – zudem überrascht der Umstand, dass sich

---

<sup>4</sup> In der Schweiz wird das oberste Exekutivorgan Verwaltungsrat genannt. In Deutschland wird der Begriff Aufsichtsrat verwendet und im Angelsächsischen heisst dieses Kontrollorgan Board of Directors. Aufgrund der Fokussierung auf den Schweizer Markt wird im weiteren Verlauf der Arbeit nur noch der Begriff Verwaltungsrat verwendet bzw. die Abkürzung VR.

seither nicht viel verändert hat, wie die Forschungsergebnisse anderer Untersuchungen bestätigen konnten. Zudem bestehen weiterhin sehr gute Verbindungen zum Bankensektor, was für das Forschungsvorhaben von Vorteil ist.

Das Forschungsvorhaben knüpft an eine bereits bestehende Studie an (vgl. Fitzsimmons et al., 2014, S. 245 – 266), welche die Geschlechterdisparität in grossen Unternehmungen in Australien untersucht hat. Der Fokus lag auf der Analyse der Lebens- und Karriereverläufe von männlichen und weiblichen CEOs der entsprechenden Unternehmungen. Das konzeptionelle Vorgehen dieser Studie soll repliziert und auf den Schweizer Bankensektor angewendet werden. Eine solche Replikation sehen insbesondere die Autoren Terrance W. Fitzsimmons, Victor J. Callan und Neil Paulsen als Mehrwert für die Wissenschaft. Die Untersuchung des Phänomens der Geschlechterdisparität an der Spitze von Schweizer Banken ist aus den oben dargelegten Gründen notwendig und leistet somit sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft einen Mehrwert bezüglich der Gleichstellung von Frau und Mann auf dem Schweizer Arbeitsmarkt und insbesondere an der Spitze von Unternehmungen. Im folgenden Kapitel werden aus der soeben beschriebenen Problemstellung das Erkenntnisinteresse sowie die Zielsetzung der vorliegenden Dissertation entwickelt.

### 3. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit

Der Schwerpunkt dieser Dissertation liegt auf der Geschlechterdisparität an der Spitze von Schweizer Banken. Durch die Untersuchung soll ein Einblick in die Entstehung von geschlechterspezifischer Disparität in Führungspositionen von Unternehmungen gegeben werden. Im Fokus der Analyse steht die Gruppe der CEOs. Dabei sollen die Auswirkungen auf die Führungskräfteentwicklung diskutiert und analysiert werden. Das Ziel besteht darin, ein Modell zu liefern, das die geschlechtliche Ungleichheit auf der Stufe des CEOs erklären kann. Dieses Problem wird bisher in der Praxis vor allem entweder durch die Geschlechterforschung oder durch die Führungsforschung untersucht. Eagly und Chin (2010) schlagen vor, dass die „intellektuelle Segregation“ von Geschlecht und Führung als getrennte Forschungsbereiche dazu geführt hat, dass Führungstheorien bestimmte Merkmale annehmen, die sich auf verschiedene Gruppen, einschließlich Frauen, nicht erstrecken lassen. Diese Segregation hat die mangelnde Integration von Erkenntnissen über Führung in dieser Vielfalt von Studien gefördert. Darüber hinaus können aktuelle Diskussionen in Bezug auf die Entwicklung von Führungskräften verzerrt sein, wenn angenommen wird, dass eine nicht-Geschlechter normative Lebens- und Laufbahn eher Führungspersönlichkeiten hervorbringt. Es bedarf eines neuen Verständnisses zum Thema Geschlechter- und Führungsforschung (vgl. Ligon, Hunter & Mumford, 2008, S. 312 – 334; Murphy & Johnson, 2011, S. 459 – 470). Dabei geht es insbesondere um die Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebensläufe und Prägungen von Frauen und Männern in den verschiedenen Lebensphasen. Zu einem solchen neuen Verständnis etwas beizutragen und dabei innovative Wege anzudenken, ist ein Ziel der vorliegenden Dissertation. Dabei werden die Lebenswege und Laufbahnen der männlichen und weiblichen CEOs in Schweizer Banken untersucht und verglichen. Fragen, die sich im Einklang mit diesen Vorhaben ergeben sind beispielsweise: Gibt es geschlechtsspezifische Muster im Erwerb von berufsrelevanten Erfahrungen, die sich von der Geburt bis ins Berufsleben erstrecken? Führen diese Muster zu erheblichen und kumulativen Einschränkungen in der Karriere von Frauen, die dazu führen, dass es weniger weibliche CEOs gibt? Um diese Fragen zu beantworten, werden weibliche und männliche CEOs von Schweizer Banken im Rahmen einer qualitativen Untersuchung befragt.

Für die Studie soll das Framework von Bourdieu als konzeptioneller Rahmen sowie auch interpretative Linse herangezogen werden. Bourdieus Theorie sowie die zentralen Begriffe werden nachfolgend näher erläutert und diskutiert (vgl. Bourdieu, 1990).

### **3.1. Die Konzepte von Pierre Bourdieu**

Ursprünglich wurde dieses Konzept entworfen, um die Ursachen der anhaltenden intergenerationalen Disparität in der Gesellschaft zu untersuchen. Bourdieu (1990) richtet die Aufmerksamkeit auf das menschliche Verhalten, das in direktem Zusammenhang mit Kultur, sozialen Strukturen und Macht steht. Seine Soziologie untersucht Dinge, die gewöhnlich und natürlich erscheinen.

Die von ihm verwendeten Begriffe wie Habitus, Feld und Kapital sollen als Begriffe ohne klare Definitionen verstanden werden. Sie eignen sich als soziologische Wissenswerkzeuge und können auch in der vorliegenden Studie eingesetzt werden. Der Zweck ist jedoch nicht, hier eine umfassende Einführung in Bourdieus Arbeit und Aktivitäten zu geben, denn dies würde den Rahmen dieser Forschung sprengen. Da diese Arbeit aber auf Bourdieus Ideen basiert, soll seinem Gedankengut den notwendigen Raum gegeben werden.

Das Interesse von Bourdieu liegt in den Herrschafts- und Machtverhältnissen und wie diese in der sozialen Praxis begründet werden und fortbestehen können. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf der symbolischen Herrschaft. Symbolisch bedeutet hier, dass es sich um Relationen handelt und es somit immer um Beziehungen und Unterscheidungen zu etwas und jemand anderem geht. Über die Kultur werden diese sozialen Ungleichheiten reproduziert sowie auch stabilisiert. Die Kultur versteht sich hier als die symbolische Bedeutung des sozialen Lebens sowie der selbstverständlichen Weltanschauungen und Gesinnungen. Die symbolische Herrschaft sowie die damit zusammenhängende Unterdrückung geschieht weder bewusst noch sind sie eindeutig erkennbar. Sie wird unsichtbar, wenn die Herrschenden von den Beherrschten akzeptiert werden und dies als selbstverständlich und natürlich wahrnehmen. Seine Schlüssel Konstrukte von *Habitus*, *Kapital* und *Feld* werden in Tabelle 2 aufgezeigt und in den nachfolgenden Unterkapiteln weiterausgeführt.

<b>Habitus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialiserte Normen und Tendenzen, die Verhalten und Denken lenken.</li> <li>• Durch Erfahrungen des täglichen Lebens nehmen Individuen unbewusst die sozialen Muster an, die sie umgeben.</li> <li>• Vorstellungen von dem was richtig ist, werden zu tief verwurzelten und instinktiven Denk- und Verhaltensmustern.</li> </ul>
<b>Kapital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vier Arten von Kapital: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ökonomisches Kapital (Geld, Eigentum)</li> <li>- Kulturelles Kapital (Wissen, Fähigkeiten, Ästhetische Präferenzen)</li> <li>- Soziales Kapital (informelle zwischenmenschliche Netzwerke)</li> <li>- Symbolisches Kapital</li> </ul> </li> <li>• Begriff Kapital erstreckt sich über den materiellen Vermögenswert hinaus.</li> </ul>
<b>Feld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene soziale und institutionelle Bereiche, in denen sich Menschen bewegen.</li> <li>• Strukturierte und soziale Kontexte, die Regeln und Praktiken umfassen, die besondere Arten von Denken und Sein hervorbringen.</li> <li>• Jedes Feld hat seine eigene spezifische Logik und Tradition des notwendigen Verhaltens.</li> </ul>

Tabelle 2: Konzept von Bourdieu, eigene Darstellung (vgl. Bourdieu, 1990)

Bourdieu sieht Macht als kulturell und symbolisch geschaffen und durch ein Zusammenspiel von Handlungsfähigkeit und Struktur ständig neu legitimiert. Dies geschieht vor allem durch das, was er als ‚Habitus‘ bezeichnet. Der Habitus soll im folgenden Unterkapitel näher beleuchtet werden.

### 3.1.1. Habitus

Der *Habitus* ist eines der einflussreichsten Konzepte Bourdieus und ein strukturierender Mechanismus, der Strategien für Akteure in der sozialen Welt hervorbringt und durch den sich die Akteure auf die soziale Welt beziehen. Es handelt sich um ein System dauerhafter Dispositionen, eine verinnerlichte mentale oder kognitive Struktur, die sowohl bewusst als auch unbewusst funktioniert und in ihrer Suggestion dessen, was Menschen tun und was sie nicht tun sollten, einengend wirkt. Ein Habitus basiert auf all den Situationen, durch die Dispositionen geschaffen werden und die ein Individuum ein Leben lang erfährt. Er bezieht sich auf die tief verwurzelten Gewohnheiten, die wir aufgrund unserer Lebenserfahrungen besitzen. Durch diese determinierenden Weisen zu denken, zu fühlen und zu handeln werden sie geleitet. Diese sozialisierten Normen und Tendenzen werden als natürlich und unbewusst wahrgenommen. Der Habitus prägt also unser Bewusstsein und er produziert die Gesellschaft, wird aber gleichzeitig auch von der Gesellschaft produziert. Dieses System ist offen für Modifikationen und "ständig den

Erfahrungen unterworfen und daher ständig von ihnen beeinflusst, indem es seine Strukturen entweder verstärkt oder modifiziert. Sie ist dauerhaft, aber nicht ewig" (Bourdieu & Wacquant, 1992, S. 133).

Bourdieu verwendet für die Erklärung des Habitus oft Sportmetaphern und bezeichnet ihn als Gefühl für das Spiel. So wie ein geübter Squashspieler oder -spielerin einfach weiß, mit welchem Winkel oder mit welcher Geschwindigkeit er oder sie den Ball spielen muss, ohne bewusst darüber nachzudenken, so hat jedes Individuum eine verkörperte Art von Gefühl für die sozialen Situationen oder Spiele, in denen es sich regelmäßig befindet. In einem Individuum wirkt die ganze Vergangenheit dieses Individuums in der Gegenwart fort. Dies bietet also eine originelle Perspektive auf das Handeln und die klassische soziologische Spannung zwischen Individuen und Strukturen. Es impliziert, dass Individuen einen gewissen Spielraum bei der Wahl ihrer Handlungen haben, aber auch, dass es gewisse Zwänge gibt. Somit gibt der Habitus Aufschluss über die Denk-, Wahrnehmungs-, Verhaltens und Beurteilungsschemata eines Individuums (vgl. Lelle, 2017, S. 18).

Der Begriff des Habitus drückt durch die Verwobenheit mit den Begriffen des Feldes (vgl. Kapitel 3.1.2) und des Kapitals (vgl. Kapitel 3.1.3) auch immer soziokulturelle Unterschiede aus. Der wesentliche Rahmen für ein Feld strukturiert den Habitus und ist daher ausschlaggebend, denn der Habitus wird in der Praxis erlangt und ständig reproduziert. Aus diesem Grund wird im nächsten Abschnitt näher auf das ‚Feld‘ eingegangen.

### **3.1.2. Feld**

Ein *Feld* wird als sozialer Raum oder Beziehungsgeflecht zwischen den von Akteuren besetzten Positionen verstanden. Die verschiedenen Positionen sind in Formen von ungleich verteilter Macht oder Kapital strukturiert und verankert. Konflikt und Wettbewerb kennzeichnen die Beziehungen zwischen den Akteuren, wenn sie versuchen, verschiedene Arten von Kapital zu akkumulieren, zu erhalten oder umzuwandeln. Je nach Art und Menge des Kapitals, das ein Akteur besitzt, handelt es sich um Positionen der Dominanz oder der Unterordnung (vgl. Bourdieu & Wacquant, 1992, S. 135), wobei die soziale Welt aus mehreren solchen Feldern besteht, die mehr oder weniger autonom sind, aber unter dem übergreifenden Machtfeld subsumiert werden.

Mit Bourdieus Vorstellung eines Gefühls für das Spiel versteht er die soziale Welt als eine Unterteilung in eine Vielzahl unterschiedlicher Arenen oder Felder der Praxis wie Wirtschaft, Kunst, Bildung, Religion, Recht usw., von denen jedes seine eigenen Regeln, sein eigenes Wissen und seine eigene Logik hat. Während sich die Bereiche sicherlich überschneiden können, sieht Bourdieu jeden Bereich als relativ autonom von den anderen an, und zwar mit feldspezifischen Unterscheidungsmerkmalen. Jedes Feld hat seine eigenen Positionen und Praktiken sowie seine Positionskämpfe, wenn Menschen ihr Kapital mobilisieren, um Ansprüche in einem bestimmten sozialen Bereich geltend zu machen. Ähnlich wie ein Fußballfeld sind soziale Spielfelder Orte, an denen Menschen um Positionen kämpfen und spielen, um zu gewinnen.

In diesen Feldern findet auch eine soziale Reproduktion sowie Wandel statt. Ein Feld hat bestimmte spezifische Voraussetzungen für die Beobachtung der sozialen Welt. Daher kann ein Feld so beschrieben werden, dass es das Bild der sozialen Welt und damit die Sichtweisen und Meinungen der sozialen Welt selbst konstruiert. Innerhalb eines bestimmten Feldes gibt es unterschiedliche Formen des Kapitals. Die jeweiligen Positionen im Feld werden durch diese verschiedenen Kapitalarten festgelegt. Zudem hat der Habitus einen tiefgreifenden Einfluss auf die Fähigkeit, unterschiedliche Kapitalformen aufzubauen und zu sichern. Im nächsten Unterkapitel werden diese beschrieben.

### **3.1.3. Kapital**

Bourdieu argumentiert, dass das Kapital die Grundlage des gesellschaftlichen Lebens bildet und die eigene Position innerhalb der Gesellschaftsordnung diktiert. Je mehr Kapital ein Mensch hat, desto mächtiger ist die Position, die dieser Mensch im gesellschaftlichen Leben einnimmt. Bourdieu dehnt den Begriff des Kapitals über das Ökonomische hinaus und geht von vier unterschiedlichen Formen von Kapital aus: *das ökonomische, das kulturelle, das soziale sowie das symbolische Kapital*.

*Ökonomisches Kapital* bezieht sich auf materielle Vermögenswerte wie Einkommen und Besitz, die "unmittelbar und direkt in Geld umwandelbar sind und in Form von Eigentumsrechten institutionalisiert werden können" (Bourdieu, 1986, S. 242). Ökonomisches Kapital umfasst alle Arten von materiellen Ressourcen wie beispielsweise finanzielle Mittel, Land- oder Grundbesitz.

Nach Bourdieu gibt es *kulturelles Kapital* in drei Formen - verkörpert, objektiviert und institutionalisiert. Das verkörperte oder inkorporierte Kapital bezieht sich auf die Werte, Fähigkeiten, Kenntnisse und Geschmäcker der Menschen, welche von ihnen verinnerlicht wurden. Der eigene Akzent oder Dialekt ist ein Beispiel für verkörpertes kulturelles Kapital. Objektiviertes Kulturkapital betrifft den Besitz von Kulturgütern. Ein Luxusauto oder eine Kunstsammlung sind Beispiele für kulturelles Kapital in seinem objektivierten Zustand sind. Bourdieu weist darauf hin, dass kulturelles Kapital eine wichtige Quelle sozialer Ungleichheit ist. Bestimmte Formen des kulturellen Kapitals werden höher geschätzt als andere und können die soziale Mobilität ebenso fördern oder behindern wie Einkommen oder Vermögen. In seiner institutionalisierten Form bezieht sich das kulturelle Kapital auf den Bildungsstand, also auf Zeugnisse und Qualifikationen wie Abschlüsse oder Titel, die kulturelle Kompetenz und Autorität symbolisieren. Das Teilen ähnlicher Formen von kulturellem Kapital mit anderen - z.B. der gleiche Filmgeschmack oder ein Abschluss derselben Universität - schafft ein Gefühl kollektiver Identität.

Bourdieu definiert *soziales Kapital* als "die Gesamtheit der tatsächlichen oder potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzwerks von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen des gegenseitigen Kennenlernens und Anerkennens verbunden sind" (Bourdieu, 1986, S. 247). Das Sozialkapital ist eine netzwerkbasierte Ressource, die sich auf soziale Beziehungen bezieht (z.B. Arbeitsvertrag, Freundschaften, soziale Netzwerke, Verwandtschaft) und folglich den Individuen zufließt.

Das *symbolische Kapital* befindet sich nicht auf der gleichen Ebene wie die anderen Kapitalarten und hat eine übergeordnete Rolle. Bourdieu (1986, S. 256) argumentiert, dass alle oben genannten Kapitalformen auch als symbolisches Kapital (z.B. Prestige, Ehre) verstanden werden können. Beispielsweise funktioniert soziales Kapital immer als symbolisches Kapital, da es "von der Logik des Wissens und der Anerkennung regiert wird" (Bourdieu, 1986, S. 257). Das symbolische Kapital kann auch in andere Formen von Kapital umgewandelt werden kann, wie beispielsweise ein guter Ruf Kunden, Investoren und Mitarbeitende anziehen und es ihnen ermöglichen kann, einen höheren Preis für ein Produkt zu verlangen. Die Idee des symbolischen Kapitals hat eine gewisse Ähnlichkeit mit dem Begriff der Reputation und wird auf der Grundlage von Verbindungen zur Macht und zum gesellschaftlichen Gefüge geschaffen.

### 3.2. Zusammenfassung und Einordnung der Konzepte von Pierre Bourdieu

Die Verwendung des Rahmens von Bourdieu zur Untersuchung und Analyse von Themen in der Geschlechterforschung wird in der wissenschaftlichen Literatur als geeignet bewertet (vgl. Huppertz, 2012, S. 8 – 31; Miller, 2016, S. 330 – 353). Es wird sogar davon gesprochen, dass der „Werkzeugkasten“ (Dölling & Kraus, 2007, S. 12) von Bourdieu bisher nicht ganz ausgeschöpft wurde. Allerdings gilt es hier den Ansatz von Bourdieu sowie die Anwendung auf die dargelegte Problemstellung der Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen auch kritisch zu hinterfragen. Inwiefern können und sollen die von Bourdieu inspirierten Begriffe Kapital, Habitus und Feld auf ein interdisziplinäres Phänomen der Führungsforschung und der Geschlechterforschung angewendet werden? Bourdieu hatte seine eigene Art, diese Themen zu verstehen und seine Interpretation dieses Konzeptes hatte etwas Deterministisches an sich. Zudem wurde Bourdieu insbesondere bezüglich seiner Sicht auf das Geschlecht kritisiert. Dabei geht es um die Beziehung zwischen den Strukturen der männlichen Dominanz und der intersubjektiven Erfahrung von Frauen (vgl. McCall, 1992, S. 837 – 867). Diese Kritik adressierte Bourdieu in seinem Buch „La domination masculine“ (Bourdieu, 1998). Darin geht er auf die soziologische Diskussion des Geschlechterverhältnisses ein und bietet einen theoretischen Rahmen für die grundlegende Rekonstruktion der Soziologie, um *Gender* als zentrale Kategorie zu integrieren. Er beschäftigt sich mit den Beziehungen der Geschlechter sowie mit den spezifischen Unterschieden in den Lebensbedingungen und sozialen Praktiken von Frauen und Männern. Zwischen Bourdieus soziologischen Schriften und den Gender Studies gibt es zahlreiche Affinitäten, die der Erforschung der Geschlechterbeziehungen neue Impulse geben können (vgl. Kraus, 2006, S. 119 – 134; Kraus & William, 2000, S. 53 – 67). Allerdings wird ihm auch vorgeworfen, dass er Begrifflichkeiten nicht eindeutig gebraucht und dass er den Stellenwert der Emotionen nicht anerkennt. Zudem berücksichtigt er wichtige Forschungen insbesondere aus der feministischen Wissenschaft nicht, und zwar indem er sein Konzept nicht der Geschlechterforschung aussetzt (vgl. Lelle, 2017, S. 38 – 40).

Bourdieu betrachtet die Beziehung zwischen Frauen und Männern aus der Perspektive der Macht und Herrschaft. Das Geschlechterverhältnis ist also ein Herrschaftsverhältnis. Allerdings ist diese symbolische Herrschaft nur dann gültig, wenn beide Seiten, also die Beherrschten

sowie die Herrschenden, die Verhältnisse anerkennen. In Bezug auf Macht und Einfluss platziert Bourdieu die Frauen ausserhalb der sozialen Spiele eines Feldes. Diese symbolische Herrschaft soll jedoch nicht die Grundlage für die vorliegende Arbeit sein. Aufgrund des Forschungsdesigns dieser Arbeit liegt der Fokus auf dem sozialen Kapital sowie dem Habitus. Im Modell von Bourdieu spielt die Kategorie Geschlecht eine wichtige Rolle aber es werden auch soziale Klassen konstruiert: „Die geschlechtsspezifischen Merkmale sind ebenso wenig von den klassenspezifischen zu isolieren wie das Gelbe der Zitrone von ihrem sauren Geschmack: eine Klasse definiert sich wesentlich durch Stellung und Wert, welche sie den beiden Geschlechtern [...] einräumt. Darin liegt begründet, warum es ebenso viele Spielarten der Verwirklichung von Weiblichkeit gibt wie Klassen und Klassenfraktionen, und warum die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern auf der Ebene der Praxis wie der Vorstellungen innerhalb der verschiedenen Gesellschaftsklassen höchst unterschiedliche Ausprägungen annimmt“ (Bourdieu, 1982, S. 185). König (2017, S. 49) geht der Frage nach wie Geschlecht und Klasse zusammenhängen und miteinander verknüpft sind. In ihrer Forschung setzt sie sich mit Frauen auseinander, welche sich durch die berufliche Position des Ehemannes identifizieren. In der vorliegenden Arbeit spielen Klasse und Geschlecht eine Rolle. Die Sozialisation der interviewten CEOs mit ihren Lebenschancen und Lebensstilen ist in Bezug auf Klasse bereits voraussetzungsvoll und die Klassenzugehörigkeit der interviewten CEOs ist sehr homogen. Es handelt sich um eine enge soziale Klasse. Wenn auf das Geschlecht konzentriert wird, zeigt sich jedoch eine hohe Diversität. Der Fokus dieser Forschungsarbeit liegt auf den Geschlechtsunterschieden innerhalb der Gruppe der interviewten CEOs und diese werden in der nachfolgenden Untersuchung genauer betrachtet. Die Konzepte von Bourdieu werden genutzt, ohne seiner Interpretation und Erklärung zu folgen, denn es handelt sich um offene Konzepte, die in der Praxis verwendet und verarbeitet werden können und sollen (vgl. Engler, 2010, S. 257 – 268). Dieser von Bourdieu gegebene Rahmen soll nun als interpretative Linse verwendet werden, um die Geschlechtsdisparität in Geschäftsleitungen von Unternehmungen zu analysieren. Einige seiner Schlüsselbegriffe sind sehr hilfreich, um das alltägliche soziale Handeln im Allgemeinen und insbesondere in der Unternehmenswelt zu verstehen. So können die geschlechtsspezifischen und ungleichen Muster in der Akkumulation von Kapital analysiert werden. Die Annahme besteht, dass diese Kapitalakkumulation eine Determinante davon ist, dass es weniger weibliche CEOs an der Spitze von Unternehmungen gibt. Bourdieu (1990, S. 122 – 134) expliziert, dass jedes Feld von einer mächtigen Gruppe von Regelmachern dominiert wird. Diese Gruppe gewährt nur jenen Personen Zugang zu höheren Stufen in

diesem Feld, die einerseits das persönliche Kapital besitzen, das sie als wertvoll erachten und andererseits müssen die gelebten Erfahrungen oder eben der Habitus dieser Personen ihre eigenen Erfahrungen widerspiegeln. Geschäftsleitungen und Vorsitzende von Schweizer Banken repräsentieren eine solche Gruppe. Durch die Konstrukte von Habitus, Kapital und Feld öffnet sich der Rahmen von Bourdieu für die weitere Erforschung, warum es so wenige weibliche Geschäftsleitungsmitglieder und CEOs gibt. Die vorliegende Studie basiert insbesondere auf den vergangenen Lebensereignissen derer, die CEOs wurden, mit besonderem Fokus auf Kindheitserfahrungen und Schulerfahrungen, Geschlechtsrollen sowie den organisatorischen Erfahrungen, in denen sie sozialisiert wurden und sie so von einem tief verwurzelten Habitus geprägt werden. Dieser Habitus ist so tief verwurzelt, dass die Menschen das Gefühl für das Spiel oft als natürlich und nicht als kulturell entwickelt empfinden. Er wird auch als Produkt einer sozialen Benennungs- und Prägungsarbeit beschrieben (vgl. Rademacher, 2002, S. 145 – 157). Dies kann dazu führen, Ungleichheiten zu rechtfertigen, weil angenommen wird, dass einige Menschen von Natur eine Führungsposition anstreben, während andere es nicht tun. Der Habitus von CEOs in Schweizer Banken soll durch eine Analyse entdeckt und geklärt werden. Es geht also weniger darum, das Feld ins Blickfeld der Forschung zu rücken, als vielmehr die Akteure in diesem Feld und deren Habitus und Kapital zu untersuchen (vgl. Engler, 2005, S. 127 – 146). Dabei geht es auch um Verzerrungen in der Wahrnehmung (vgl. auch Kapitel 2.3.). Diese Verzerrung (Bias) wird bei Bourdieu thematisiert, und zwar auch sowie insbesondere in Bezug auf das Geschlecht (vgl. Engler & Zimmermann, 2002, S. 35 – 47).

Die vorliegende Forschungsarbeit soll zeigen, wie die Theorie der sozialen Felder sowie das Habitus-Konzept von Bourdieu zur Analyse der Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen nutzbar gemacht werden können. Der Beitrag der Forschung besteht also vor allem in der Anwendung sowie in der Schärfung des Rahmens von Bourdieu in Bezug auf die Geschlechter- und Führungsforschung in Unternehmungen. Ein weiterer Beitrag ist die Verknüpfung von Lebenswegen und Berufslaufbahnen von Führungskräften mit dem Auswahlprozess zum CEO. Hier wird auch die Forschungslücke identifiziert, denn bisher wurde die Thematik der Laufbahnen von männlichen und weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder und CEOs sowie die Frage, wie diese die notwendigen Fähigkeiten erworben haben, nicht tiefergehend untersucht. Dies ist insbesondere der Fall, wenn der Fokus auf die Forschungslandschaft des Schweizer Bankensektors gelegt wird. Die Geschlechterdisparität an der Spitze von Schweizer Banken als Forschungsphänomen wurde bis dahin vernachlässigt. Insbesondere der Untersuchung der Frage, warum es so wenige weibliche CEOs gibt, wurde

nicht viel Beachtung geschenkt. Das Forschungsvorhaben hat den Anspruch, das Phänomen der Geschlechterdisparität bei CEOs im Kontext der Schweizer Bankenbranche zu explorieren. Das beschriebene wissenschaftliche Vakuum dieses Forschungsfelds, aber auch die hohe praktische Relevanz der Thematik sowie das einleitend dargestellte persönliche Interesse, wirken als Haupttreiber des Dissertationsvorhabens.

Im nächsten Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung zum Thema der Dissertation aus der Perspektive des soeben dargelegten Erkenntnisinteresses kritisch reflektiert sowie diskutiert.

## 4. Stand der Forschung

Bezugnehmend auf das oben dargelegte Erkenntnisinteresse sowie auf die beschriebene Zielsetzung des Dissertationsvorhabens, nämlich die Untersuchung der Geschlechtsdisparitäten an der Spitze von Schweizer Banken insbesondere mit dem Fokus auf den Laufbahnen der Vorsitzenden der Geschäftsleitungen, sollen die nachfolgenden Ausführungen Aufschluss über den aktuellen Stand der Forschung diesbezüglich geben. Es kann festgehalten werden, dass das Thema der Geschlechterdisparität in Unternehmungen ganz generell bisher oft untersucht wurde. Bereits 1995 wurde das Thema des weiblichen Führungsnachwuchses in einem Fachartikel als Einbruch in den Herrenclub bezeichnet (vgl. Osterloh und Sigrist, 1995, S. 102 – 107). Zudem gab es auch länderübergreifende Studien, welche die Fragen in Bezug auf die geschlechtsspezifische Diskrepanz in der Arbeitswelt analysierten (vgl. Wright et al., 1995, S. 407 – 435). Eine Untersuchung in den USA wiederum hat fast 1000 Kasinos in den Vereinigten Staaten von Amerika in Bezug auf die Führungspositionen analysiert. Die Resultate zeigen sowohl eine horizontale als auch eine vertikale Segregation bezüglich der Geschlechter (vgl. Repetti und Hoffman, 2018, S. 37 – 55). Eine sehr aktuelle Arbeit aus dem Jahr 2018 fokussiert sich auf die Schaffung einer vielfältigeren Belegschaft mit einem ausgewogeneren Verhältnis zwischen den Geschlechtern, welche laut der Autorinnen sehr wichtig ist, um den Qualifikationsbedarf der Zukunft im MINT Bereich zu decken (vgl. Strachan et. al., 2018, S. 2088 – 2093). Das empirische Interesse daran, warum Frauen in Führungspositionen in Organisationen nur marginal vertreten sind, ist sehr hoch. Der Fokus der aktuellen wissenschaftlichen Debatte bezüglich ausgewogener Führungsgremien sowie weiblicher Führungskräfte bezieht sich jedoch mehrheitlich auf die Ebene des VR. So hat Triki Damak (2018, S. 289 – 312) untersucht, ob die Geschlechtervielfalt in VRs einen Einfluss auf die Ertragsmanagementpraktiken sowie deren Strategien hat und kam zu dem Ergebnis, dass Frauen im Gremium eine wirksame Überwachungsfunktion haben. Eine weitere wichtige Komponente ist das Vertrauen der Aktionäre in das Unternehmen, das durch Frauen in VR gestärkt werden kann (inhaltlich und symbolisch), indem die Wahrnehmung der Legitimität und der Vertrauenswürdigkeit des VR verbessert wird (vgl. Perrault, 2015, S. 149 – 165). Es stellt sich nun die Frage, ob eine Frau als ausreichend bewertet wird oder ob es eine gewisse Anzahl an Frauen im VR benötigt. Calabro, Torchia und Huse (2011, S. 299 – 317) zeigen auf, dass die Erreichung einer kritischen Masse (von einer oder zwei Frauen auf mindestens drei Frauen) die Steigerung des Innovationsniveaus von

Unternehmen ermöglicht. Frauen leisten somit einen Beitrag im VR, indem sie spezifisches Fachwissen anbieten, das in VR oft fehlt. Dieses zusätzliche Fachwissen erhöht die Heterogenität der VR, was wiederum den Unternehmenswert erhöhen kann (vgl. Kim und Starks (2016, S. 267 – 271).

Die Verwendung einer Logik, welche auf den Konzepten von Bourdieu basiert, fördert eine systematische Fokussierung auf die Führungspersönlichkeiten und deren Entwicklung. Die erkenntnistheoretischen Werkzeuge Habitus, Feld und Kapital stellen auch eine erklärende Linse dar, mit der sich objektiv denkende Strukturen wie Unternehmen und andere Institutionen im Unternehmensbereich mit den subjektiven Erfahrungen männlicher und weiblicher CEOs verknüpfen lassen. Dies hilft, um zu erklären, wie die generationsübergreifende Reproduktion von Geschlechtsungleichheiten bei den CEO-Positionen auftreten.

In der nachfolgenden Tabelle werden die soeben diskutierten wissenschaftlichen Beiträge zur besseren Übersicht anhand der Fragestellung, der Methodik sowie der Ergebnisse aufgelistet.

<b>Jahr</b>	<b>AutorInnen</b>	<b>Fragestellung Methodik</b>	<b>Ergebnisse</b>
1995	Osterloh & Sigrist	Fachartikel	- eigene Beobachtungen und Ausführungen
1995	Wright et al.	- Welche länderübergreifenden Unterschiede der geschlechtsspezifischen Ungleichheit bei Arbeitsplatzautorität bestehen und wie lassen sie sich erklären? - Quantitative Studie - Net Gender Gap Approach	- beträchtliche länderübergreifende Unterschiede in der Größenordnung der Geschlechterlücke - erheblicher Teil der Unterschiede bei der Autoritätserlangung bezieht sich nicht auf persönliche Eigenschaften (Diskriminierung) - Selbstselektion der Frauen führt nicht zu geschlechtsspezifischem Gefälle - Barrieren sind für Aufstieg und Einstieg ungefähr gleich gross
2018	Repetti & Hoffman	- Gibt es einen Unterschied in der Stellung der Frauen insgesamt (vertikale Segregation), beim Frauenanteil in jeder Abteilung (horizontale Segregation) und in den Positionstiteln von Frauen - Quantitative (explorative) Studie	- horizontale berufliche Segregation existiert - vertikale berufliche Segregation wird aufgezeigt (Glass Ceiling)
2018	Strachan et. al.	- Wie kann die Kluft zwischen den Geschlechtern angegangen	- Umfeld der Vielfalt und Inklusion ist schon von Kindheit her sehr

		<p>werden, indem die Autorinnen ihre eigenen Vorstellungen von Vertrauen und unbewusster Vorurteile ausloten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artikel für Global Engineering Education Conference</li> </ul>	<p>wichtig, damit sich Frauen einbezogen fühlen und sich identifizieren können mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschiedlich Lösungen erforderlich, um Kluft zwischen Geschlechtern zu verringern</li> <li>- Sich seinen Vorurteilen bewusst sein und aktiv gegen diese vorgehen</li> <li>- Frauen in diesen Disziplinen können die Stereotypen brechen und so Botschafterinnen sein</li> </ul>
2018	Triki Damak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hat die Geschlechtervielfalt in VRs einen Einfluss auf die Ertragsmanagement-praktiken sowie auf deren Strategie?</li> <li>- Quantitative Studie, Zeitreihenanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frauen in Leitungsgremien haben eine wirksame Überwachungsfunktion</li> <li>- Keine empirischen Beweise dafür, dass geschlechtsspezifische Vielfalt des VRs die Strategie des Ertragsmanagements beeinflusst.</li> </ul>
2015	Perrault	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie tragen Frauen in VRs zur Effizienz des VR bei, indem sie homophile Netzwerke der Direktoren (z.B. ausschliesslich männliche Netzwerke) aufbrechen?</li> <li>- Qualitative Studie, halbstrukturierte Interviews sowie Archiv- und Dokumentationsnachweise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frauen spielen eine wichtige Rolle in VR (inhaltlich und symbolisch), um die Wahrnehmung der Legitimität und Vertrauenswürdigkeit des VR zu verbessern und so das Vertrauen der Aktionäre in das Unternehmen zu stärken.</li> <li>- Das Aufbrechen der Old Boys' Networks in VR ist ein Ereignis des institutionellen Wandels und dabei spielt der Aktivismus der Aktionäre sowie die gesetzliche Unterstützung eine kritische Rolle.</li> </ul>
2011	Calabro, Torchia & Huse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führt eine erhöhte Anzahl von weiblichen Unternehmensvorständen zu einem Aufbau einer kritischen Masse, die wesentlich zur Unternehmensinnovation beiträgt?</li> <li>- Quantitative Studie, Testen von Vermittlungseffekten durch Korrelationsanalysen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Erreichung einer kritischen Masse (von einer oder zwei Frauen auf mindestens drei Frauen) ermöglicht die Steigerung des Innovationsniveaus von Unternehmen.</li> <li>- Die Beziehung zwischen der kritischen Masse weiblicher VR und dem Innovationsgrad des Unternehmens wird durch strategische Aufgaben des VR vermittelt.</li> </ul>
2016	Kim & Starks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch welche Mechanismen beeinflusst die Geschlechtervielfalt den Unternehmenswert?</li> <li>- Quantitative Studie durch Untersuchung einer SEC Regel sowie der Kategorisierung der darin erwähnten Expertisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frauen leisten einen Beitrag zu den VRs indem sie spezifisches Fachwissen anbieten, das in VR häufig fehlt.</li> <li>- Das zusätzliche Fachwissen erhöht die Heterogenität der VR, was den Unternehmenswert erhöhen kann.</li> </ul>

In den folgenden Unterkapiteln soll der aktuelle Forschungsstand durch die spezifische Literaturanalyse, basierend auf dem Erkenntnisinteresse der Arbeit, kritisch reflektiert werden. Dabei wird ein Überblick über den aktuellen relevanten wissenschaftlichen (nationalen wie auch internationalen) Diskussionsstand gegeben und die unterschiedlichen Positionen dargestellt. Diese Analyse wird in Anlehnung an den Themenbereich der Dissertation durch drei verschiedene Perspektiven vorgenommen. In Kapitel 4.1. wird der Forschungsstand unter dem Aspekt *Kindheit und Geschlecht* diskutiert, denn die Entstehung des Habitus erfolgt in der frühen Kindheit durch Einprägung und Kodierung im Sozialisationsprozess. Dieser Habitus wird im Feld der Wirtschaft weiterentwickelt und geformt, weshalb im darauffolgenden Kapitel (4.2.) der Fokus auf die Forschung bezüglich *Führung, Karriere und Geschlecht* gelegt wird. In Kapitel 4.3. bezieht sich die Literaturanalyse auf den Bereich *CEO und Geschlecht*, denn das Führungskapital von CEOs soll separat beleuchtet werden. Im letzten Unterkapitel (4.4.) werden die *zentralen Erkenntnisse* aus der Analyse des aktuellen Forschungsstands zusammengefasst.

#### **4.1. Kindheit und Geschlecht**

Die Geschlechterforschung ist ein interdisziplinärer Forschungsbereich und untersucht die Bedeutung des Geschlechts für die Gesellschaft und insbesondere für Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft. Ursprünglich entwickelte sich diese Forschung in der Kultur-, Sozial- und Geisteswissenschaften und wird mittlerweile auch in anderen Disziplinen wie beispielsweise der Natur-, Erziehungs- und Betriebswissenschaften sowie der Medizin und der Architektur. Anfang des 20. Jahrhunderts ging man davon aus, dass das Geschlecht biologisch gegeben ist und damit auch Verhaltensweisen, Eigenschaften und Fähigkeiten determiniert sind (vgl. Korabik, 1999, S. 3ff.). Der Postmoderne Feminismus kritisierte dabei, dass das Geschlecht nicht rein aufgrund biologischer Faktoren zu erklären sei (vgl. Kapitel 2.4.). Simone de Beauvoir (1989, S. 301) konstatiert: "One is not born a woman, one becomes one."

die Geschlechtsunterschiede existieren de facto nur bezüglich der primären und sekundären Geschlechtsmerkmale und aufgrund statistischer Durchschnittswerte, die sich auf biologische Unterschiede (Muskelmasse, Schnelligkeit etc.) beziehen. Alle anderen Unterschiede sind

gesellschaftlich konstruiert und werden durch die Reproduktion manifestiert und zur gelebten Praxis.

Dies zeigt auf, dass sich die Suche nach Ursachen für die psychologischen Geschlechtsunterschiede, welche sich bezüglich der primären und sekundären Geschlechtsmerkmale und aufgrund statistischer Durchschnittswerte, nur auf biologischen Unterschiede (Muskelmasse, Schnelligkeit etc.) beziehen weit über die Geburt hinaus erstreckt. So wird sogar die Meinung vertreten, dass die Entwicklung des menschlichen Geschlechts vor der Geburt beginnt (vgl. Hines, 2005). Es geht also auch darum, die unterschiedlichen Erfahrungen von Männern und Frauen in Bezug auf Sexualität, kognitive Fähigkeiten, berufliche Vorlieben, Persönlichkeit und soziales Verhalten während ihres gesamten Lebens erfassen zu können (vgl. Lippa, 2005). Wood und Eagly (vgl. 2002, 699 – 727) zeigen in ihrem Artikel auf, dass die Ursachen von Geschlechtsunterschieden am besten aus einer biosozialen Perspektive verstanden werden können, bei der die Wechselwirkung zwischen der körperlichen Ausprägung jedes Geschlechts und den Attributen von Wirtschaft, Sozialstruktur und Ökologie der Gesellschaft Vorrang hat. Es stellt sich zudem die Frage, welchen Einfluss die frühe Erfahrung der elterlichen Arbeitsteilung auf die Rollenbelegung im späteren Leben hat. Blakemore und Hill (2008, S. 192 – 207) haben vier Studien durchgeführt und in ihrem Artikel aufgezeigt, dass es klare Unterschiede in den Erwartungen der Eltern bezüglich des Verhaltens und der Charaktere ihrer Töchter und Söhne gibt. Die Grenzen dieser Untersuchung liegen darin, dass nur ein Mass für die Erwartungen entwickelt wurde und kein Bezug zum tatsächlichen Erziehungsverhalten gemacht wurde. Zudem fokussiert sich die Studie nur auf kleine Kinder und nicht auf Jugendliche. Es ist anzunehmen, dass sich die Erwartungen und Verhaltensweisen der Eltern in Bezug auf das Geschlecht ändern, wenn die Kinder älter werden. Diesem Umstand wurde jedoch in der erwähnten Untersuchung nicht Rechnung getragen. Eine weitere Untersuchung belegt, dass es eher positive Beziehungen zwischen der Berufstätigkeit von Müttern und den beruflichen und familiären Erwartungen junger Erwachsener gibt. Kinder mit erwerbstätigen Müttern wachsen also grundsätzlich mit der Einstellung und dem Glauben auf, dass beide Geschlechter in der Arbeitswelt einen gleichwertigen Platz einnehmen. Die erwähnte Untersuchung hat die Länge sowie die Kontinuität der mütterlichen Berufstätigkeit nicht berücksichtigt. Eine weitere Einschränkung liegt darin, dass nur Studierende mit einem spezifischen familiären Hintergrund befragt und so einige Minoritäten vernachlässigt wurden (vgl. Riggio und Desrochers, 2006, S. 1328 –

1353). Es drängt sich hier nun die Frage auf, ob die Zuweisung von Geschlechterrollen in der Kindheit, Menschen dazu verleitet, unterschiedliche Berufspräferenzen sowie geschlechtsdifferenzierte Karriereinteressen zu entwickeln. Evans und Diekman (2009, S. 235 – 249) zeigen, dass die Internalisierung der Geschlechterrollen dazu führt, dass die beiden Geschlechter stereotype Ziele unterstützen. Diese Ziele führen dazu, dass ein Interesse an jenen Berufen entwickelt wird, die die Verfolgung dieser Ziele ermöglichen. In Bezug auf das Selbstvertrauen konnte aufgezeigt werden, dass Männer tendenziell ein höheres Maß an Vertrauen in die Genauigkeit ihrer Arbeit ausdrücken als Frauen und dass dies über die gesamte Lebensspanne konstant zu bleiben scheint (vgl. Pallier, 2003, S. 265 – 276). Die soziale Konstruktion dieser Geschlechtsdifferenzen wurde jedoch in diesem Beitrag nicht diskutiert. Selbstwertgefühl wird durch den Kommunikationsprozess selbst konstruiert. Interaktionen mit anderen und die Art und das Ausmass wie Menschen kulturellen und medialen Einflüssen ausgesetzt sind, wirkt determinierend darauf, wie sich das Selbstbild ausgestaltet. Aus diesem Grund kommt der Rolle der Kommunikation, sei dies die zwischenmenschliche Kommunikation wie auch diejenige über die medialen Kanäle, eine wichtige Bedeutung in der sozialen Konstruktion des Geschlechts zu (vgl. Sahlstein und Allen, 2002, S. 59 – 72). Geschlechtsspezifische Persönlichkeitsmerkmale, die in der Kindheit etabliert wurden, können für Frauen im Verlaufe des Lebens Nachteile mit sich bringen. Dies hat insbesondere Einfluss darauf, wie Frauen ihre Fähigkeiten beurteilen, wenn es um eine Beförderung im beruflichen Umfeld geht (vgl. Guay, Marsh und Boivin, 2003). In Anlehnung an Bourdieu und seine Konzeptionen von *Feld*, *Kapital* und *Habitus* zeigt Jenkins (2014, S. 66 – 102) auf, dass die Entstehung des Habitus' sowie dessen praktische Einordnung in der frühen Kindheit oft durch Einschüchterung (Strafen) und in der Folge durch Einprägung im Sozialisationsprozess (Repetition) erfolgt. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieser Sozialisationsprozess Geschlechterunterschiede aufweist sowie auch herausbildet.

Die oben beschriebenen Forschungsbeiträge werden nun in Tabelle 4 bezüglich der Fragestellung, der Methodik sowie der Ergebnisse übersichtlich dargestellt.

<b>Jahr</b>	<b>AutorInnen</b>	<b>Fragestellung Methodik</b>	<b>Ergebnisse</b>
2005	Hines	- Kritische Prüfung der Hinweise auf vorgeburtliche hormonelle Einflüsse auf die sexuelle Differenzierung sowie	- Die Entwicklung des menschlichen Geschlechts beginnt vor der Geburt - Die geschlechts- spezifische Entwicklung ist mehrdimensional, und

		Untersuchung anderer Arten von Einflüssen auf das geschlechtliche Verhalten.	die Kombinationen von Faktoren, die die vielen verschiedenen Dimensionen des Geschlechts beeinflussen, scheinen sich zu unterscheiden.
2005	Lippa	Monografie	- Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse zu geschlechtsspezifischen Unterschieden, Ähnlichkeiten und Variationen - in Bezug auf Sexualität, kognitive Fähigkeiten, berufliche Vorlieben, Persönlichkeit und soziales Verhalten.
2002	Wood & Eagly	- Integrativer Ansatz - stellt psychologische Theorien zu Geschlechtsunterschieden in einen breiten interkulturellen Rahmen - Schlussfolgerungen zur interkulturellen Variabilität werden hauptsächlich aus anthropologischen Untersuchungen des weiblichen und männlichen Verhaltens in nichtindustriellen Gesellschaften gezogen	- die Ursachen von Geschlechtsunterschieden werden am besten aus einer biosozialen Perspektive verstanden, bei der die Wechselwirkung zwischen der körperlichen Ausprägung jedes Geschlechts und den Attributen von Wirtschaft, Sozialstruktur und Ökologie der Gesellschaft Vorrang hat.
2008	Blakemore & Hill	- im Artikel werden vier Studien vorgestellt - Messung der Einstellung der Eltern zu geschlechtsspezifischem Verhalten bei ihren Kindern - Faktorenanalyse und andere Analysen der Skalenwerte	- Klassifizierung der Einstellungen der Eltern zum geschlechtsspezifischen Verhalten ihrer Kinder. - 28 Elemente auf 5 Skalen - In den 5 Skalen wurde konsequent zwischen Jungen und Mädchen und/oder traditionellen und feministischen Eltern unterschieden.
2006	Riggio & Desrochers	- Untersuchung der Beschäftigung von Müttern in Bezug auf die Arbeits- und Familienerwartungen und die Selbstwirksamkeit junger Erwachsener - quantitative Studie (n = 721)	- Sowohl Geschlecht wie auch die Beschäftigung von Müttern haben einen bedeutenden Einfluss auf die Arbeits- und Familienpläne sowie auf die Selbstwirksamkeit junger Erwachsener.
2009	Evans & Diekman	- Führt die Internalisierung von Geschlechterrollen dazu, dass Menschen geschlechterstereotype Ziele unterstützen, die dann zu Berufsinteressen führen, die die Verfolgung dieser Ziele ermöglichen? - Analyse von drei Studien quantitativen Studien	- Berücksichtigung der Verbundenheit von zukünftigen rollenspezifischen Zielen mit geschlechtsspezifischen Karrierepräferenzen - Verinnerlichte Überzeugungen über Geschlechterrollen tragen zur Aufrechterhaltung einer geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung bei

2003	Pallier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglicher Einfluss der Selbsteinschätzung im kognitiven Bereich sowie in der visuellen Wahrnehmung auf das Selbstvertrauen.</li> <li>- Analyse von zwei quantitativen Studien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenz von Männern, ein höheres Maß an Vertrauen in die Genauigkeit ihrer Arbeit auszudrücken als von Frauen</li> <li>- Dieses Vertrauen scheint über die gesamte Lebensspanne konstant zu bleiben</li> </ul>
2002	Sahlstein & Allen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie sind die Unterschiede bezüglich Selbst- oder Selbstwertgefühls bei Männern und Frauen aufgebaut und inwieweit gibt es sie?</li> <li>- Empirische Ergebnisse von Untersuchungen, die geschlechtsspezifische Unterschiede im Selbstwertgefühl untersuchten, wurden aggregiert.</li> <li>- Quantitative Meta-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Männer und Frauen haben unterschiedliche Niveaus der spezifischen Bereiche des Selbstwertgefühls</li> <li>- Kommunikation in den verschiedensten Formen beeinflusst und konstruiert das Selbstwertgefühl und somit auch die Geschlechtsunterschiede</li> </ul>
2003	Guay, Marsh & Boivin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklungstendenzen zwischen schulischem Selbstverständnis und schulischen Leistungen von Grundschulkindern zu evaluieren und zu verifizieren.</li> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- Multikohorten-Multikaskaden-Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mit zunehmendem Alter der Kinder korrelierten ihre akademischen Selbstkonzeptantworten zuverlässiger, stabiler und stärker mit den akademischen Leistungen.</li> <li>- Es zeigte sich eine Unterstützung für diese altersbedingten Unterschiede sowohl für Vergleiche mit mehreren Kohorten (Querschnitt) als auch mit mehreren Kategorien (Längsschnitt).</li> </ul>
2014	Jenkins	Buch	kritische Einführung in Pierre Bourdieus Arbeit und Denken

Tabelle 4: Forschungsstand bezüglich Kindheit und Geschlecht, eigene Darstellung

Diese Literaturrecherche zeigt auf, dass Frauen und Männer bereits in der Kindheit unterschiedlich geprägt werden. Für den weiteren Bearbeitungsprozess erachte ich besonders wichtig, den Fokus darauf zu legen, welche Auswirkungen diese Prägungen auf die weiteren Lebensphasen und insbesondere auf die berufliche Laufbahn haben. Die vorliegende Untersuchung setzt hier an, um mögliche Ursachen für die ungleiche Geschlechterverteilung in Führungsebenen von Unternehmungen zu finden.

## 4.2. Führung, Karriere und Geschlecht

Auf der Suche nach einer stichhaltigen Definition für den Terminus *Führung* lässt sich ein gemeinsamer Nenner dahingehend identifizieren, dass es um eine Interaktion zwischen zwei

Individuen und innerhalb von Gruppen geht, die asymmetrische Beziehungen der Über- und Unterordnung beinhaltet. Ein weiteres Merkmal von Führung ist die Erreichung von Zielen und Resultaten sowie die Übernahme der Verantwortung derselben (vgl. Gabler, 2018; Drucker, 1996, S. xii; Kotter, 2012, S. 25). Die Frage nach effektiver Führung umschließt auch Fragen nach unterschiedlichen Führungsstilen, die zu Anwendung kommen, um eine Gruppe von Menschen auf ein gemeinsames Ziel hin zu beeinflussen. Aktuelle wissenschaftliche Diskussionen beziehen sich dabei insbesondere auf die Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. Die transaktionale Führung konzentriert sich stark auf die Supervision sowie auf die Leistung wohingegen die transformationale Führung den Fokus auf die Motivation und das Engagement der Arbeitnehmenden legt, um deren Verhalten auf eine gemeinsame Vision auszurichten (vgl. Bruch, Vogel und Krummacker, 2006, S. 301 – 308; Felfe, 2006, S. 163 – 176). In diesem Zusammenhang kann die Frage formuliert werden, ob sich die Führungsstile nach Geschlecht unterscheiden. Dazu gibt es etliche Studien, welche zu dem Schluss kommen, dass weibliche Führungskräfte transformativer als männliche Führungskräfte agieren, wie beispielsweise Eagly, Johannesen-Schmidt und Van Engen (2003, S. 569 – 591) aufzeigen. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind jedoch als eher gering einzuschätzen und es ist kein verlässlicher und kein zulässiger Indikator, wenn man von der Geschlechtszugehörigkeit einer Person auf deren Führungsstil schliesst. Allerdings zeigen die Untersuchungen auch, dass Frauen und Männer, welche als effektive Führungspersönlichkeiten wahrgenommen werden wollen, feminines und maskulines Verhalten am besten kombinieren, wobei sich Frauen insbesondere auf die individuelle Betrachtungsweise fokussieren und Männer mehr die inspirierende Motivation berücksichtigen sollten, wie zwei experimentelle Studien darstellen (vgl. Vinkenburg et al., 2011, S. 10 – 21). Allerdings haben experimentelle Studien, die Arbeitskontexte simulieren und gleichzeitig eine kontrollierte Überprüfung der Hypothesen ermöglichen, auch Grenzen und werfen Fragen zur Generalisierbarkeit und zur Übertragbarkeit auf reale Organisationskontexte auf. Adams und Funk (2012, S. 219 – 235) untersuchten die Unterschiede von Frauen und Männern auf Direktionsstufe und zeigen auf, dass sich weibliche und männliche Direktoren systematisch in ihren Grundwerten und Risikohaltungen unterscheiden, jedoch in einer Weise, die sich von den geschlechtsspezifischen Unterschieden in der Allgemeinbevölkerung unterscheidet. Solche Ergebnisse sind sehr kritisch zu beleuchten, denn auch sie zementieren die starken Geschlechterstereotypen und

konstruieren eine weibliche Führung. Due Billing und Alvesson (vgl. 2000, S. 144 – 157) schlagen vor, dass das Geschlechtervokabular nicht zu stark betont werden sollte.

Insbesondere nordamerikanische und internationale Studien zeigten immer wieder auf, dass ein guter Manager immer noch vorwiegend als männlich bezeichnet wird. Obwohl die Art von Führungsstereotypen persistent vorhanden ist, nahm die Präferenz für männliche Merkmale in den letzten 20 bis 30 Jahren ab (vgl. Powell, Butterfield und Parent, 2002, S. 177 – 193). Ein Nachteil dieser Studie liegt darin, dass diese Untersuchung die kognitiven und sozialen Mechanismen nicht berücksichtigt, durch die sich Stereotype entwickeln und verändern. Eagly und Carli (2007, S. 29 – 48) eröffnen in ihrer Publikation, dass die Forschung nur kleine Geschlechtsunterschiede in Bezug auf die relevanten Charakterzüge einer guten Führungskraft herausarbeiten kann. Diese Befunde implizieren einen weiblichen Vorteil, der mindestens so häufig vorkommt wie der männliche Vorteil. Eine Studie aus Israel untersuchte die Beziehung zwischen Geschlechterrollen und Führungseffizienz, die sich in einem transformativen Führungsstil manifestiert (vgl. Kark et al., 2012, S. 620 – 640). Dabei wurde aufgezeigt, dass sowohl Frauen als auch Männer von einem ‚androgynen‘ Verhalten profitieren. Allerdings bezahlen Frauen in Führungspositionen, die nicht dem ‚androgynen‘ Verhalten entsprechen, eine höhere Strafe als Männer, da Mitarbeitende sich weniger mit ihnen identifizieren. Frauen werden so im Vergleich zu Männern bezüglich ihrer Beförderungen benachteiligt (vgl. Kark et al., 2012, S. 620 – 640). Die Limitierung dieser Untersuchung wird dahingehend offenkundig, dass eine sehr selektive Auswahl vorgenommen wurde, was dazu führte, dass keine Vergleiche von Führungsstereotypen zwischen Führungsebenen innerhalb der Organisation möglich sind. Zudem konzentriert sich die Studie auf zwei spezifische Maßnahmen für eine effektive Führung und bietet keine demografischen Informationen. Eine aktuelle Studie befasst sich mit der Veränderung der Geschlechtsstereotypen in den USA (vgl. Eagly et al., 2019). Die Wahrnehmung hinsichtlich des Faktors Kompetenz in Arbeitszusammenhängen hat sich stark verändert und hat bei Frauen im Vergleich zu Männern zugenommen, was durchaus positiv gewertet werden darf. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass sich die Geschlechterrollen bezüglich ‚communal‘ und ‚agentic‘ Eigenschaften kaum über die Zeit angleichen und die Unterschiede eher noch verstärkt wurden. Dies ist für die Frauen in Bezug auf Führung eher nachteilig, da die Führungspositionen meistens mehr ‚agentic‘ Fähigkeiten verlangen (vgl. Eagly et al., 2019).

In dem Maße, in dem Führung als männlich angesehen wird, gibt es stereotype Erwartungen an beide Geschlechter. Die Rollenimplikation in Bezug auf männliche Akteure im Arbeitskontext ist, dass sie eher aggressiv agieren – die Rollenerwartung, die an Frauen gestellt wird ist diejenige, dass sie eher gemeinschaftlich orientiert sind und mit zwischenmenschlicher Sensibilität agieren. Diese Erwartungen schliessen an die biologischen Determinationen an und übertragen damit biologische Potenziale sowie antiquierte Rollenzuschreibungen auf den Berufsalltag. Allerdings sehen sich Frauen zusätzlich mit einem sogenannten ‚double bind‘ (Ibarra, Ely und Kolb, 2013, S. 60) konfrontiert. Weibliche Führungspersönlichkeiten sind von der Herausforderung betroffen, dass das, was von einer Führungspersönlichkeit erwartet wird, nicht mit dem als übereinstimmbar gilt, was von Frauen gemeinhin als Mitglied einer sozialen Gruppe erwartet wird. Ihre Bemühungen werden weder erkannt noch gefördert, denn sie sehen nicht wie die aktuelle Generation von Führungskräften (also wie Männer) aus und verhalten sich auch nicht so (vgl. Ibarra, Ely und Kolb, 2013, S. 60 – 66). Frauen werden negativ bewertet, wenn sie in ihrem Führungsstil zu männlich sind, aber auch dann, wenn sie allzu weiblich auftreten. Somit erscheint das Dilemma vorherrschend, dass Frauen entweder als kompetent *oder* sozial und freundlich wahrgenommen werden: beides Facetten in einer Kombination erscheint als schwer vorstellbar. Dies limitiert die Möglichkeiten von Frauen in Führungspositionen, weil sie unter gewissen Bedingungen für direkte oder abgeleitete Verstöße gegen vorschriftsmäßige Normen sanktioniert werden indem ihre Leistungen beispielsweise schlechter beurteilt werden (vgl. Heilman und Parks – Stamm, 2007, S. 47 – 77). Die Entwicklung von Führungskräften wird von Ely, Ibarra und Kolb (2011, S. 474 – 493) als Identitätsarbeit definiert und sie zeigen auf, inwiefern die Geschlechterdynamik Auswirkungen auf eine Führungskraft hat. Gmür (2004, S. 396 – 417) zeigt in seiner Studie, wie groß die Gefahr ist, dass Frauen in Selektionsentscheidungen benachteiligt werden und zwar insbesondere dann, wenn diese auf Verfahren beruhen, die der Anwendung von Geschlechtsstereotypen großen Raum lassen. Auch er verweist auf den oben erwähnten ‚double bind‘, was als Dilemma daher kommt, dass Frauen nicht gleichzeitig ehrgeizig und sympathisch sein können. Dieser Umstand hat ernste Konsequenzen für die Geschlechterparität, da dieser Mechanismus dazu führt, dass Frauen in jeder Phase ihrer Karriere untergraben werden. Daher können Frauen für dasselbe Führungsverhalten bestraft werden, während ein Mann dafür belohnt wird. Zudem zwingt es Frauen effektiv, zwischen ihrer Geschlechtsidentität und ihrer Karriere zu wählen – eine Entscheidung, die Männer so nicht treffen müssen. In der wissenschaftlichen

Auseinandersetzung damit wird in diesem Zusammenhang auch von einem ‚backlash effect‘ gesprochen (vgl. Rudman und Phelan, 2008, S. 61 – 79). Die Studie von Phelan, Moss-Racusin und Rudman (2008, S. 406 – 413) zeigt einen neuen und beachtenswerten Mechanismus auf, mit dem dieser ‚backlash effect‘ den beruflichen Erfolg von Frauen beeinträchtigt. Frauen werden indirekt dazu gezwungen, sich zwischen Respekt und Gefallen zu entscheiden: dies ist offenkundig ein ernstes Hindernis für die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz. Verschiedene Untersuchungen befassen sich mit der Frage, ob die Geschlechterkluft fortbesteht, weil Frauen und Männer unterschiedliche Strategien zur Förderung ihrer Karriere verfolgen. Dabei wird der Begriff des „ideal workers“ eingeführt und diskutiert. Das Aufdecken und Infragestellen der impliziten männlichen Norm steht im Mittelpunkt, um die Folgen für Frauen in einem männlich dominierten Umfeld zu eruieren und so einen Handlungsrahmen für die Gleichstellung der Geschlechter bietet (vgl. Holgersson & Romani, 2020, S. 1 – 13; Dumas & Sanchez-Burks, 2015, S. 803 – 843). Die Debatte zu Geschlecht in Bewertungen der Fähigkeiten und des Potenzials von Frauen und Männern wird aus unterschiedlichen Perspektiven geführt. Ihre Stärken und Schwächen werden vergeschlechtlicht und so identifiziert, dass die Stärken der Männer überbewertet und ihr Schwächen heruntergespielt werden, während die Stärken der Frauen klein gemacht und ihre Schwächen aufgebläht werden (vgl. van den Brink et al., 2016, S. 20 – 32).

Die unterschiedlichen Wahrnehmungen sowie die Existenz von unbewussten Verzerrungen und Vorurteilen sind Themenfelder, die in der wissenschaftlichen Literatur oft (auch kontrovers) diskutiert werden (vgl. Jost et al., 2009, S. 39 – 69). In neueren Untersuchungen wird auch immer mehr zwischen Geschlechtsvorurteilen (Gender Bias) der ersten Generation und Geschlechtsvorurteilen der zweiten Generation unterschieden. Geschlechtsvorurteile der ersten Generation beziehen sich auf die offensichtliche und absichtliche Form der Diskriminierung von Frauen und zwar in der Gesellschaft sowie am Arbeitsplatz. Während Geschlechtsvorurteile der zweiten Generation weder die Absicht haben, Frauen in der Gesellschaft auszuschließen noch direkten Schaden zuzufügen. Diese Art von Vorurteilen können von geschlechtsspezifischen Stereotypen und gesellschaftlichen Erwartungen sowohl von Männern als auch von Frauen herrühren und darauf zurückzuführen sein (vgl. Batara et al., 2018, S. 138 – 151). Im Zusammenhang der Vorurteile und Stereotypen wurde sowohl das Phänomen der Glasdecke (glass ceiling) wie auch das der Glasklippe (glass cliff) mehrfach wissenschaftlich untersucht (vgl. Kapitel 2.2.). Einige Studien taten dies jedoch mit einer

Herangehensweise, welche die vorherrschenden Stereotype noch verstärkt und keine Lösungsmechanismen herausgearbeitet haben (vgl. Giesbrecht, 2016). Ein weit verbreitetes Vorurteil ist beispielsweise, dass bei Frauen höhere Fluktuationsraten festzustellen seien, wobei dies in Studien widerlegt werden konnte. Diese falsche Annahme kann sich unter anderem deshalb so lange halten, weil die Unternehmungen keine differenzierten Fluktuationsdaten erfassen. Das Fehlen Individuen bezogener Daten ist auch eine der wichtigsten Ursachen für die Stabilität stereotyper Verhaltenserwartungen (vgl. Osterloh und Littmann-Wernli, 2002, S. 259 – 275). Solche Erwartungen bezüglich Fluktuation und auch Risikoverhalten bei weiblichen Führungskräften werden in der Forschung auch als diskriminierend beschrieben (vgl. Littmann-Wernli und Schubert, 2001, S. 135 – 148). Allerdings gibt es Forschungsergebnisse, welche erfolgreiche Gleichstellungsprozesse aufzeigen und damit mögliche Handlungsspielräume für Unternehmungen bieten, um die Gläserne Decke zu durchbrechen (vgl. Folini, 2007). Eine Einschränkung liegt hier jedoch darin, dass es sich um eine Einzelfallstudie im Dienstleistungssektor handelt und die Übertragung auf andere Industrien und Firmen nicht als gegeben angesehen werden kann. Baxter und Wright (2000, S. 275 – 294) sehen in ihrer vergleichenden Untersuchung keine systematischen Hinweise auf eine Glasdecke. Eine aktuelle Untersuchung aus der Psychologie zeigt aber, dass menschliche Beobachter soziale Informationen über eine Gruppe und deren Zusammenfassung nach kurzer visueller Exposition extrahieren und wahrnehmen. Diese Informationen haben einen Einfluss auf nachgeordnete Urteile und Verhalten. So liefert das Verhältnis von Männern zu Frauen in einer bestimmten Gruppe einen frühen sichtbaren Hinweis auf die potentielle Passform eines Individuums, und zwar insbesondere in Männer dominierten Bereichen (vgl. Goodale et. al., 2018, S. 1660). Eine Untersuchung von kanadischen Studentinnen stellt fest, dass die Glasdecke von Frauen in stereotyp bedrohlicher Weise wahrgenommen wird. Zudem machen sie persönliche Einschränkungen sowie die Wahl zwischen Arbeit und Familie für die Existenz dieser Glasdecke verantwortlich und sie spüren auch eine Reihe von Hindernissen für ihre Weiterentwicklung. Diese Erkenntnisse sind geleitet von Theorien über die soziale Rolle und die Bedrohung durch Stereotype sowie von Forschungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie innerhalb einer gewissen Kultur (vgl. Ezzedeen et al., 2015, S. 355 – 369). Vor dem Hintergrund des dargelegten Erkenntnisinteresses dieser Arbeit scheint diese Herangehensweise sehr interessant zu sein.

Grundsätzlich stammen die Mehrheit der Untersuchungen und Beiträge im Forschungsfeld *Frauen, Führung und Karriere* aus dem angelsächsischen Raum. Bereits 1999 hat sich Tharenou (1999, S. 1 – 22) mit den geschlechtsspezifischen Unterschieden beim Aufstieg an die Unternehmensspitze befasst, indem sie verschiedene empirische Studien zu diesem Thema in ihrem Beitrag zusammenfasst. Ein Hauptfokus liegt dabei auf den für die Karriereentwicklung erforderlichen Netzwerken innerhalb der Unternehmungen. Solche innerbetrieblichen Netzwerke haben das Ziel, die Vielfalt der Mitarbeitenden mit Informationen, Beratungen und beruflicher Unterstützung zu versorgen. Die Netzwerke werden entweder vom Management oder von Mitgliedern der Organisation geschaffen, um die Integration und Entwicklung von Menschen mit unterschiedlichen sozialen Identitäten in die Organisation zu erleichtern. Beispielsweise können Netzwerke durch ihre strategische Beraterrolle Machtfragen auf strategischer Ebene in der Organisation angehen und tief verwurzelte Ungleichheiten in Organisationen sichtbar machen und bestenfalls sogar überwinden. Diesbezüglich sind auch Mentoring Aktivitäten sehr verbreitet, um die Karrieren von Personen aus Gruppen zu fördern, die auf Führungsebene in der Minderheit sind. Formales Mentoring bezieht sich auf Beziehungen, die mit Hilfe einer Organisation initiiert und entwickelt werden. Die Grundidee eines Mentoring-Programms besteht darin, dass der Mentor dem Mentee verschiedene Arten von Unterstützung anbietet. Die Literatur über Geschlecht und Mentoring konzentriert sich auf die Herausforderungen in der Mentoring Beziehungen zwischen männlichen Mentoren und weiblichen Mentees. Es werden dabei Probleme identifiziert und somit Vorteile gesehen, wenn die Mentorin eine Frau ist. Sie kann ein besseres Vorbild für die Mentee sein, welche sich besser mit der Mentorin identifizieren kann (vgl. Benschop et. al., 2015, S. 553 – 574). Etliche Publikationen befassen sich ebenfalls mit dem Thema *Frauen und Führung* (vgl. Klenke, 2017; Giscombe, 2007, S. 383 – 403; Rani & Singla, 2015, S. 1 – 7). Auch aus dem deutschen Forschungskontext sind ein paar Studien entstanden, welche die Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften sowie die Einflussfaktoren auf die Karriere von Frauen ermitteln. Fietze, Holst und Tobsch (2009; S. 1 – 30) untersuchten die als *Big Five* (John et al., 2008, S. 114) bekannten fünf Persönlichkeitsmerkmale sowie die Risikobereitschaft in der eigenen beruflichen Karriere bei Führungskräften und sonstigen Angestellten. Dabei wollten sie klären, inwieweit sich Frauen und Männer unterscheiden und welchen Einfluss dies auf die jeweiligen Karrierechancen hat. Unter Einbezug aller Einflussgrößen konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern erkannt werden. Es gilt zu erwähnen, dass die Grenzen dieser Studie insbesondere bei der Selbstauskunft sowie der Selbstwahrnehmung der

Persönlichkeitseigenschaften der Teilnehmenden liegt. Zudem handelt es sich um eine Momentaufnahme und die gleiche Person kann unter Umständen sowohl Führungsperson als auch sonstige Angestellte angegeben haben. Eine weitere Untersuchung befasste sich ebenfalls mit den Big Five Persönlichkeitseigenschaft von Führungskräften und fügte zudem noch die *Dunkle Triade* (Paulhus & Williams, 2002, S. 556 – 563). hinzu. Dabei wurde sich insbesondere auf die Unterschiede zwischen Führungskräften und allgemeiner Bevölkerung sowie zwischen Frauen und Männer fokussiert. Sie fanden eine Annäherung der weiblichen und männlichen Stereotypen bei Führungspersönlichkeiten (vgl. Mai et al., 2017, S. 119 – 152). Die Grenzen der Studie decken sich mit jenen der oben erwähnten Untersuchung von Fietze, Holst und Tobsch. Eine qualitative Studie unternahm den Versuch, Erklärungen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu finden. Dabei wurden sowohl Erklärungsansätze aus der Geschlechter- und Organisationssoziologie herangezogen, als auch Interviews mit Führungskräften der Wirtschaft durchgeführt. Die Sozialisation, die Einstellungen und Vorurteile spielen in den Ergebnissen eine grosse Rolle. (vgl. Alemann, 2017, S. 21 – 38). Diese Studien gehen nicht auf das Phänomen der individuellen Lebenswege und der Karrierelaufbahnen der Führungskräfte ein und fragen nicht danach, welche unterschiedlichen Fähigkeiten und Muster sie dabei erworben haben. In der Schweiz wurde eine Längsschnittstudie durchgeführt, deren Ergebnisse belegen, in welchem Ausmass sich Erwerbslaufbahnen von Männern und Frauen nach wie vor unterscheiden. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf dem Arbeitspensum sowie auf dem Lohn (vgl. Meyer, 2018). Ein aktueller Beitrag aus Deutschland befasst sich mit der Thematik der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Dabei legen die Autorinnen einen Schwerpunkt auf das Geschlecht bzw. auf die Geschlechterungleichheiten. Diese Wechselbeziehungen zwischen den Lebensbereichen sind eng verbunden mit sozialen Ungleichheitsverhältnissen zu (vgl. von Alemann & Oechsle, 2019, S. 1151 – 1160). Unternehmungen führen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit ein und erhoffen sich so eine bessere Retention ihrer qualifizierten Frauen. Dies ist mit dem Blick auf mehr weibliche Führungskräfte grundsätzlich zu begrüßen. Allerdings darf insbesondere in Anlehnung an Bourdieu nicht vergessen werden, dass solche Massnahmen im Alltag auch eine Benachteiligung darstellen können. Die Machtbeziehungen führen zu einem Ausschluss und teilweise einer Selbstausschliessung der Frauen aufgrund von Sorgeverpflichtungen (vgl. Hofbauer, 2010, S. 25 – 39).

Es ist festzustellen, dass viele Studien zu Führung und Führungskräften entweder die einzelnen Führungspersönlichkeiten per se betrachten oder die einzelne Führungsperson in Beziehung

zu seinen Untergebenen in den Blick nehmen. Vor dem Hintergrund, dass CEOs in Unternehmensumgebungen operieren, die sehr komplex sind und dass die Handlungen der Führung oft schwierig zu isolieren und zu identifizieren sind, wird eine ganzheitlichere Sicht der Führung gefordert, die sowohl die Führungsorte als auch ihre Mechanismen erkennt. Eine solche holistische Perspektive erfasst die Realität und Komplexität von Führungsrollen besser (vgl. Alvesson und Spicer, 2012, S. 367 – 390). Eine qualitative Sondierung der Führungsliteratur kommt zum Schluss, dass insbesondere die Ebene und der Mechanismus der Führung als wichtig zu erachten ist. Dies führt zu einem umfassenden und integrativen Verständnis des Führungsphänomens (vgl. Hernandez et al., 2011, S. 1165 – 1185).

Es stellt sich die Frage, ob das eine oder andere bestimmte Führungsverhalten erklärbar wäre, wenn Führungspersönlichkeiten so angesehen werden, dass sie ein soziales Feld bilden, also ein elitäres Feld und darin im Wettbewerb mit anderen Führungspersönlichkeiten desselben Feldes stehen. Im Einklang mit diesen Forderungen nach ganzheitlichen Ansätzen zum Verständnis der Entwicklung von Führungskräften fördert eine an Bourdieus Konzepten orientierte Vorgehensweise eine systematische Konzentration auf die Führungspersönlichkeit und ihren Kontext sowie auf die Beziehung zwischen dem Kapital, das durch ein gegebenes Feld bewertet wird, und dem Habitus der Teilnehmer, die dieses Kapital erzeugen. Führung ist ein Elitefeld und der Wettbewerb zwischen den Führungspersönlichkeiten sowie die Legitimation dieser Führungspersönlichkeiten wird als wichtig erachtet (vgl. Lane, 2000, S. 42 - 58; Reed – Danahay, 2005, S. 99 – 128; Swartz, 1997, S. 117 – 142). Im Rahmen einer qualitativen Studie haben Kerr und Robinson (2011, S. 151 – 173) sich mit der Frage des autodestruktiven Verhaltens der Staats- und Regierungschefs der schottischen Banken im Zeitraum von 2005 bis 2008 befasst. Dabei wendeten sie Bourdieus Konzepte von Feld, Habitus und Kapital auf eine Reihe von Textquellen an, um herauszufinden, wie Führungskräfte dieser Organisationen miteinander um Führungskapital konkurrieren.

Tabelle 5 gibt hier einen übersichtlichen Einblick in die oben dargestellten wissenschaftlichen Forschungsbeiträge. Dabei wird der Fokus auf die Fragestellung, die Methodik sowie die Ergebnisse gelegt.

Jahr	AutorInnen	Fragestellung Methodik	Ergebnisse
------	------------	---------------------------	------------

2003	Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metaanalyse von 45 Studien zu transformationalen, transaktionalen und Laissez-Faire Führungsstilen</li> <li>- computerbasierte Suche nach Studien</li> <li>- Quantitative Studie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- weibliche Führungskräfte sind transformativer und verfügen mit einer etwas höheren Wahrscheinlichkeit als ihre männlichen Kollegen über ein Repertoire an Führungsverhalten, das unter den gegenwärtigen Bedingungen besonders effektiv ist.</li> <li>- nur geringe Unterschiede</li> </ul>
2011	Vinkenburg, Van Engen, Eagly & Johannesen-Schmidt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellen stereotype Vorstellungen (deskriptive und präskriptive) über Führungsstile von Frauen und Männern eines der Hindernisse darstellen, die die Chancen von Frauen verringern, hohe Positionen zu erreichen?</li> <li>- Zwei experimentelle Studien (quantitativ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studie 1 zeigt, dass deskriptive Geschlechterstereotype über Führungsstile zutreffend sind.</li> <li>- Studie 2 schliesst darauf, dass inspirierende Motivation wichtiger für Männer als für Frauen ist. Im Gegensatz dazu wurde die individuelle Betrachtung für Frauen als wichtiger als für Männer angesehen.</li> </ul>
2012	Adams & Funk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Are women in the boardroom different from men?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- weibliche und männliche Direktoren unterscheiden sich systematisch in ihren Grundwerten und Risikohaltungen</li> <li>- weibliche Direktoren sind wohlwollender und allgemein besorgt, aber weniger machtorientiert als männliche Direktoren.</li> <li>- Im Gegensatz zu den Ergebnissen für die Bevölkerung sind sie jedoch weniger traditions- und sicherheitsorientiert als ihre männlichen Kollegen.</li> </ul>
2000	Billing & Alvesson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In diesem Artikel werden die Ideen zur weiblichen Führung kritisch besprochen und diskutiert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Konstruktion von Führung als weiblich mag im Gegensatz zu herkömmlichen Vorstellungen zu Führung und Management von Wert sein.</li> <li>- Sie kann aber auch einen irreführenden Eindruck von Frauenorientierung in Bezug auf Führung vermitteln sowie die Reproduktion von Stereotypen und der traditionellen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung fördern.</li> </ul>
2002	Powell, Butterfield & Parent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weist ein guter Manager 1999 weniger männliche Merkmale auf als 1984–1985?</li> <li>- Replizierte Studie aus Untersuchungen in den Jahren 1979 und 1989?</li> <li>- Vergleichende Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein guter Manager wird immer noch vorwiegend als männlich bezeichnet.</li> <li>- Die Präferenz für männliche Merkmale nahm jedoch ab.</li> <li>- Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Vergleich der Ergebnisse</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- n=348</li> </ul>	<p>aller drei Stichproben sowohl auf eine Persistenz als auch auf eine Veränderung der Art von Führungstereotypen im Zeitverlauf hindeutet.</p>
2007	Eagly & Carli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dieses Buch geht der Frage nach, warum es für Frauen weiterhin schwierig ist, den Weg zur Macht zu finden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wird gezeigt, dass die Glasdecke keine nützliche Metapher mehr ist und schlagen das Labyrinth als ein besseres Bild vor.</li> </ul>
2012	Kark et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden Führungskräfte als effektiver wahrgenommen werden, wenn sie „weibliche“, „männliche“ oder „androgyn“ Merkmale aufweisen?</li> <li>- In welcher Beziehung steht dies zum Geschlecht der Führungskräfte und ihrer Mitarbeitenden.</li> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- mehrstufiger Ansatz</li> <li>- N=930</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wird aufgezeigt, dass Frauen, die nicht „androgyn“ sind, eine höhere Strafe zahlen als Männer, da Mitarbeiter sich weniger mit ihnen identifizieren.</li> <li>- Es profitieren sowohl Frauen als auch Männer von einem „androgynen“ Verhalten.</li> <li>- Wenn Frauen jedoch nicht als androgyn empfunden werden, sind sie im Vergleich zu Männern benachteiligt.</li> </ul>
2019	Eagly et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metaanalyse von 16 national repräsentativen Meinungsumfragen zwischen 1946 und 2018</li> <li>- n=30.093</li> <li>- Untersuchung von 3 Stereotypen (Gemeinschaftlich, Agentisch und Kompetenz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der relative Vorteil von Frauen in der Gemeinschaft nahm mit der Zeit zu.</li> <li>- Der relative Vorteil von Männern in der Entscheidungsfreiheit zeigte jedoch keine Veränderung.</li> <li>- Der Glaube an Kompetenzgleichheit nahm im Laufe der Zeit zu.</li> <li>- Eine gewisse Gleichberechtigung der Geschlechter in der Kompetenz.</li> </ul>
2013	Ibarra, Ely & Kolb	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artikel über intransparente Hindernisse in Bezug auf den Zugang von Frauen zu Führungspositionen.</li> <li>- Welche Schritte müssen Unternehmen machen, um die Chancen zu verbessern, dass Frauen sich als Führungspersönlichkeiten fühlen, als solche anerkannt werden und letztendlich Erfolg haben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erläuterung von drei Massnahmen für Unternehmungen:</li> <li>- Aufklärung von Frauen und Männer über Gender-Bias</li> <li>- Schaffung sicherer „Identitätsarbeitsbereiche“ für Frauen</li> <li>- Verankerung der Entwicklungsbemühungen von Frauen in Bezug auf Führung.</li> </ul>
2007	Heilman & Parks-Stamm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind Auswirkungen deskriptiver und präskriptiver Aspekte von Geschlechterstereotypen auf Frauen am Arbeitsplatz?</li> <li>- Buchkapitel</li> <li>- Untersuchung jüngster Forschungsergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungserwartungen, die sich aus deskriptiver Geschlechterstereotypen ergeben, behindern den Fortschritt von Frauen und können durch organisatorische Bedingungen geschwächt werden.</li> <li>- Präskriptive Geschlechterstereotypen schaffen Normen, die, wenn sie nicht befolgt</li> </ul>

			werden, Missbilligung und soziale Strafen für Frauen hervorrufen.
2011	Ely, Ibarra & Kolb	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artikel über die Führungskräfteentwicklung als Identitätsarbeit.</li> <li>- Welche besonderen Herausforderungen begegnen Frauen beim Übergang in die Führungsebene?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wird aufgezeigt, wie subtile Formen der geschlechtsspezifischen Verzerrung in Organisationen die Identitätsarbeit weiblicher Führungskräfte beeinträchtigt.</li> </ul>
2004	Gmür	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Präferenzen für männliche bzw. weibliche Stereotypen gibt es?</li> <li>- Wie können diese unabhängig voneinander erfasst werden.</li> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- n=648</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Erwartungen an Frauen sind signifikant stärker durch männliche Rollenstereotypen geprägt als die Erwartungen an Männer in derselben Position.</li> <li>- Die Strukturierung und Kontrolle von Selektionsprozessen hat eine bedeutende Rolle.</li> </ul>
2008	Rudman & Phelan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buchkapitel über ein Eindrucksmanagement-Dilemma, mit dem Frauen konfrontiert sind</li> <li>- Beschreibung der Literatur zu „backlash effects“ in Organisationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Backlash effects“ werden als soziale und wirtschaftliche Repressalien für das konterstereotype Verhalten definiert.</li> <li>- Die Eigenwerbung wird als Risikofaktor für Frauen aufgezeigt.</li> <li>- Konsequenzen des Dilemmas für Organisationen liegen darin, dass weibliche Manager im Vergleich zu männlichen Führungskräften häufiger von der Arbeit ausgeschlossen werden und ihre Fluktuation zunimmt.</li> </ul>
2008	Phelan, Moss-Racusin & Rudman	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie werden weibliche oder männliche Bewerber in Bezug auf die Dimensionen Kompetenz, soziale Kompetenz und Einstellungsfähigkeit bewertet?</li> <li>Quantitative Studie</li> <li>N=428</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handlungsorientierte Frauen werden als hochkompetent, jedoch mit mangelnden sozialen Fähigkeiten eingestuft.</li> <li>- Soziale Kompetenzen sagten Entscheidungen für die Einstellung bei handlungsorientierten Frauen mehr voraus als Kompetenzen.</li> </ul>
2018	Batara et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Formen von Second Generation Bias haben weibliche Führungskräfte in multinationalen Unternehmen in der National Capital Region?</li> <li>- Wie sind diese Frauen an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz von den verschiedenen Formen des Second Generation Bias betroffen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Second Generation Bias kann unsichtbar sein, weil die Anwesenheit von den sozialen Einheiten geleugnet wird.</li> <li>- Sie üben ihren Einfluss nicht individuell, sondern kollektiv in einem zyklischen Prozess aus, der an sich ein unsichtbares System darstellt, das am Arbeitsplatz agiert und soziale Beziehungen gestaltet.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie gehen diese Frauen mit den Auswirkungen des Second Generation Bias am Arbeitsplatz um?</li> <li>- Qualitative Studie</li> <li>- tiefgründige Interviews</li> </ul>	
2009	Jost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In diesem Artikel antworten die Autoren auf die Kritiken zu impliziten Vorurteilen.</li> <li>- Es werden zehn Studien zusammengefasst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Studien zeigen, dass Studenten, Krankenschwestern, Ärzte, Polizisten, Personalvermittler und viele andere implizite Vorurteile in Bezug auf Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, Geschlecht, sozialen Status und andere Unterschiede aufweisen.</li> </ul>
2016	Giesbrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachelorarbeit, die der Frage nachgeht, ob die gläserne Decke ein Mythos oder vielmehr doch Realität in den Köpfen ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Ebenen der gläsernen Decke</li> <li>- strukturellen, kulturellen und personellen Barrieren</li> <li>- einzelnen Mentalitätsmuster in den Köpfen von drei verschiedenen Männertypen</li> <li>- Denkmuster und Barrieren in den Köpfen der Frauen</li> </ul>
2002	Osterloh & Littman-Wernli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warum ist der Weg in eine Spitzenposition für hochqualifizierte und überdurchschnittlich motivierte Frauen mit deutlich höheren Barrieren gepflastert als für Männer gleicher Qualifikation?</li> <li>- Schilderungen und Beobachtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungsfrauen weisen kein systematisch höheres Fluktuationsrisiko auf.</li> <li>- Fluktuationsunterschiede zwischen den Unternehmen sehr gross</li> <li>- Die meisten Unternehmen verschleiern in Bezug auf ihre Führungsfrauen Humanpotenzial und damit einen zentralen Wettbewerbsvorteil.</li> </ul>
2001	Littmann-Wernli & Schubert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wird die Annahme über das Fluktuationsverhalten sowie über das Risikoverhalten von weiblichen Führungskräften, die zur statistischen Diskriminierung führen, durch eine empirische Überprüfung bestätigt?</li> <li>- Untersuchung von 100 Unternehmungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Stereotyp, dass Managerinnen insbesondere aus familiären Gründen eine höhere Fluktuationsrate als ihre männlichen Kollegen aufweisen, wird durch die empirischen Ergebnisse nicht unterstützt.</li> <li>- Auch für das Stereotyp, Frauen seien generell risikoaverser als Männer gibt es keine befriedigende Evidenz.</li> </ul>
2007	Folini	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitative Einzelfallstudie</li> <li>- Analyse eines erfolgreichen Geschlechtergleichstellungsprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chancengleichheit kann nur durch direkte Mitsprache der Mitarbeitenden im Unternehmen erreicht werden</li> <li>- Durch Partizipation kann ein Lernprozess möglich werden</li> </ul>
2000	Baxter & Wright	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinken die relativen Raten von Frauen, die im Vergleich zu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- starke Hinweise auf eine generelle geschlechtsspezifische Lücke in der Autorität - keine Hinweise auf</li> </ul>

		<p>Männern befördert werden mit höheren Hierarchieebenen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergleich von Daten aus drei verschiedenen Ländern</li> <li>- Quantitative Studie</li> </ul>	<p>systematische Glasdeckeneffekte in den USA und nur schwache Hinweise dafür in den beiden anderen Ländern.</p>
2018	Goodale et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie schnell nehmen Menschen das Geschlechterverhältnis in einer Gruppe wahr?</li> <li>- Beeinflussen diese Wahrnehmungen die Urteile über die sozialen Einstellungen der Gruppe sowie das Zugehörigkeitsgefühl des Betrachtenden?</li> <li>- Vier quantitative Studien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wird bestätigt, dass das Verhältnis von Männern zu Frauen in einer Gruppe leicht und genau wahrgenommen wird.</li> <li>- Diese Wahrnehmung beeinflusst das Gefühl von Passform und Zugehörigkeit innerhalb der Gruppe und lässt umfassende Rückschlüsse auf die Gruppe zu.</li> </ul>
2015	Ezzedeen et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wird die Herausforderung der gläsernen Decke gelöst?</li> <li>- Wie werden Führungskräfte eingestellt?</li> <li>- thematischen Diskursanalyse</li> <li>- ethnisch gemischten Stichprobe von 69 kanadischen Wirtschaftsstudentinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Glasdecke wird in stereotyp bedrohlicher Weise wahrgenommen wird.</li> <li>- Persönliche Einschränkungen sowie die Wahl zwischen Arbeit und Familie werden für die Existenz dieser Glasdecke verantwortlich gemacht</li> <li>- Die Berufswahl wird überwiegend eingeschränkt, um die eine der anderen vorzuziehen.</li> </ul>
1999	Tharenou	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenfassung verschiedener empirischer Studien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnisse wurden kategorisiert</li> <li>- Hauptaussage ist, dass Frauen nicht über die erforderlichen Netzwerke verfügen, als ungeeignet stereotypisiert sind und sich in einer männlichen Organisation befinden.</li> </ul>
2017	Klenke	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monografie</li> <li>- Beobachtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammentragen von bisherigen Ergebnissen und Ausblick</li> </ul>
2007	Giscombe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buchkapitel</li> <li>- Beobachtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darstellung der anhaltenden Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen, warum dies wichtig ist und was getan werden kann, um dies zu ändern.</li> </ul>
2015	Rani & Singla	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie sieht das Arbeitsleben von Frauen aus? Ziel ist es diese Forschungslücke zu schliessen.</li> <li>- Literaturrecherche in Bezug auf den beruflichen Werdegang von Frauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frauen müssen eine Doppelrolle in der Gesellschaft spielen, denn die Verantwortlichkeiten der Frauen sind viel höher als die der Männer.</li> <li>- Weibliche Manager können leicht in die unteren und mittleren Führungskader eintreten, aber die meisten Schwierigkeiten traten bei der Besetzung von Führungspositionen auf.</li> <li>- Die Untersuchungen ergaben, dass männliche und weibliche</li> </ul>

			<p>Arbeitnehmer gleichbehandelt werden, die Faktoren, die sich auf ihren beruflichen Aufstieg auswirken, jedoch für männliche und weibliche Bewerber unterschiedlich sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Allgemeinen hat jeder seine eigenen Bedürfnisse und Bestrebungen in Bezug auf die Karriere, sodass die Organisation die richtige Karriere für den richtigen Kandidaten finden muss.</li> <li>- Das durch die Sozialisation aufgenommene Wertesystem, das die Wahrnehmung der Befragten prägt und die Bedeutung in der individuellen Wahrnehmung bestimmt hat einen grossen Einfluss.</li> </ul>
2009	Fietze, Holst & Tobsch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie sieht die Selbsteinschätzung von Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften und sonstigen Angestellten der Privatwirtschaft in Deutschland aus?</li> <li>- Inwieweit unterscheiden sich Frauen und Männer</li> <li>- Haben die Persönlichkeitseigenschaften in Verbindung mit weiteren Charakteristika einen statistisch signifikanten Einfluss auf die unterschiedlichen Karrierechancen von Frauen und Männern haben?</li> <li>- Querschnittsanalyse</li> <li>- Sozio-oekonomisches Panel (SOEP)</li> <li>- repräsentative Wiederholungsbefragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte unterscheiden sich in ihrer Selbsteinschätzung deutlich von sonstigen Angestellten.</li> <li>- Zum Teil signifikante Unterschiede auch zwischen Frauen und Männern</li> <li>- Bei Einbezug von Humankapitalausstattung sowie sozialer Herkunft und individuellem Lebens- und Arbeitsumfeld keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Frauen und Männern.</li> </ul>
2017	Mai et. al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Unterschiede weisen Frauen in Führungspositionen bezüglich der Big Five sowie der Dunklen Triade Persönlichkeitsmerkmale gegenüber Männern auf?</li> <li>- Welche Unterschiede weisen Frauen bezüglich der Big Five sowie der Dunklen Triade Persönlichkeitsmerkmale gegenüber dem weiblichen Bevölkerungsdurchschnitt gleichen Alters auf?</li> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- n=332</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für weibliche Führungskräfte bestehen gegenüber der allgemeinen Bevölkerung klare Unterschiede.</li> <li>- Zwischen den Geschlechtern zeigen sich kaum Unterschiede in den Führungspositionen.</li> </ul>

2017	Alemann	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die Gründe für die gravierende Unterrepräsentanz von Frauen im Management? - Erklärungsansätze aus der Geschlechter- und Organisationssoziologie</li> <li>- Leitfadeninterviews mit 32 männlichen und 22 weiblichen Führungskräften in Deutschland</li> <li>- qualitative Inhaltsanalyse (Grounded Theory)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vorgefundenen Stereotype hindern die Frauen daran, eine Führungsposition zu erreichen oder als Führungsnachwuchs aufgebaut zu werden.</li> <li>- Leistungsideologie trägt zur Aufrechterhaltung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bei.</li> </ul>
2018	Meyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie und mit welchem Ergebnis durchlaufen Jugendliche nachobligatorische Ausbildungen, und welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Ausbildungslaufbahn von Bedeutung?</li> <li>- Wie ist die TREE-Kohorte im Alter von 30 Jahren auf dem Arbeitsmarkt positioniert, und in welchem Zusammenhang stehen dabei die erworbenen Bildungsabschlüsse und ihre Situation auf dem Arbeitsmarkt?</li> <li>- Längsschnittstudie TREE (Transitionen von der Erstausbildung ins Erwerbsleben) über einen Zeitraum von fast anderthalb Jahrzehnten</li> <li>- n=6000 Jugendliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnisse zeigen, in welchem Ausmass sich die Übergänge zwischen Ausbildung und Erwerbstätigkeit erstrecken.</li> <li>- Eine wichtige Rolle spielen neben den schulischen Leistungen auch Herkunftsmerkmale wie das Geschlecht, der elterliche Sozialstatus, der Migrationshintergrund, aber auch die Sprachregion oder der Urbanisierungsgrad.</li> <li>- Quote der Erwerbstätigkeit sowie der Lohnvorteile ist hoch bei den Absolventinnen und Absolventen einer Ausbildung auf Tertiärstufe.</li> </ul>
2012	Alvesson & Spicer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artikel für die kritische Interpretation der Führung</li> <li>- wie können wertvolle Autoritätsbeziehungen hergestellt, überarbeitet und begrenzt werden.</li> <li>- Diskussion der Literatur und Forschung sowie eigene Beobachtungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung eines kritischen Ansatzes für Führung</li> <li>- negative Kritik an der Führung und zwar insbesondere als Performative Führungskritik</li> <li>- Forderung nach mehr Dialog zwischen Führungskräften und kritischen Forschern.</li> </ul>
2011	Hernandez et. al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Leadership-Literatur unter Verwendung der Locus- und Mechanismus-Konzepte zur Kodifizierung bestehender und aufkommender Theorien</li> <li>- Welche grundlegenden Prinzipien lassen sich identifizieren, um die Führungstheorie zu kodifizieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durch die Verwendung der Grundprinzipien Locus und Mechanismus kann eine kohärente und übergreifende konzeptionelle Brücke zwischen den in der Literatur vertretenen Kern-Leadership-Theorien geschlagen werden.</li> </ul>
2000	Lane	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monografie</li> <li>- Diskussion und Analyse von Bourdieus Theorien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausführung der Entwicklung von Bourdieus Werk in seinen nationalen und historischen Kontexten, insbesondere in Bezug auf die theoretische Abstammung seiner</li> </ul>

			zentralen Konzepte und Ansätze und auf die spezifische Geschichte von Bourdieus Interventionen im französischen intellektuellen Bereich.
2005	Reed-Danahay	- Monografie - Diskussion, Analyse und Einordnung von Bourdieus Theorien in Bezug auf die Perspektiven der Ethnographie und Autobiographie.	- Bourdieu wird anhand seiner eigenen Überlegungen zu seinem Leben und seiner Karriere und unter Berücksichtigung der Gesamtheit seiner Forschungen und Schriften innerhalb seines französischen Milieus und innerhalb des gegenwärtigen Diskussionsstands über Europa und sein koloniales Erbe eingeordnet.
1997	Swartz	- Monografie - Kritische Diskussion und Analyse von Bourdieus Theorien in Bezug auf das komplexe Verhältnis zwischen Kultur und Macht.	- Soziologie stellt für Bourdieu eine Art politischer Intervention dar. - Erläutert Bourdieus schwierige Konzepte und merkt an, wo sie von Kritikern falsch interpretiert wurden und wo sie wichtige analytische Probleme nicht gelöst haben.
2011	Kerr & Robinson	- Wie haben schottische Bankenorganisationen und ihre Führungskräfte zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2007–2009 beigetragen? - Wie können wir das selbstzerstörerische Verhalten der Staats- und Regierungschefs der schottischen Banken im Zeitraum 2005-2008 erklären? - Qualitative Analyse von wissenschaftlichen Artikeln und Artikeln der britischen Finanzpresse sowie von schottischen Zeitungen.	- Aufzeigen der Möglichkeiten, was Bourdieus konzeptioneller Rahmen zur Entwicklung der Führungstheorie bringt.

Tabelle 5: Forschungsstand bezüglich Führung, Karriere und Geschlecht, eigene Darstellung

Die zentralen Erkenntnisse dieses durchgeführten Literaturreviews liegen darin, dass verschiedene geschlechtsstereotype Vorstellungen bezüglich der Führungspersönlichkeiten sowie dem Führungsverhalten auszumachen sind. Die vorliegende Dissertationsarbeit konzentriert sich unter Berücksichtigung dieser Geschlechterunterschiede auf die Erfahrungsmuster, welche für die berufliche Laufbahn relevant sind, um es an die Spitze einer Unternehmung zu schaffen.

### 4.3. CEO und Geschlecht

Die Qualitäten, die eine Führungspersönlichkeit auszeichnen, fanden in bisherigen Forschungsbestrebungen häufig ihre Berücksichtigung. Bennis (2009, S. 1 – 32) führt in seiner Publikation vier verschiedene Eigenschaften auf, die eine Führungspersönlichkeit aufweisen sollte. Eine davon ist die emotionale Intelligenz, welche Goleman (2004, S. 82 – 91) so umschrieb: „... emotional intelligence is the sine qua non of leadership“. Der Artikel von Bertrand (2009, S. 121 – 150) gibt einen guten Überblick über die Merkmale und allgemeinen Kompetenzen von CEOs und wie sich diese im Lauf der Zeit verändert haben. Dabei werden auch die Unterrepräsentation von Frauen und die Überrepräsentation von Familienmitgliedern in der obersten Führungsetage diskutiert. Darüber hinaus gibt es aktuelle wissenschaftliche Diskussionen über die Entwicklung von Führungskräften und ihre Erfahrungen in frühen Jahren der Kindheit sowie auch während der Schulzeit und ihrer Sozialisation in Organisationen (vgl. Ligon et al., 2008, S. 312 – 334). Insbesondere die soziale Herkunft und die Rolle der Familie stehen immer wieder im Mittelpunkt der Forschung wie der Beitrag von Hartmann und Kopp (2001, S. 436 – 466) aufzeigt. Des Weiteren wurden Studien durchgeführt, die untersuchten, wie Eltern den Führungsprozess beeinflussen und es konnte nachgewiesen werden, dass der frühe Einfluss wichtig war und dass einige geschlechtsspezifische Unterschiede wirksam waren (vgl.; Hartman und Harris, 1992, S. 153 – 167).

Die Selektion eines CEO-Nachfolgers ist ein vielschichtiger Prozess und stellt eine kritische Organisationsentscheidung dar, die in der Forschung grosse Beachtung gefunden hat. Dieser Prozess unterscheidet sich auch von Selektionsprozessen, welche auf anderen Ebenen der Organisation vorgenommen werden. Wie Araoz (2007, S. 22 – 45) feststellt, ist die CEO-Rolle typischerweise sehr spezifisch, nicht routinemäßig und unstrukturiert. Zudem sieht sich diese Rolle im Kontext der sogenannten VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) mit laufend neuen Herausforderungen konfrontiert (vgl. Bennett und Lemoine, 2014, S. 311 – 317). Die CEO-Nachfolge hat eine tiefgreifende Auswirkung auf die Organisation, denn dadurch werden weitergehende Veränderungen in der Geschäftsführung sowie in der strategischen Ausrichtung ausgelöst (vgl. Datta und Rajagopalan, 1998, S. 833 – 852). Der Beitrag von Khurana (2001, S. 91 – 95) beschäftigt sich explizit mit den Praktiken im CEO-Nachfolgeprozess. Dabei geht es insbesondere darum, ob der nachfolgende CEO

innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens bzw. innerhalb oder ausserhalb der Branche rekrutiert wird (vgl. Zhang und Rajagopalan, 2003, S. 327 – 338). Die Sensibilität und Relevanz, die bei dem Ernennungsprozess von CEOs vorherrschen, haben dazu geführt, dass nur sehr wenige qualitative empirische Untersuchungen zu den Auswahlverfahren von CEOs durchgeführt wurden (vgl. Bennis und O'Toole, 2000, S. 170 – 176). Alle bisher genannten Untersuchungen sind auf das Thema Geschlecht im Auswahlprozess von CEOs nicht spezifisch eingegangen. Reskin und McBrier (2000, S. 210 – 233) hingegen untersuchen die Auswirkungen der Beschäftigungspraktiken von Organisationen auf die geschlechtsspezifische Zuweisung von Führungsaufgaben. Ihre Ergebnisse zeigen, dass bestimmte Personalpraktiken die geschlechtsspezifische Aufteilung von Führungsarbeit beeinflussen. Es findet eine homo-soziale Reproduktion statt, die zu einem unterschiedlich ausgestalteten Zugang zu Machtpositionen führt. Ein strukturierter und kontrollierter Selektionsprozess ist sehr bedeutend, damit verdeckte Diskriminierungsprozesse verhindert werden können (vgl. Elliot und Smith, 2004, S. 365 – 386).

In der Literatur werden geschlechtsspezifische Karrieren im Management mit einem besonderen Schwerpunkt auf der Suche nach Führungskräften unter anderem durch die Linse der Executive-Search-Berater - oder Headhunter, wie sie allgemein bekannt sind – beleuchtet. Die Rekrutierung von Schlüsselpersonen in Unternehmen erfolgt zunehmend mit vertraulicher Hilfe externer Experten und Expertinnen. Executive-Search-Berater unterstützen Entscheidungsträger bei der Identifizierung, Bewertung und Rekrutierung kompetenter und geeigneter Personen für ihre Spitzenpositionen. Die Frage steht im Raum, welche Rolle sie im Suchprozess spielen und so den anhaltenden Mangel an Frauen in Spitzenpositionen möglicherweise begünstigen. Die Praxis der Suche nach Führungskräften ist für das Verständnis geschlechtsspezifischer Karrieren im Management und für eine neue Perspektive darauf, wie und warum Frauen von den oberen Rängen der heutigen Organisationen ausgeschlossen sind, von entscheidender Bedeutung. Holgersson und Tienari (2015, S. 123–139) kommen zum Schluss, dass es beim Ausschluss von Frauen bei der Suche nach Führungskräften prinzipiell nicht um die offene Diskriminierung von Frauen geht, sondern um die aktive Einbeziehung eines passgenauen Männertyps mit der richtigen Erfolgsbilanz zum richtigen Zeitpunkt (Alter) und mit den richtigen Körpermerkmalen sowie dem richtigen Lebensstil. Sie haben spezifiziert, dass die Praxis des Executive Search dazu dient, Normen und Erwartungen an Kandidaten, die einem bestimmten geschlechtsspezifischen Führungsideal

entsprechen, die Elite zu reproduzieren. Es scheint also einen idealen Kandidaten für das Top Management zu geben, was dazu führt, dass die männliche Dominanz im oberen Management verstärkt wird. Diese wird von Personalberatungen und Executive Search Firmen unterstützt, weil ihre etablierten Praktiken es schwierig machen, das Geschlecht anzupassen und sich dafür einzusetzen, dass mehr Frauen an die Spitze kommen. Was Topmanagement ist, wie Manager aussehen (sollten) und wie sie die Arbeit ausführen (sollten), wird routinemäßig reproduziert (vgl. Tienari et. al., 2013, S. 43 – 62). Es existiert also eine Auffassung des 'idealen' Exekutivorgans. Dies benachteiligt nicht nur Frauen, sondern auch Männer, die nicht dem 'Ideal' entsprechend angesehen werden. Implizite Qualifikationen im Zusammenhang mit dem Körper anerkennen und begünstigen bestimmte Arten von Personen, während andere diskreditiert, an den Rand gedrängt und von Führungspositionen ausgeschlossen werden (vgl. Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015, S. 3 – 22). Die bestehenden geschlechtsspezifischen Unterschiede spielen sich tendenziell zu Beginn des Einstellungsprozesses aus und werden sowohl von Akteuren auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite angetrieben. Sobald Frauen für eine Position in Betracht gezogen werden, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie eingestellt werden nicht geringer als bei Männern (vgl. Fernandez-Mateo & Fernandez, 2016, S. 3636 – 3655). Die Selektion von Führungspersönlichkeiten basiert in der Praxis sehr oft darauf, wie gross die Ähnlichkeit eines Kandidaten oder einer Kandidatin mit dem Vorgänger oder der Vorgängerin ist. Damit basiert die Entscheidungsfindung nicht nur auf formellen Kriterien wie Ausbildung, Erfahrung und Leistungsausweis. Diese Vorgehensweise geschieht jedoch meistens unbewusst. Eigenschaften und Fähigkeiten, also ein gewisses Kapital, wird immer ins Verhältnis zur Gesamtheit des Kapitals in einem bestimmten Feld gesehen (vgl. Hofbauer, 2010, S. 25 – 39). Für die Entwicklung von Führungskräften sind zwei Entwicklungsbereiche bezüglich des zu akkumulierenden Kapitals erforderlich. Die erste Entwicklung findet auf der individuellen Ebene statt, die sich auf das Humankapital konzentriert. Der zweite Bereich konzentriert sich auf die Entwicklung von Sozialkapital. Das Humankapital lässt sich zusammenfassen als die relevanten Fähigkeiten sowie das Fachwissen und beim Sozialkapital handelt es sich um die wichtigen Netzwerke und die zwischenmenschlichen Beziehungen (vgl. Fliaster, 2007, S. 69 – 134). Es ist wichtig, dass diese beiden Entwicklungsbereiche verbunden werden (vgl. Day, 2000, S. 581 – 613). Der Ansatz von Day und Harrison (2007, S. 360 – 373) geht von einem Phänomen mit mehreren Ebenen aus. Die individuelle Führungskräfteentwicklung ist das Fundament und findet auf den niedrigeren Ebenen der Organisation statt. Die Entwicklung von Führungskräften umfasst aber auch die

Gestaltung und Implementierung der sozialen Strukturen und Prozesse insbesondere auf höheren Ebenen, die die laufenden und kontinuierlichen Entwicklungsbemühungen unterstützen. Allerdings verfügen nicht alle Mitarbeitenden über Kenntnisse und Fähigkeiten, die für ein bestimmtes Unternehmen gleichermaßen einzigartig und / oder wertvoll sind (vgl. Lepak und Snell, 1999, S. 31 – 48). Für Manager an der Spitze der Firmen kommt es mehr darauf an, wie persönliche Beziehungen mit Beziehungen zu Unternehmensautoritäten vermischt werden. Das soziale Kapital ist nicht nur mit dem Humankapital verknüpft, es ermöglicht auch den Aufbau von Humankapital in einem Unternehmen (vgl. Burt, 1997, S. 355 – 373). Sozialkapital hat für den Karriereerfolg eine grosse Bedeutung und erscheint somit beinahe relevanter, als die Ausübung traditioneller Führungsaufgaben (vgl. Seibert et al., 2001, S. 219 - 237). Es stellt sich nun die Frage, ob ein Geschlechterunterschied in der Akkumulation von Kapital zu erkennen ist (vgl. Fehre und Spiegelhalder, 2017, S. 311 – 343). Die Bedeutung und Relevanz von Sozialkapital für die Managemententwicklung und insbesondere für Frauen ist sehr gross. Es ist ein wertvolles organisatorisches Gut und eine Quelle für Wissen, Ressourcen und Netzwerke, die für die Karriereentwicklung wesentlich sind. Allerdings bleibt den Frauen der Zugang zu diesem Kapital oft verwehrt, was negative Folgen haben kann (vgl. Timberlake, 2005, S. 34 – 44). Lyness und Thompson (2000, S. 86 – 101) haben die Karrieren von weiblichen und männlichen Führungskräften verglichen und kommen zu dem Schluss, dass Frauen mit grösseren Hindernissen konfrontiert sind. Dabei geht es insbesondere um mangelnde Kulturanpassung und den Ausschluss aus informellen Netzwerken. Das soziale Kapital entwickelt sich in Phasen, die genau durch solche Kontakt-, Assimilations- und Identifikationserfahrungen gekennzeichnet sind (vgl. Galli und Muller-Stewens, 2012, S. 176 – 201). Es ist davon auszugehen, dass insbesondere die ungerechte Aufteilung der Hausarbeit zwischen Männern und Frauen (BFS, Arbeit und Erwerb, 2017) Konsequenzen für den Erwerb von Sozialkapital im beruflichen Kontext hat. Festzustellen ist, dass die Erledigung der Aufgaben bei der erwerbstätigen Arbeit Priorität hat und zwar insbesondere im Vergleich zu den sozialen Interaktionen während der Arbeit. Dies führt dazu, dass diejenigen, die aufgrund von anderen (häuslichen) Pflichten keine zusätzlichen Stunden aufbringen können für die sozialen Interaktionen, weniger Möglichkeiten haben, Sozialkapital aufzubauen. So könnten Frauen, welche in familiären Strukturen leben, in ihren Bemühungen beruflich aufzusteigen, behindert werden, weil das nötige Sozialkapital fehlt und die Möglichkeiten der Kapitalausweitung nicht gegeben sind (vgl. Ohlott et al., 1994, S. 46 – 67).

Das Feld ist nach dem Konzept von Bourdieu eine Funktion von ökonomischem, sozialem und kulturellem Kapital. Dieses Kapital beinhaltet sowohl die sozialen und beruflichen Kontakte wie auch den persönlichen Status (vgl. Bourdieu, 1996, S. 17 – 37; Webb et al., 2002, S. 21 – 40). Thompson (2008, S. 67 – 81) stellt fest, dass Personen mit unterschiedlichem Habitus innerhalb des Feldes über unterschiedliche Fähigkeiten verfügen, um auf bestimmtes Kapital zu zugreifen und dieses zu vergrößern. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das vorhandene Kapital dieser Personen von den dominierenden Spielern nicht geschätzt wird. Diejenigen, die eine bestimmte Kapitalausstattung besitzen, die von den vorherrschenden Personen geschätzt wird, erhalten eher einen Zugang zu dem relevanten Feld und damit Zugang zu zusätzlichen Kapitalquellen. Damit wird die legitime Kultur der herrschenden Klasse innerhalb des Feldes noch verstärkt (vgl. Lawler, 2004, S. 110 – 128). In der Unternehmenswelt wird in diesem Zusammenhang auch oft von einem *old boy network* gesprochen, das eine starke soziale und symbolische Kraft hat und nur langsam aufzubrechen ist (vgl. Osterloh und Sigrist, 1995, S. 102 – 107). Für die Mitglieder dieser dominierenden Gruppe ist es nur schwer nachzuvollziehen, dass die ‚symbolische Marginalisierung‘, also eine unterschwellige Benachteiligung der Minderheiten in einer Gruppe, ein relevantes Anliegen für die Personen in der marginalisierten Gruppe ist (vgl. Oakley, 2000, S. 321 – 334). Eine aktuelle Studie aus Australien hat Theorien aus dem Fachbereich der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre integriert, um zu untersuchen, welchen Effekt weibliche Repräsentantinnen auf der obersten Führungsstufe auf die Erreichung der Geschlechterdiversität im Unternehmen hat. Es wird von einem ‚Trickle-Down-Effekt‘ (Gould, Kulik und Sardeshmukh, 2018, S. 6 – 30) gesprochen: Die weibliche Exekutivvertretung in einem Jahr hatte einen positiven Einfluss auf die Anzahl Frauen in anderen Führungspositionen in der Organisation im Folgejahr. Weibliche Vorbilder für Frauen auf den unteren Führungsstufen sind in diesem Zusammenhang sehr wichtig. Das Bild von erfolgreichen weiblichen Vorbildern stärkt das Wohlbefinden der Frauen, führt dazu, dass sie mehr Motivation haben und gibt Sicherheit, die Herausforderungen des Kontextes meistern zu können. Zudem können nachverfolgbare Beispiele erfolgreicher Frauen für andere Frauen eine Inspiration sein, die insbesondere mit der Belastung negativer Stereotypen konfrontiert sind (vgl. Gould, Kulik und Sardeshmukh, 2018, S. 6 – 30). Die Untersuchung von Adamson & Kelan (2019, S. 981 – 996) setzt sich mit der Bedeutung von bekannten und erfolgreichen Geschäftsfrauen als Vorbilder für Frauen, welche eine Führungsposition anstreben, auseinander. Sie analysieren die geschlechtsspezifischen ‚Ideale‘, die von diesen

Geschäftsfrauen modelliert und gefördert werden. Mit ‚Idealen‘ sind hier die Verhaltensweisen, Merkmale und Werte gemeint, die als kulturell und sozial wünschenswert für eine bestimmte Rolle konstruiert werden und so zu Normen werden, anhand derer die Leistung bewertet wird. Die Frage stellt sich nun, ob die Erreichung einer substantiellen Vertretung von Frauen in Führungspositionen die allgemeine Besorgnis der Menschen über die anhaltende Ungleichheit der Geschlechter auch in anderen Bereichen beeinflussen kann. Georgeac und Rattan (2019, S. 1435 – 1453) zeigen, dass eine größere geschlechtsspezifische Vielfalt in der obersten Führungsebene der Unternehmen diese Besorgnis verringern kann.

Die nachfolgende Tabelle 6 fasst den Forschungsstand in Bezug auf dem Themenkomplex *CEO und Geschlecht* in einer Übersicht zusammen.

<b>Jahr</b>	<b>AutorInnen</b>	<b>Fragestellung Methodik</b>	<b>Ergebnisse</b>
2009	Bennis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monografie</li> <li>- Eigene Beobachtungen</li> <li>- Diskussion und Analyse über die Eigenschaften, die Führung ausmachen, den Menschen, die sie veranschaulichen, und die Strategien anzuwenden sind um eine wirksame Führungskraft zu werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es gibt 4 essentielle Kompetenzen, die eine Führungsperson ausmachen.</li> <li>1. Andere einbinden, um gemeinsame Sinnhaftigkeit zu kreieren.</li> <li>2. Eine unverwechselbare „Stimme“ (Emotionale Intelligenz)</li> <li>3. Integrität</li> <li>4. Anpassungsfähigkeit</li> </ul>
2004	Goleman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artikel mit eigenen Beobachtungen sowie einer Diskussion der bisherigen Forschung</li> <li>- Was sind die Komponenten der emotionalen Intelligenz?</li> <li>- Wie erkennt man sie bei potenziellen Führungskräften?</li> <li>- Wie und warum werden sie mit der Leistung in Verbindung gebracht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Komponenten von emotionaler Intelligenz bei der Arbeit</li> <li>1. Selbstbewusstsein</li> <li>2. Selbstregulierung</li> <li>3. Motivation</li> <li>4. Empathie</li> <li>5. Sozialkompetenz</li> </ul>
2009	Bertrand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artikel mit eigenen Beobachtungen sowie einer Diskussion und Analyse bisheriger Forschung</li> <li>- Was sind die Merkmale eines CEO?</li> <li>- Wie haben sie sich im Laufe der Zeit verändert und warum?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generelle Fähigkeiten wurden gegenüber firmenspezifischen Kompetenzen wichtiger.</li> <li>- Wachsender Anteil von extern angeworbenen CEOs.</li> <li>- Der Anteil weiblicher CEOs aufgrund einiger systematisch nach unten gerichteten Vorurteilen über</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warum gibt es eine Unterrepräsentation von Frauen und eine Überrepräsentation von Familienmitgliedern auf der obersten Führungsetage?</li> <li>- Was treibt die Vergütung von CEOs an und warum hat sie in den letzten drei Jahrzehnten (zumindest in den USA) so stark zugenommen?</li> <li>- Wie unterscheiden sich die Geschäftsentscheidungen von CEOs vom Ziel der Wertmaximierung?</li> </ul>	<p>die Fähigkeiten weiblicher CEOs ineffizient niedrig ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhältnis zwischen Unternehmensleistung und Familienführung ist nicht eindeutig.</li> <li>- Fest verwurzelte und kognitiv voreingenommene CEOs können dazu führen, dass Unternehmenspraktiken von der Maximierung des Unternehmenswerts abweichen.</li> </ul>
2008	Ligon et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Entwicklungen vollziehen Führungspersönlichkeiten?</li> <li>- Hat dies einen Einfluss auf den Führungsstil dieser Persönlichkeiten?</li> <li>- qualitative Studie</li> <li>- 120 Biografien von herausragenden Führungskräften analysiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen, die einen bestimmten Führungstyp (charismatisch, ideologisch oder pragmatisch) und eine Orientierung (sozialisiert oder personalisiert) aufweisen, wurden mit bestimmten Arten von Ereignissen in ihrer Entwicklung in Verbindung gebracht</li> <li>- Der Führungsstil wurde durch den Inhalt dieser Ereignisse beeinflusst.</li> </ul>
2001	Hartmann & Kopp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spielt die soziale Herkunft eine wichtige eigenständige Rolle für die ungleiche soziale Rekrutierung der deutschen Eliten?</li> <li>- n=6'500</li> <li>- Inhaltsanalytische Analyse</li> <li>- multivariates Verfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die soziale Herkunft stellt einen wesentlichen eigenständigen Faktor der sozialen Auslese dar.</li> </ul>
1992	Hartmann & Harris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie beeinflussen Elstern oder andere wichtiger Personen früh im Leben den Führungsstil einer Person?</li> <li>- n=195</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der frühe Einfluss war wichtig und einige geschlechtsspezifische Unterschiede waren wirksam.</li> <li>- Der frühe Einfluss beruhte am stärksten auf Wahrnehmungen.</li> <li>- Individuen modellierten den wahrgenommenen Stil (anstatt dagegen zu reagieren).</li> </ul>
2007	Araoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monografie</li> <li>- Eigene Beobachtungen sowie Diskussion bisheriger Forschungsergebnisse</li> <li>- Welche Hauptpunkte sind zu beachten bei der Suche und Einstellung großartiger Leute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- emotionalen Vorurteile bei den Interviews abbauen.</li> <li>- Informationsanforderungen, die die Suche bestimmen, sind wichtiger als die Bewertungstechniken.</li> <li>- Personen, die an der Ernennung beteiligt sind, sind wichtiger als die Bewertungstechniken.</li> <li>- Je breiter die Suche im Durchschnitt ist, desto besser ist der Kandidat oder die Kandidatin.</li> </ul>
2014	Bennett & Lemoine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtungen und Diskussion bisheriger Forschungsergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte wurden entmachtet, indem wichtige</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie können Führungskräfte die Unterschiede zwischen diesen herausfordernden Situationen einschätzen, um knappe Ressourcen richtig zuzuweisen und so die Performance des Unternehmens zu erhalten und zu verbessern?</li> </ul>	<p>Unterschiede in den Bedingungen, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit beschrieben werden, übersehen wurden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte müssen daran arbeiten, diese Disziplin zu entwickeln.</li> </ul>
1998	Datta & Rajagopalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist die Beziehung zwischen der Branchenstruktur und den Merkmalen von CEO-Nachfolgern?</li> <li>- Was sind die Auswirkungen der Anpassung der CEOs an die Branchenstruktur auf die Leistung?</li> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- n=134</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Branchenstruktur spielt eine wichtige, aber keine zentrale Rolle bei der Erklärung von Abweichungen bei neu ausgewählten CEOs.</li> <li>- Die Passform der Eigenschaften der Nachfolge CEOs an die Branchenstruktur korrelieren nur gering mit der Leistung des CEOs.</li> </ul>
2001	Khurana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtungen und Diskussion aktueller Forschungsergebnisse</li> <li>- Interviews und Begleitung von 100 CEO Nachfolgeprozessen.</li> <li>- Welche Praktiken werden von den VR angewendet?</li> <li>- Was sind die Auswirkungen für die Identifizierung und Einstellung der am besten geeigneten CEOs?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die vielfältige Zusammensetzung des Suchkomitees ist zentral und wichtig.</li> <li>- Ein CEO weder ein Allheilmittel noch der Hauptfaktor für die Unternehmensleistung.</li> <li>- Entscheidend ist die explizite und frühzeitige Erörterung der strategischen Ausrichtung.</li> </ul>
2003	Zhang & Rajagopalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist die Herkunft von neu gewählten CEOs?</li> <li>- Drei Kategorien: innerhalb des Unternehmens, ausserhalb des Unternehmens aber innerhalb der Branche und ausserhalb des Unternehmens und der Branche</li> <li>- quantitative Studie</li> <li>- n=220</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Wahrscheinlichkeit einer internen Nachfolgeregelung war durch das Vorhandensein eines Erben und die Anzahl der Nicht-Erben innerhalb der Direktoren signifikant erhöht.</li> <li>- Die Wahrscheinlichkeit einer Nachfolge innerhalb der Branche wurde durch die strategische Homogenität bei ähnlich großen und größeren Unternehmen einer Branche und die strategische Konformität mit den zentralen Branchentendenzen erheblich erhöht.</li> <li>- Der firmeninterne Markt unterscheidet sich vom brancheninternen (aber firmenexternen) Markt.</li> </ul>
2000	Bennis & O'Tool	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtungen, eigene Erfahrungen und Diskussion bisheriger Forschungsergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sechs Hauptpunkte, die es zu beachten gilt bei der Ernennung eines neuen CEOs.</li> </ul>
2000	Reskin & McBrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die Auswirkungen der Beschäftigungspraktiken von Organisationen auf die geschlechtsspezifische Zuweisung in Führungspositionen.</li> <li>- Quantitative Studie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trägheit, geschlechtsspezifische Bezeichnungen und Machtdynamik veranlassen Unternehmen dazu, bei der Besetzung von Führungspositionen</li> </ul>

		- n=516	geschlechtsspezifische Zuschreibungen zu verwenden.
2004	Elliot & Smith	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liegt eine zunehmende Ungleichheit der Arbeitsplatzmacht bei einer größeren Anzahl von Frauen und Minderheiten vor, als dies zuvor in soziologischen Untersuchungen untersucht wurde?</li> <li>- Welche Mechanismen gibt es, die dazu beitragen aufrechtzuerhalten?</li> <li>- quantitative Studie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Männer und Frauen verschiedener Rassen und Ethnien erfahren mit hinreichendem statistischem Vertrauen eine zunehmende Ungleichheit der Macht am Arbeitsplatz im Vergleich zu weißen Männern.</li> <li>- Diese Ungleichheit hat jedoch ein unterschiedliches Mass und verfügt über unterschiedliche Mechanismen.</li> </ul>
2000	Day	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die Unterschiede von Leader Development und Leadership Development?</li> <li>- Wie wird die neuste Entwicklung im Rahmen der laufenden organisatorischen Arbeit angewendet</li> <li>- Welche bisherigen Forschungsergebnisse existieren zum Thema?</li> <li>- Diskussion und Analyse bisherigen Forschung sowie eigene Beobachtungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Verbindung von Praxis und Wissenschaft der Führungskräfteentwicklung.</li> <li>- Der Aufbau des Human- und Sozialkapitals in Organisationen ist bedeutend.</li> </ul>
2007	Day & Harrison	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wo liegt die Grenze der Führungskräfteentwicklung?</li> <li>- Welche Bereiche der Analyseebenen und Führungsidentitäten im Hinblick auf ihre jeweilige Relevanz für die Führungskräfteentwicklung existieren?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei der Führungskräfteentwicklung handelt es sich um ein Phänomen mit mehreren Ebenen.</li> <li>- Die individuelle Führungskräfteentwicklung ist das Fundament und findet auf niedrigeren Organisationsebenen statt.</li> <li>- Die Führung in Kollektiven wie Teams und der breiteren Organisation muss ebenso entwickelt werden und steht auf höheren Ebenen im Mittelpunkt.</li> </ul>
1997	Burt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie teilen heterogene Führungskräfte ihre Beziehungen in Gruppen ein und wie unterscheiden sich die Gruppen in Bezug auf den Beitrag zum Sozialkapital?</li> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- n=232</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manager sortieren Beziehungen nach zwei Stärkedimensionen und zwar nach Intimität oder Aktivität.</li> <li>- Zudem sortieren sie sie in Bezug auf zwei Inhalte nämlich nach einer persönlichen Diskussion versus eine Diskussion bezüglich Unternehmensautorität.</li> </ul>
1999	Lepak & Snell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eigene Beobachtungen sowie Diskussion bisheriger Forschungsergebnisse</li> <li>- Ziel des Artikels ist es, einen Rahmen für die Untersuchung alternativer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicht alle Mitarbeitenden verfügen über Kenntnisse und Fähigkeiten, die für ein bestimmtes Unternehmen gleichermaßen einzigartig und / oder wertvoll sind.</li> </ul>

		Beschäftigungsregelungen zu entwickeln.	
2001	Seibert et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie stehen Sozialkapital mit dem Karriereerfolg in Verbindung?</li> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- n=448</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung des Sozialkapitals für den Karriereerfolg wurde aufgezeigt.</li> <li>- Die Auswirkungen sozialer Ressourcen auf den Karriereerfolg werden vollständig durch drei Netzwerkvorteile vermittelt: Zugang zu Informationen, Zugang zu Ressourcen und Karriere-Sponsoring.</li> </ul>
2017	Fehre & Spiegelhalter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterscheiden sich Frauen und Männer im Aufsichtsrat in ihrem Humankapital?</li> <li>- Ist somit durch Geschlechterdiversität die Voraussetzung für Wissens und Fähigkeiten Vielfalt gegeben?</li> <li>- Analyse von 264 Lebensläufen von Frauen und Männern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frauen und Männer im Aufsichtsrat weisen Unterschiede in Bezug auf ihre Studienabschlüsse, ihre Berufserfahrung, die Anzahl weiterer Aufsichtsratsmandate, die Art der Berufung, ihre Auslandserfahrung und die Anzahl ihrer Kinder auf.</li> <li>- Keine Unterschiede konnten hinsichtlich der Zugehörigkeit zur Eigentümerfamilie nachgewiesen werden.</li> <li>- Frauen im Aufsichtsrat erweitern das Ressourcenbündel an Fähigkeiten und Wissen.</li> </ul>
2005	Timberlake	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untersuchung der Fachliteratur und der Forschungsergebnisse</li> <li>- Welche Rolle spielt das Sozialkapitals im Organisationsverhalten und was ist seine Beziehung zum Geschlecht?</li> <li>- Qualitative Studie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frauen werden bei ihren Bemühungen um Karriereförderung und den damit verbundenen Vorteilen behindert, da sie keinen Zugang zu sozialem Kapital haben.</li> <li>- Viele Vorteile und Belohnungen entstehen, wenn die Arbeitsplätze ausgeglichen werden, sodass Frauen - und Männer - gleichermaßen zum Wachstum und zur Entwicklung von Organisationen des privaten und des öffentlichen Sektors beitragen können.</li> </ul>
2000	Lyness & Thompson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergleich der Karrieren von 69 weiblichen und 69 männlichen Führungskräften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frauen berichten von größeren Hindernissen wie mangelnder Kulturanpassung und Ausschluss aus informellen Netzwerken.</li> <li>- Der Karriereerfolg, gemessen an der Organisationsebene und der Vergütung steht in positivem Zusammenhang mit der Breite der Erfahrung und den</li> </ul>

			Entwicklungsaufgaben für beide Geschlechter.
1994	Ohlott et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Herausforderungen bestehen für Frauen und Männer in der Entwicklung ihrer Karrieren?</li> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- n=221</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Männer sind mit größeren aufgabenbezogenen Entwicklungsherausforderungen konfrontiert.</li> <li>- Frauen erleben größere Entwicklungsherausforderungen aufgrund von Hindernissen</li> <li>- Frauen stehen aufgrund mangelnder persönlicher Unterstützung vor größeren Herausforderungen.</li> </ul>
2012	Galli & Müller-Stewens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie können Entwicklungspraktiken in der Führung zur Entwicklung des Sozialkapitals beitragen?</li> <li>- Qualitative Studie</li> <li>- Die explorative Fallstudie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das soziale Kapital unterscheidet sich hinsichtlich seiner Intensität und entwickelt sich in Phasen, die durch Erfahrungen bezüglich Kontaktes, Assimilation und Identifikation gekennzeichnet sind.</li> <li>- Praktiken in der Führungskräfteentwicklung unterscheiden sich in ihrem potenziellen Beitrag zu den Entwicklungsstadien des Sozialkapitals und sollten daher entsprechend gestaltet werden.</li> </ul>
2002	Webb et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monografie</li> <li>- umfassende Einführung in die Arbeit von Bourdieu</li> <li>- Eine breite Auswahl aktueller Beispiele aus der Populärkultur wird verwendet, um das Material in barrierefreien Begriffen zu formulieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bourdieus Arbeit stellt auch den Inbegriff der kulturwissenschaftlichen Agenda für Interdisziplinarität dar, die ein außerordentlich breites Spektrum von Theorien, Methoden und Feldern einbezieht.</li> <li>- Die Begriffe und Konzepte, die Bourdieu zum Diskurs der Kulturwissenschaften beigetragen hat, sind, ein bedeutender und erfolgreicher Versuch, das Verhältnis zwischen objektiven sozialen Strukturen und alltäglichen Praktiken zu verstehen.</li> </ul>
2008	Thompson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitel in einem Sammelband</li> <li>- Was versteht In diesem Bourdieu unter „sozialem Raum“ oder „Feld“, wie er es nennt?</li> <li>- Welche Arbeit soll mit der Theorie von „Feld“ erreicht werden?</li> <li>- Welche Kritikpunkte an der des "Feldes" und seiner Operationalisierung in der Forschung gibt es?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist notwendig, den sozialen Raum zu untersuchen, in dem Interaktionen, Transaktionen und Ereignisse stattfinden.</li> <li>- Es ist wichtig, neben der Analyse des Untersuchungsobjekts in seinem Kontext auch zu hinterfragen, wie Vorkenntnisse über das zu untersuchende Objekt generiert und für wen dieses Wissen von Interesse ist.</li> </ul>

2004	Lawler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie werden Klasse und Geschlecht in das verkörperte Selbst integriert?</li> <li>- Wie werden den Subjekten Identitäten verliehen, so dass sie als normal oder abnormal, als falsch oder richtig gekennzeichnet werden?</li> <li>- Verwendung von Bourdieus Habitus-Konzept, um Darstellungen klassifizierter Weiblichkeit zu analysieren.</li> <li>- Skizzierung von Bourdieus Konzeptualisierung des Habitus.</li> <li>- Diskussion der Pressedarstellung von zwei verschiedenen Protesten.</li> <li>- Qualitative Studie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klassentrennungen, Klassenunterschiede und Klassenungleichheiten sind nicht „gestorben“.</li> <li>- Vielmehr wird die Zeichnung klassifizierter Unterscheidungen verschoben und individualisiert.</li> <li>- Das Geschlecht spielt hier eine zentrale Rolle.</li> <li>- Ein Teil der verschiedenen Bedeutungen, die mit verschiedenen Formen von Männlichkeit und Weiblichkeit verbunden sind, hängt mit der Klasse zusammen.</li> </ul>
2000	Oakley	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warum sind Frauen nicht an die Spitze gekommen?</li> <li>- Diskussion verschiedener Gründe und Erklärungen.</li> <li>- Eigene Beobachtungen sowie Analyse und Diskussion bisheriger Untersuchungen.</li> <li>- Qualitative Studie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern innerhalb des Unternehmens können durch Reformprozesse gerechter gestaltet werden.</li> <li>- Für die Mitglieder der dominierenden Gruppe ist es schwierig zu verstehen, dass die „symbolische Marginalisierung“ ein wichtiges Thema für die Menschen in der marginalisierten Gruppe ist.</li> </ul>
2018	Gould, Kulik & Sardeshmukh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibt es einen positiven nichtlinearen Zusammenhang zwischen der Vertretung von Frauen im VR und der Vertretung von Frauen in Führungspositionen?</li> <li>- Wie beeinflussen Organisationsgröße und Empfehlungen zur geschlechtsspezifischen Vielfalt diesen Zusammenhang?</li> <li>- Quantitative Studie</li> <li>- n=1387</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der hypothetische nichtlineare Trickle-Down-Effekt zwischen VR und Geschäftsleitung ist wirksam.</li> <li>- Der Trickle-Down-Effekt war nach 1 Jahr am stärksten, nach 5 Jahren jedoch immer noch signifikant.</li> <li>- Organisationen können den Mangel an Frauen auf höheren Organisationsebenen angehen, indem sie von oben beginnen.</li> <li>- Die Organisationsgröße hatte keinen Einfluss auf diesen Effekt aber die Empfehlungen zur Geschlechtervielfalt verlangsamte den Effekt.</li> </ul>
2019	Georgeac & Rattan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wird die Wahrnehmung einer erheblichen weiblichen Vertretung in Führungspositionen die Sorge der Menschen über die anhaltende geschlechtsspezifische Ungleichheit in anderen Bereichen verringern?</li> <li>- 5 quantitative Studien</li> <li>- n=331 ; n=350 ; n=1098 ; n=454 ; n=326</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist wichtig den fragmentierten Charakter des sozialen Fortschritts in Bereichen der Ungleichheit der Geschlechter zu anerkennen.</li> <li>- Auch die psychologischen Grundlagen eines zuvor übersehenen potenziellen Hindernisses für die Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter ist zu beachten.</li> </ul>

Aus dieser Literaturrecherche lässt sich der Schluss ziehen, dass es Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Kapitalakkumulation gibt. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit gilt es aufzuzeigen, wo diese Unterschiede auszumachen sind und welchen Einfluss sie auf die CEO Ernennung in Unternehmungen haben.

#### **4.4. Zusammenfassung des Forschungsstandes**

Das Anliegen dieses vierten Kapitels ist es, eine kritische Literaturanalyse zum Thema der Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen vorzunehmen sowie den aktuellen nationalen und internationalen wissenschaftlichen Diskussionsstand aus der Perspektive des Erkenntnisinteresses sowie der Zielsetzung der Arbeit darzustellen. Daraus wird gut ersichtlich, wo Forschungslücken bestehen, welche im Rahmen dieser Doktorarbeit untersucht werden sollen.

Die Unterrepräsentanz von Frauen an der Spitze von Unternehmungen ist sowohl für die Wissenschaft wie auch für die Praxis ein wichtiges Themenfeld und wurde bisher von vielen Forschern vor allem auf Ebene des VR untersucht, wobei die Ebene der Geschäftsleitungen vernachlässigt wurde (vgl. Kapitel 4.2.). Zudem liegt der Fokus vieler Studien auf den Barrieren innerhalb der Organisationen (vgl. Kapitel 4.2. und 4.3.). Es ist festzustellen, dass es nur wenige Untersuchungen gibt, die die Perspektive auf die individuellen Lebensläufe und Laufbahnen der Frauen und Männer der jeweiligen Organisationen legen. Die potentiellen Geschlechterunterschiede im Human- und Sozialkapital bei Führungspersönlichkeiten bedürfen weiterer Forschungsbemühungen. Verschiedene Wissenschaftler sehen in der Vernachlässigung dieser individuellen Perspektive eine der Hauptursachen, warum bisher einheitliche Ergebnisse bezüglich der Geschlechtervielfalt auf organisationaler Eben fehlen. Sie sehen ein spannendes Forschungsfeld darin, zu untersuchen, welche Geschlechterunterschiede hinsichtlich bestimmter Wissensbestände und in Bezug auf als relevant geltende Fähigkeiten bestehen und wie diese Unterschiede im Laufe des Lebens jedes Individuums zustande kommen (vgl. Reinwald et al., 2015, S. 262 – 296).

Ein Konzept wie jenes von Bourdieu kann hier Hilfestellung leisten, denn solche Untersuchungen bedürfen gemeinsamer Referenzkonzepte. Im deutschsprachigen Raum werden Bourdieus Konzepte seit den 1980er Jahren (etwa ab 1985) in der Geschlechter- und Frauenforschung mit dem Ziel eingesetzt und angewendet, um die in verschiedenen Kontexten bestehenden Geschlechterverhältnisse zu erklären (vgl. Schlüter, 1986, S. 245; Lenger et al., 2013, S. 11 – 41). Im Zuge wissenschaftlicher Diskurse, insbesondere im angelsächsischen Raum, entsteht immer wieder die Forderung, dass die Arbeit von Bourdieu und die von ihm entwickelte soziologische Sicht auf Gesellschaft auf das Feld der Organisations- und Führungsstudien angewendet werden sollte (vgl. Emirbayer und Johnson, 2008, S. 1 – 44; Golsorkhi et al., 2009, S. 779 – 797; Kerr und Robinson, 2009, S. S. 829 – 853). Eine sehr aktuelle Studie (vgl. Elliott und Stead, 2018, S. 19 – 45) zeigt zudem auf, wie die Medien die weibliche Führung konstruieren und welche Auswirkungen solche binären Perspektiven auf die Identifikation sowie die Akzeptanz von Frauen als Führungspersönlichkeiten haben können. Dabei wird Bourdieus Idee von Kapital, Habitus und Feld verwendet. Durch diese Untersuchung werden die verschiedenen Formen von Kapital aufgezeigt, die Frauen im Führungsbereich entwickeln. Es wird gefordert, dass dieser Führungsbereich in Unternehmen nicht in erster Linie über organisationssoziologisch untersucht wird, sondern als soziales Feld mit einem durch die Akteure verkörperten spezifischen Habitus wie es Bourdieu versteht. Bisher wurde weder von der Führungsforschung noch von der Frauen- und Geschlechterforschung auf das Problem eingegangen, wie es dazu kommt, dass bestimmte Menschen zu einem Teil des Führungsfeldes werden. Welcher Prozess findet statt in dem aus Mitarbeitenden Führungspersönlichkeiten werden. Dabei geht es darum, dass sie sich in diesem Spielfeld orientieren können und von anderen Akteuren als integriert wahrgenommen werden (vgl. Beaufaÿs, 2003, S. 42 – 49; Beaufaÿs & Kraus, 2005, S. 82 – 99). Die differenzielle Habitusformation ist wesentlich für die Reproduktion von Ungleichheit. Durch die Operationalisierung von Bourdieus Konzept entfernen sich Untersuchungen von der Behandlung der Vielfalt als statischer und vorbestimmter Begriff, der Zeit und Ort transzendiert. Vielmehr kann die personelle Vielfalt als ein dynamisches Konstrukt gesehen werden, das der zeitlichen und geographischen Kontextualität von Macht-, Ungleichheits- und Benachteiligungsverhältnissen Rechnung trägt. Beziehungen und Prozesse der Macht manifestieren sich im Kampf um die verschiedenen Formen von Kapital. Dies bietet einen soziologischen Rahmen der Gleichheits- und Diversitätslandschaft an. So wird das Feld der

Gleichheit und Vielfalt als einen Raum der sozialen Beziehungen zwischen den wichtigsten institutionellen Akteuren skizziert und lokalisiert die Positionen, die diese Akteure in diesem Feld in ihrem Kampf um Zugang zu Legitimität und Macht einnehmen. Die Ausgrenzung von bestimmten Akteuren hat damit zu tun, dass sie nicht über alle Kapitalformen verfügen, welche, in diesem Feld geschätzt wird. Allerdings baut dies auf der Vorstellung auf, dass das Individuum bei Bourdieu bereits geschlechtlich konstruiert ist. Diese vergeschlechtlichte Perspektive kann als Erklärung gesehen werden, warum im Führungsbereich die Frauen teilweise ausgeschlossen werden (vgl. Tatli & Özbilgin, 2012, S. 180 – 200; Özbilgin & Tatli, 2011, S. 1229 – 1253; Schlüter & Faulstich-Wieland, 2006, S. 213 – 229). Allerdings weist Hofbauer (2010, S. 25 – 39) darauf hin, dass ein Zugang zu Geschlecht als Forschungsgebiet, welcher durch Bourdieu gestaltet wird, „nicht barrierefrei“ sei. Obwohl er in seinem Beitrag zur männlichen Herrschaft die Geschlechterverhältnisse in den Mittelpunkt stellt, tut er dies mit dem Verständnis, dass Frauen den Männern untergeordnet sind. Dennoch kann Bourdieu zur Analyse von Prägungen und Laufbahnen herangezogen werden und bietet eine differenzierte Sichtweise auf die Zugangsbarrieren in Bezug auf Geschlecht. Es geht dabei um die Ausschließung von Frauen, die Konstruktion von Geschlechtergrenzen sowie um die Distinktion in Organisationen (vgl. Hofbauer & Krell, 2011, S. 76 – 92; Hofbauer, 2004, S. 45 – 64). „Bourdieu's Sozialtheorie stellt einen breiten ungleichheitstheoretischen Rahmen zur Erklärung von Ausschließung in Organisationen zur Verfügung“ (Hofbauer, 2010, S. 36).

Die Untersuchung von Fitzsimmons et al. (2013) ist diesbezüglich eine Inspiration für die Ausgestaltung dieser Arbeit: die Autoren haben eine Untersuchung der CEOs in grossen Unternehmungen in Australien durchgeführt. Dabei legen sie den Fokus insbesondere auf den Erwerb des sozialen Kapitals. In ihrem Ausblick weisen die Autoren klar darauf hin, dass eine Wiederholung ihrer Studie begrüssenswert sei. „Finally, given that there are more similarities than differences between jurisdictions throughout the western business world, replication of this study in North America or Europe would provide further validation for the key findings of this study and generalizability of the findings to other jurisdictions and fields, and the utility of the preliminary model of gender disparity in CEO roles.“ (Fitzsimmons et al., 2013, S. 263). Bisher lassen sich jedoch in Europa und insbesondere in der Schweiz diesbezüglich keine vergleichbaren Studien finden. Ganz grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die meisten Beiträge zur Thematik der Geschlechterdisparität aus dem englischsprachigen Raum stammen und sich auf Unternehmungen in der angelsächsischen Kultur konzentrieren. Eine Übertragung bisheriger Ergebnisse auf die Schweiz erscheint problematisch, denn kulturelle

Aspekte sowie unterschiedliche Bildungssysteme beeinflussen diese Ergebnisse. Basierend auf den bisherigen Ausführungen erscheint es sehr lohnend und interessant, dieses Forschungsfeld in der Schweiz näher zu untersuchen und dies insbesondere für den Bankensektor zu realisieren. Bisher wurde in der Schweiz einerseits das Thema Geschlechtervielfalt in der Bankenindustrie vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels untersucht (vgl. Pedrett, 2015). Andererseits wurden die Hindernisse untersucht, die sich für Frauen ergeben und sie von einer Führungsaufgabe in der Bankindustrie abhalten (vgl. Aebli, 2017). Dabei werden weder die verschiedenen Führungspersönlichkeiten noch die unterschiedlichen Karriereverläufe der Geschlechter berücksichtigt und auch Untersuchungen zur Fragestellung, warum es so wenige weibliche CEOs in Schweizer Banken gibt, sucht man in der Schweiz vergebens.

Das vorliegende Dissertationsprojekt greift diese Forschungslücken auf und ist bestrebt, Erkenntnisse auf drei Ebenen zu liefern. Als erstes soll ein Beitrag zu der Führungsforschung geleistet werden. Die Geschlechterforschung soll auf die Ebene der Geschäftsleitungen angewendet werden und, in ihrer Kombination betrachtet, einen Mehrwert für die Praxis sowie für die Forschung stiften können. Zweitens soll ein methodologischer Beitrag geleistet werden, indem insbesondere das Sozialkapital bei weiblichen und männlichen Führungspersonen analysiert wird. Das Phänomen der unterschiedlichen Lebenswege und Karrierelaufbahnen der Führungskräfte und die Frage danach, welche Fähigkeiten und Muster sie dabei erwerben, soll vor dem Hintergrund des Konzepts von Habitus, Kapital und Feld von Bourdieu (Bourdieu, 1990) untersucht werden. Als dritte Analyseebene soll gelten, dass der aktuelle Forschungsstand bezüglich Führungsforschung und Führungsentwicklung sowie auch Geschlechterforschung um aktuelle Erkenntnisse aus der Schweiz ergänzt werden soll. Entscheidend für diese Zielsetzung ist, dass existieren bisher keine Studien existieren, welche explizit die Laufbahnen der CEOs in Schweizer Banken untersuchen.

Der Stand der Forschung wurde mit einer Vielzahl von Informationsquellen ermittelt. Am Anfang stand die Auswahl der Suchbegriffe für die Stichwortsuche. Die Ableitung der Suchwörter stellt ein wichtiger Schritt dar, denn eine falsche oder unvollständige Auswahl der Suchbegriffe kann das zu führen, dass die falsche Richtung eingeschlagen wird. Ausgangspunkt dabei war der Titel sowie der Untertitel der Arbeit. Daraus leiteten sich Synonyme sowie Ober- und Unterbegriffe ab. Dies führte zu folgenden Schlagworten, welche sowohl aus der

englischen als aus der deutschen Sprache stammen, damit die Internationalität des aktuellen Forschungsstandes berücksichtigt werden kann: personality, gender, career, leadership, women, men, chief executive officers, business structures, working women, succession planning, personnel selection, boards of directors, leadership, leadership development, Frauen, Karriere, Führungskräfte, Humankapital, Sozialkapital, Gläserne Decke, Gläserne Klippe, Rollenbilder, Biographie, Geschlechtsunterschied, Geschlechterforschung, Führung, Führungsentwicklung, Bourdieu, Habitus, Kapital, Feld, Soziologische Theorie, Banken, Bankensektor, Schweiz. Die Suchbegriffe wurden mit booleschen Operatoren kombiniert und durch Trunkierung erweitert. Dabei wurde insbesondere in den NEBIS-Katalogen wie auch in der KMU E-Library und KVK (Karlsruher Virtueller Katalog) geforscht. Auch google scholar unterstützte die Literaturrecherche. Dabei wurden jedoch die Quellen kritisch überprüft, damit die wissenschaftlichen Kriterien erfüllt sind. Dabei wurde darauf geachtet, wer die Autorin oder der Autor ist (Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, Praktiker und Praktikerinnen), wo der Text veröffentlicht wurde (wissenschaftlicher Verlag, Fachzeitschrift, Zeitung, Webseite) und ob es im Text Literaturverweise sowie ein Literaturverzeichnis gibt. Im *web of science* konnte die Online-Recherche weiterverfolgt und zum Teil auch auf die Wissenschaftlichkeit getestet werden. Als weitere Strategie der Literaturrecherche wurde das Schneeballprinzip angewendet. Die Quellenangaben in der Fachliteratur, welche bereits gesichert vorlag, halfen weiterführende Literatur zu finden.

In der untenstehenden Tabelle werden die wissenschaftlichen Beiträge zu der in dieser Dissertation behandelten Thematik, welche in der obigen Zusammenfassung aufgeführt wurden, übersichtlich in Bezug auf die Fragestellung, die Methodik sowie die Ergebnisse dargestellt.

<b>Jahr</b>	<b>AutorInnen</b>	<b>Fragestellung Methodik</b>	<b>Ergebnisse</b>
2009	Reinwald et al.	- Metaanalyse von 38 Einzelstudien - Wie und unter welchen Rahmenbedingungen ist eine vielfältige Zusammensetzung von Führungsteams in Bezug auf das Geschlecht mit der Performance von Unternehmungen verbunden?	- Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen Geschlechtervielfalt und Unternehmensleistung. - Auch die untersuchten Moderatoren (Größe des Führungsteams, Branche, kultureller Kontext und Leistungskriterium) sind

			nicht signifikant.
1986	Schlüter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Ursachen gibt es für universitären Antifeminismus?</li> <li>- Analyse von Erfahrungen und Diskussion von Diskriminierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es besteht eine Beharrlichkeit patriarchaler Strukturen.</li> <li>- Erklärung mit Strukturprinzipien nach Bourdieu.</li> </ul>
2013	Lenger et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitel in einem Buch</li> <li>- Analyse und Diskussion der bisherigen und aktuellen Forschungsergebnisse</li> <li>- Was sind die Ursprünge des Begriffs Habitus im Werk von Bourdieu?</li> <li>- Was ist die gegenwärtige Relevanz des Habituskonzepts?</li> <li>- Welche konzeptionellen Erweiterungen sowie interdisziplinären Verwendungsweisen gibt es?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Habituskonzept kann als Schlüssel zu Gesamttheorie von Bourdieu angesehen werden.</li> <li>- Die Habitus-Feld-Theorie stellt eine allgemeine Theorie sozialer Ungleichheit dar. – Sie kann für sehr unterschiedliche Disziplinen angewendet werden.</li> </ul>
2008	Emirbayer & Johnson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie kann die Organisationsanalyse die theoretischen und empirischen Möglichkeiten von Bourdieu ausschöpfen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bourdieus Framework hat vielversprechende Implikationen für die Untersuchung von Strukturen interorganisatorischer Beziehungen.</li> <li>- Zeigt auf, wie Machtverhältnisse hergestellt und reproduziert werden.</li> </ul>
2009	Golsorkhi et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie kann eine umfassendere Auseinandersetzung mit Bourdieus Rahmenbedingungen unser Verständnis der Dominanz innerhalb und zwischen Organisationen verbessern.</li> <li>- Eigene Beobachtungen sowie Diskussion der bisherigen Forschungsergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei Bourdieu ist die Art und Weise, wie Herrschaftssysteme von Agenten ohne bewusste Absicht reproduziert werden, ein zentrales Thema.</li> <li>- Daraus eine Forschung zur Dominanz innerhalb und zwischen Organisationen zu entwickeln.</li> </ul>
2009	Kerr & Robinson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie könnte das Konzept des Hystereseeffekts von Bourdieu operationalisiert werden, um die Meinungsverschiedenheit und die Einhaltung der Herrschaft in einer bestimmten Phase des sozialen und organisatorischen Übergangs zu verstehen?</li> <li>- Eigene Beobachtungen sowie Diskussion der bisherigen Forschungsergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeigt auf wie Dominanz in organisatorischen Kontexten zu verstehen und anzuwenden ist.</li> <li>- Aufbau einer organisationsbasierten empirischen Arbeit basierend auf Bourdieus Konzept des Hystereseeffekts.</li> </ul>
2018	Elliott & Stead	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie stellen die Medien die weibliche Führung während der globalen Finanzkrise dar und was kann uns das darüber sagen, wie Frauen als Führungskräfte positioniert sind?</li> <li>- multimodale diskursive Analyse der populären Presse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterung des Verständnisses darüber, wie Frauen und weibliche Formen des Geschlechterkapitals dialektisch funktionieren, wobei die Medien weibliches Kapital einsetzen, um die Positionierung von Frauen als Führungspersönlichkeit zu</li> </ul>

			fördern, aber auch weibliches Kapital als Einschränkung nutzen.
2013	Fitzsimmons et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie entsteht geschlechtsspezifische Disparität in Führungspositionen von Unternehmen? Einschränkungen in Kapitalakkumulation während der gesamten Karriere von Frauen. Implikationen der Erkenntnisse für Theorie und Praxis werden diskutiert.</li> <li>- Vergleich der Lebens- und Karriereverläufe von 30 männlichen und 30 weiblichen CEOs.</li> <li>- Qualitative Studie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wurden geschlechtsspezifische Muster in der Anhäufung von berufsrelevanten Erfahrungen gefunden.</li> <li>- Es gibt ein eingeschränkter Zugang zu berufsrelevanten Erfahrungen in der Kindheit, Jugend und in Organisationen.</li> <li>- Dies führt zu anhaltenden Einschränkungen in der Kapitalakkumulation während der gesamten Karriere von Frauen.</li> </ul>
2015	Pedrett	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie können die durch das neue Schweizer Zuwanderungsgesetz verursachten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung internationaler Arbeitskräfte durch ein Geschlechtsmanagement zur Bindung und Wiedereingliederung gut qualifizierter Frauen am Arbeitsplatz gelöst werden?</li> <li>- Qualitative Studie, Fallstudie in einer Bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein effizientes Geschlechtsmanagement kann ein Schlüsselfaktor für den Erfolg sein, um die wachsenden Schwierigkeiten qualifizierte Arbeitskräfte zu finden zu lösen.</li> <li>- Die Unternehmenskultur spielt dabei eine grosse Rolle.</li> <li>- Die Bank in der Fallstudie hat keine vielfältige Kultur in Bezug auf das Geschlecht. Ein Kulturwandel ist deshalb sehr wichtig.</li> </ul>
2017	Aebli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warum arbeiten nur so wenige Frauen in einer Führungsaufgabe in der Bankenindustrie?</li> <li>- Welche Aspekte der Bankenkultur werden männlich empfunden.</li> <li>- n=1044</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein Grund ist die Überzahl von Männern im Management.</li> <li>- Auch die Face-Time-Kultur wurde oft als Problem genannt.</li> <li>- Zudem macht die Doppelbelastung durch Beruf und Familie vielen Frauen zu schaffen und es fehlen weibliche Vorbilder.</li> </ul>
1990	Bourdieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monografie</li> <li>- Wie kann die Objektivierung der allgemeinen Beziehung zwischen sozialwissenschaftlichen Beobachtern und ihren Untersuchungsobjekten erklärt werden?</li> <li>- Wie ist das Zusammenspiel zwischen Struktur und Praxis</li> <li>- Welche verschiedenen Formen des symbolischen Kapitals und der Herrschaftsmodi gibt es?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erläuterung der Positionen von Bourdieu</li> <li>- Entwicklung von detaillierten Fallstudien.</li> <li>- Beispiele zu Verwandtschaftsmustern, zur sozialen Konstruktion des häuslichen Raums, zu den sozialen Kategorien der Wahrnehmung und zur Klassifizierung.</li> </ul>

Tabelle 7: Zusammenfassung Forschungsstand, eigene Darstellung

Aus der aus Kapitel 4 durchgeführten Diskussion konnte die Forschungslücke abgeleitet werden. Diese Erkenntnisse liefern die Grundlage für die Forschungsfrage(n), welche im nachfolgenden Kapitel 5 ermittelt und dargelegt werden.

## 5. Forschungsfrage(n)

In diesem Kapitel sollen die Forschungsfragen auf der Grundlage der Problemstellung (vgl. Kapitel 2), der Zielsetzung (vgl. Kapitel 3) sowie der Literaturanalyse (vgl. Kapitel 4) hergeleitet werden. Flick (2017, S. 140) stellt fest: „Fragestellungen sind so etwas wie die Tür zum untersuchten Forschungsfeld.“ Die Forschungsfragen geben dem Dissertationsvorhaben einen Rahmen und legen fest, was für die Dissertationsarbeit relevant ist und was als nicht relevant erachtet werden kann. Folglich dienen die Fragestellungen dazu, das Forschungsgebiet einzugrenzen. Forschungsfelder, dazu zählt insbesondere das Forschungsfeld der vorliegenden Dissertation, können sehr komplex sein, weshalb es umso wichtiger ist, bezüglich des Untersuchungsgegenstandes respektive des Untersuchungsfeldes eine Konturierung vorzunehmen. Darüber hinaus dienen die Forschungsfragen der Strukturierung des Forschungsprozesses. Es geht darum, das Forschungsinteresse zu schärfen und mit den Forschungsfragen abzustecken, welchen Erkenntnisgewinn der Feldzugang erbringen soll. Dabei ist es wichtig, dass die Fragestellungen in ihren Formulierungen möglichst klar und konkret sind. Obwohl diese Konkretisierung sehr wichtig ist, muss der Forscher oder die Forscherin dennoch offen bleiben für neue und möglicherweise überraschende Erkenntnisse. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Auswahl der Forschungsfragen auch immer ein Prozess der Reduktion darstellt. Es findet eine Entscheidung darüber statt, welche Aspekte im Feld im Vordergrund stehen und welche eher im Hintergrund sind oder sogar ausgeschlossen werden. (vgl. Flick, 2017; Punch, 2005; Booth et al., 2003). Die Forschungsfragen sind in der Folge bedeutsam für die Wahl der Aufbereitung der Datenerhebung und der Datenauswertung (qualitativ oder quantitativ), denn die Fragestellungen ziehen notwendigerweise die Wahl der Methodik nach sich.

Die Analyse des aktuellen Forschungsstandes hat die in Kapitel 4.4 dargestellte Forschungslücke des Phänomens der Geschlechtsdisparität in den Geschäftsleitungen und insbesondere bei CEOs in der Schweiz dargestellt. Ausserdem hat sich herauskristallisiert, dass das Konzept von Bourdieu einen passenden Rahmen bietet, um die individuellen Lebenswege von weiblichen und männlichen Führungspersönlichkeiten zu untersuchen, dieser aber bisher in der Forschung nur wenig eingesetzt wurde. Das Dissertationsprojekt fokussiert sich auf die Lebensläufe der CEOs in Schweizer Banken und untersucht dabei die Einflüsse des Kapitals,

das während der Kindheit sowie durch weitere Erfahrungen in der Phase des Erwachsenwerdens erworben wurde. Aufgrund der Erkenntnisse aus verschiedenen Studien (vgl. Kapitel 4.3.) ist davon auszugehen, dass bestimmte Formulierungen des Kapitals bei CEO-Ernennungen im jeweiligen Feld bevorzugt werden. Dabei wurde auch deutlich, dass das Geschlecht einen Einfluss hat auf die Anhäufung dieser spezifischen Faktoren und auf die Formulierungen des Kapitals. Deshalb werden insbesondere die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen CEOs analysiert. Es stellt sich die Frage, wo die Ursprünge dieser wertvollen Kapitalformulierungen liegen und wie die Mechanismen ihrer historischen Akkumulation funktionieren. Dies gilt es im Rahmen des Dissertationsvorhabens zu analysieren. Des Weiteren wird die Studie untersuchen, ob diese geschlechtsspezifischen Unterschiede im sozialen Kapital den Aufstieg und die Entwicklung zur Führungspersönlichkeit beeinflusst und ob darin die Ursache der wenigen weiblichen CEOs im Schweizer Bankensektor liegt.

Auf der Grundlage der Literaturanalyse, anhand des Erkenntnisinteresses und basierend auf der Problemstellung lassen sich drei Forschungsfragen ableiten, die sich zudem aus der Forschungslücke heraus begründen lassen. Neben den leitenden Forschungsfragen haben sich jeweils Unterfragen herauskristallisiert.

RQ1: Was sind die Ursachen für den Erwerb von unterschiedlichem Kapital in den verschiedenen Phasen des Lebens?

Welche Unterschiede lassen sich bei Frauen und Männern diesbezüglich feststellen?

RQ2: Wie entwickeln sich geschlechtsspezifische Erfahrungsmuster bei der Generierung von Kapital, das insbesondere in einer Bankenkariere relevant ist?

RQ3: Welche Bedeutung hat ein spezifischer Habitus im Prozess der CEO-Ernennung in Schweizer Banken? Wie wirkt sich ein geschlechtsspezifischer Habitus auf die Anzahl von Frauen in CEO-Rollen in Schweizer Banken aus?

Die klare Formulierung der Forschungsfragen hat einen Einfluss auf Beurteilung der Methodik. Im folgenden Kapitel soll deshalb erläutert werden, welche Forschungsmethoden abgewendet werden, um die genannten Forschungsfragen zu untersuchen.

## 6. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel werden die wissenschaftlichen Methoden, die für das Design der Untersuchung relevant sind, dargestellt und zudem eine Beschreibung der dezidierten Vorgehensweise des Forschungsvorhabens präsentiert. Dabei wird insbesondere aufgezeigt, welche methodischen Kernaspekte dem Forschungsprojekt zugrunde liegen und wie die einzelnen Etappen der Untersuchung konkret vollzogen werden. Darüber hinaus wird Auskunft darüber gegeben, wie die Gruppe der Befragten konstituiert ist und wie die Ergebnisse ausgewertet sowie in Zusammenhang gestellt werden. Zum Schluss wird die Absicherung der Gütekriterien diskutiert und deren Berücksichtigung in diesem konkreten Forschungsrahmen dargestellt.

Relevant für das Gelingen eines Forschungsprojektes ist die grundlegende Orientierung an einem Paradigma, das sich aus dem Rückbezug auf die leitenden Fragestellungen ergibt (vgl. Punch, 2005, S. 27). Gemäss der Definition von Gross (1983, S. 6) ist ein Paradigma „... ein anerkanntes System einer Wissenschaftsdisziplin“. Damit wird die Formulierung der Forschungsfrage sowie die Wahl und Anwendung der Methoden geleitet und unterstützt. Die Theorie unterscheidet zwischen drei Paradigmen: der Positivismus, der Konstruktivismus und die kritischen Wissenschaften. Die Forschungsperspektive dieses Dissertationsprojekts ist konstruktivistisch und basiert auf der Theorie des symbolischen Interaktionismus. Dabei wird der subjektive Sinn zum empirischen Ansatzpunkt und es werden im Gegensatz zum Positivismus verschiedene soziale Realitäten genannt. Durch die Interaktion entsteht Wissen und es geht darum, den sozialen Kontext zu verstehen (vgl. Angrosino & Mays de Perez, 2000, S. 673 – 702). Der subjektive Sinn der Individuen wird einerseits durch ihre Handlungen und andererseits durch ihr Umfeld geprägt. Die subjektiven Sichtweisen werden rekonstruiert und werden so zum Instrument der Untersuchung (vgl. Blumer, 1986, S. 1 – 15; Joas, 1988, S. 417 – 446; Glaser & Strauss, 2017, S. 19 - 159).

In der folgenden Untersuchung werden qualitative Forschungsmethoden verwendet (vgl. Flick, 2017). Diese haben sich in der Geschlechterforschung seit Mitte der 1980er Jahre mehrheitlich durchgesetzt. Dies liegt einerseits daran, dass sich qualitative Methoden gut zur Exploration von bisher wissenschaftlich weniger durchdrungenen Forschungsfelder eignen und andererseits erfassen diese Verfahren die soziale Wirklichkeit, indem Sichtweisen,

Sinngewandungen und Relevanzstrukturen der Gesellschaftsmitglieder rekonstruiert werden. Dabei geht es auch um das Verständnis des Kontexts (vgl. Behnke & Meuser, 1999; Mies, 1983, S. 120 – 130). Die qualitative Sozialforschung erhebt die relevanten Daten mittels verschiedener Instrumente bzw. Vorgehensweisen – dazu gehört, Gespräche zu führen, um die Sichtweisen und Einstellungen der Befragten einzufangen und zu protokollieren, was beobachtet wird. Für die Gesprächssituation ist relevant, eine angenehme, wertschätzende und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen und den Befragten Raum für die eigenen Ausführungen zu geben (vgl. Schnitzer, 2017, S. 61 - 84). Aufgrund dieser methodischen Ausrichtung soll es möglich werden, dass detaillierte Einblicke in die Lebensphasen der CEOs gewonnen werden können und somit eine Aussage darüber gemacht werden kann, wie die Phasen der Kindheit und der Jugend, die Karriere nachhaltig beeinflusst haben. Nicht nur aus diesen Gründen eignen sich qualitative Methoden am besten für das vorliegende Dissertationsvorhaben. Der Kontext der Unternehmungen und insbesondere der Banken, stellen ein komplexes soziales Umfeld dar. Darin sind die Kausalitäten und die Motivationen der Akteure nicht immer offensichtlich und klar (vgl. Elsbach & Kramer, 2003, S. 283 – 301; Greenwood & Suddaby, 2006, S. 27 – 48). Zudem lässt sich die Entfaltung der Prozesse besser erklären, wenn man die historischen Wurzeln mit Hilfe der induktiven Logik verfolgt (vgl. Garud, Jain & Kumaraswamy, 2002, S. 196 – 214). In diesem Forschungsvorhaben geht es insbesondere darum, die unterschiedlichen Perspektiven der männlichen und weiblichen Befragten sowie ihre Vielschichtigkeit aufzuzeigen. Zudem können mittels qualitativer Methoden in einem eher kleinen Untersuchungsfeld vertiefte Erkenntnisse generiert werden (vgl. Mensi-Klarbach & Hanappi-Egger, 2012, S. 161 – 184).

Das Forschungsdesign der Datenauswertung basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 50 - 53), die die Möglichkeit eröffnet, eine Struktur zu geben sowie Aussagen zu den Themen aus der Theorie zu erhalten. Diese Methodik ist kommunikationswissenschaftlich verankert und hält sich bei der Textanalyse an ein systematisches sowie regelgeleitetes Vorgehen. Dabei stellt das Kategoriensystem ein wesentliches Kennzeichen und Resultat dieses Vorgehens dar. Die Kategorien können unterschiedlich zustande kommen. Einerseits werden sie anhand des Materials und geleitet durch die Theorie entwickelt. Das Material wird auf diese Weise *deduktiv* durch das Kategoriensystem organisiert, reduziert und Schritt für Schritt analysiert. Die Analyseaspekte werden vorgängig festgelegt und von den Fragestellungen abgeleitet. Andererseits können die

Kategorien aber auch *induktiv* aus dem Material abgeleitet werden. Dies geschieht im Rahmen eines Verallgemeinerungsprozesses, wobei kein Bezug auf die Theoriekonzepte genommen wird. Mayring schlägt für die Interpretation des Materials drei Grundformen des Interpretierens vor: Zusammenfassung, Explikation oder Strukturierung (Mayring, 2015, S. 67).

In dieser Studie wird die zusammenfassende Inhaltsanalyse angewendet. Diese Systematik wird für die induktive Kategorienbildung eingesetzt. Dabei wird der Text paraphrasiert und die Kategorien werden direkt aus dem Material sowie durch einen Verallgemeinerungsprozess abgeleitet. Wichtig ist, dass das Selektionskriterium sowie das Abstraktionsniveau vorab festgelegt werden (vgl. Kapitel 6.3.6.). Das Resultat ist ein Kategoriensystem zu einem bestimmten Thema, welches anschliessend im Sinne der Fragestellungen interpretiert wird. Eine tiefere Auseinandersetzung mit der induktiven Kategorienbildung sowie eine ausführlichere Stellungnahme zu den Kategorien folgt in den nachfolgenden Kapiteln und insbesondere in Kapiteln.

## **6.1. Untersuchungsziel**

Das Ziel der Dissertation besteht darin, Einblicke in Kapitalakkumulationsmuster durch Interpretationen der gelebten Erfahrung oder des Habitus der männlichen und weiblichen Befragten entlang ihrer Biografie zu erhalten und damit die Forschungsfragen zu beantworten.

## **6.2. Fälle / Zu untersuchende Fälle**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Geschlechterdisparität an der Spitze von Schweizer Banken. Aus diesem Grunde sollen Frauen und Männer, welche CEOs bei Schweizer Banken sind, interviewt werden. Sollte dies nicht möglich sein, weil zu wenige CEOs sich bereit erklären Auskunft zu geben, kann auf Geschäftsleitungsmitglieder ausgewichen werden.

### 6.3. Wissenschaftliche Methodik

Wie bereits erwähnt, wird in dieser Studie die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) als wissenschaftliche Methodik angewendet. Durch dieses Verfahren, dessen Ziel die Reduktion des durch die Befragung gewonnenen Datenmaterials ist, soll eine grössere Übersichtlichkeit, Klarheit sowie Eindeutigkeit gewährleistet werden (vgl. Flick, 2017, S. 416). Dabei wird die zusammenfassende Inhaltsanalyse angewendet, was in dieser Arbeit zu einer induktiven Kategorienbildung führt. Das Ziel dieses Verfahrens ist eine „...möglichst naturalistische, gegenstandsnahe Abbildung des Materials ohne Verzerrung durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstandes in der Sprache des Materials“ (Mayring, 2015, S. 86).

Athens (2010, S. 94) beschreibt naturalistische Studien als „die Beobachtung eines bestimmten Geschehens im Hinblick auf seinen natürlichen oder tatsächlichen Charakter im Gegensatz zur Beobachtung eines Ersatzzeichens oder einer Ersatzform dieses Ereignisses“ (siehe auch Lincoln & Guba, 1985, Locke, 2001). Die „Beobachtung“ kann durch direkte Beobachtung oder eingehende Interviews erfolgen (Athens, 2010). Das Framework von Bourdieu ist ebenfalls fest in dieser ontologischen Tradition verankert. Bourdieu und Wacquant (1992, S. 7 – 11) argumentieren, dass die Wahrheit durch eine relationale Untersuchung der subjektiven Erfahrungen eines Agenten mit der Welt und die Objektivierung der objektiven Bedingungen dieser Erfahrung unter Verwendung der „gelebten Erfahrung“ der Personen offenbart werden kann. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den biografischen Erfahrungen der Befragten. Die Biografieforschung zeigt interessante Impulse für die Datenerhebung und -auswertung (vgl. Kapitel 6.3.1. – 6.3.8.). Bourdieu (1990) vertrat jedoch die Ansicht, dass keine einzige Methode der Erreichung dieser „Wahrheit“ vorgezogen werden sollte. Der Forscher muss die Verwendung einer bestimmten Methode festlegen und verteidigen (Bourdieu, Chamboredon & Passeron, 1991; Bourdieu & Wacquant, 1992). Aus den oben genannten Gründen ist die induktive Kategorienbildung eine sinnvolle Herangehensweise für die Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit.

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird näher auf die Interviews, deren Auswertung sowie auf die Gütekriterien qualitativer Forschung eingegangen.

### 6.3.1. Interviews

Bei der Planung der Erhebung der Interviewdaten standen die Phasen nach Mayring (2015) im Mittelpunkt. Dabei muss zuerst das Ausgangsmaterial bestimmt werden. Es stellte sich die Frage der Auswahl aus einer grösseren Menge an Material in Bezug auf die Personen, die interviewt werden sollten. Die Zielgruppe sind die CEOs der 153 Schweizer Banken, die von der FINMA in der Schweiz zugelassen sind (vgl. FINMA, 2019). Die Herausforderungen der Auswahl der Fälle sind nicht marginal. Dabei gilt es zu beachten, dass genau definiert wird, welche Aussagen hinsichtlich Tendenzen abgeleitet werden sollen und welche Einblicke in das Feld möglich werden (vgl. Mayring, 2015, S. 55). Bezugnehmend auf das Erkenntnisinteresse sowie die Forschungsfragen sollen die Lebens- und Karrierewege der CEOs in Schweizer Banken erforscht werden. Somit ist klar, dass die zu befragenden Personen CEOs von Schweizer Banken sein müssen. In einem ersten Schritt ging es darum herauszufinden, wie viele der CEOs dieser Banken Männer und wie viele davon Frauen sind. Es war davon auszugehen, dass es deutlich mehr Männer in dieser Position gibt, was sich bestätigte. Nur sechs dieser 153 CEOs sind Frauen. Aufgrund der geringen Anzahl weiblicher CEOs in Schweizer Banken wurden sie alle ausgewählt und interviewt. Bei den männlichen CEOs soll das Kriterium der Repräsentativität im Hinblick auf Strukturelemente dieser Population angewendet werden. Dabei ist es wichtig, dass die verschiedenen Bankenarten wie auch die geographischen Unterschiede berücksichtigt wurden und möglichst ausgewogen in der Fallauswahl vertreten sind. Die Grösse der Banken spielte dabei auch eine Rolle und floss in die Überlegungen der Auswahl ein. Eine maximale Variation des Samples galt es zu erreichen (vgl. Patton, 2002, S. 207 – 258). Es wurde versucht, männliche CEOs in Banken zu identifizieren, die den interviewten weiblichen CEOs ähneln in Bezug auf die Art und Grösse der Bank. Damit sollte sichergestellt werden, dass ungefähr gleich viele männliche wie weibliche CEOs befragt wurden und dass die Befragten aus ähnlichen Bankenkontexten stammen. Gerhardt (1988, S. 29 – 43) identifizierte diese Stichprobenmethodik als geeignet, um Annahmen über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen bestimmten Gruppen zu analysieren, zu differenzieren und zu testen (vgl. Flick, 2017, S. 154 – 171).

Eine erste Kontaktaufnahme mit den ausgewählten CEOs fand direkt per Email statt. Nicht alle angefragten CEOs standen für ein Interview zur Verfügung. Die sehr persönliche Thematik sowie die eher hohe öffentliche Sichtbarkeit von CEOs führte dazu, dass einige der

angeschriebenen CEOs sich entweder nicht zurückmeldeten oder ein Interview direkt ablehnten. Interessant war die Beobachtung, dass einerseits mehrere männliche CEOs entweder ein Interview ablehnten oder sich gar nicht zurückmeldeten und andererseits sämtliche angefragten weiblichen CEOs sofort für ein Interview zusagten. So konnten 12 Interviews durchgeführt werden: sechs der befragten Personen sind Frauen und die anderen sechs Befragten sind Männer. Die Face-to-Face-Interviewmethodik wurde gewählt, um die Entwicklung des Verhältnisses zwischen den interviewten Personen und der Fragestellerin während des Interviews zu erleichtern und gleichzeitig die Beobachtung der Körpersprache zu ermöglichen, um zu sehen, wie wohl sich die Befragten in dieser besonderen Befragungssituation fühlten (vgl. Singleton & Straits, 2005, S. 273 – 275).

In der Reflexion der Erhebungsmethode stellte sich die Frage, inwieweit das Geschlecht der Autorin eine Rolle spielt bzw. Einfluss auf die Interviews haben könnte. Eine authentische und unvoreingenommene Verbindung zwischen der Forscherin und den Interviewten, insbesondere bei den Männern, ist eine wichtige Voraussetzung, um aussagekräftige Antworten zu bekommen. Alle Befragten wollten wissen, wie die Autorin zu diesem Forschungsobjekt kam und warum sie in diesem Thema forsche. Dies wurde meistens zu Beginn der Interviews kurz diskutiert (vgl. Bourdieu, 1996, S. 17 – 37). Diese Diskussion war erforderlich, um die Bedenken aller Befragten, und insbesondere die der Männer, hinsichtlich der Motive für die Forschung zu verringern sowie das Geschlecht als Intervieweffekt abzumildern, wie von Kane und Macaulay (1993, S. 1 – 28) festgestellt wurde. Das Geschlecht der Interviewerin und ihre beträchtliche Erfahrung im Bereich von Diversity und Inclusion erlaubten den Zugang zu Wahrnehmungen weiblicher Befragter, die höchstwahrscheinlich nicht mit einem Mann geteilt worden wären. Einige Männer haben möglicherweise das Gefühl, dass sie bestimmte Informationen nicht mit einer Interviewerin teilen könnten. Die Qualität der von den männlichen CEOs erhaltenen Daten zeigt jedoch, dass diese männlichen Befragten nicht weniger mitteilend waren als die weiblichen Befragten und, dass sie sich bei der Beantwortung der Fragen ähnlich wohl fühlten.

Die Anonymität ist bei den CEOs ein wichtiges Thema und um diese zu gewährleisten, wird keine tabellarische Aufstellung der Interviews vorgenommen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden auch keine Namen der CEOs und auch keine Bankinstitutionen genannt. Die Bezeichnung der Interviews erfolgt mit Kürzeln (z.B. CEO 01, CEO 02). Auch die Zuweisung der einzelnen CEOs zu den entsprechenden Banken wurde unterlassen, damit die Interviews maximal anonymisiert

daherkommen. Ebenso werden auf die Benennung der Bankenart und der geographischen Region verzichtet. So sollten keine Rückschlüsse auf die jeweiligen interviewten Personen gemacht werden können.

Zehn Interviews fanden vor Ort in der Bank bei den Interviewten statt, eines am Telefon und eines in einem öffentlichen Raum. Die Dauer der Interviews lag bei 32 bis 56 Minuten. Die Interviewdauer der meisten Interviews lag bei rund 45 Minuten. Die Interviews mit den Männern reichten von 40 Minuten bis zu einer knappen Stunde mit einem Durchschnitt von 48 Minuten. Die Befragungen der Frauen reichten von 32 Minuten bis zu 53 Minuten mit einem Durchschnitt von 42 Minuten. Bei beiden Befragtengruppen wurde dasselbe Interviewprotokoll verwendet. Auf den ersten Blick mag diese leichte Diskrepanz beim zeitlichen Ablauf der Interviews problematisch erscheinen. Der Unterschied bezieht sich jedoch hauptsächlich auf die Antworten auf zwei Fragen. Erstens hatten die männlichen Interviewpartner weit mehr Positionen in ihrer Karriere inne und wechselten viel öfter ihre Funktion als Frauen. Infolgedessen brauchten die Männer etwas mehr Zeit als die Frauen, um ihre Karrierewege zu beschreiben. Zweitens verwiesen die männlichen Befragten in ihrer Antwort auf die Rolle, die Ehepartner und Kinder in ihrer Karriere spielten und erzählten von ihren Familien. Auf der anderen Seite sprachen die weiblichen Interviewten nicht viel von ihren Familien. Dies erstaunt jedoch nicht, denn von den befragten Frauen hat keine Kinder und nur eine ist verheiratet. Bei den Männern sind jedoch alle verheiratet und nur einer hat keine Kinder. Die befragten CEOs arbeiten alle Vollzeit und sind zwischen 40 und 65 Jahre alt. Im folgenden Abschnitt wird dargelegt, welche Instrumente für die Interviews angewendet wurden.

### **6.3.2. Instrumente**

Alle Gespräche mit den Befragten fanden im Rahmen von halbstrukturierten und offenen Interviews statt. Diese Methode eignet sich sehr gut, wenn der Interviewpartner über ein eher komplexes Wissen zum Thema der Untersuchung verfügt und dies insbesondere bei explorativen Untersuchungen für die wissenschaftliche Untersuchung nutzbar gemacht werden soll. Zudem werden mit dieser Methode Fragestellungen untersucht, die auf subjektive Inhalte gerichtet sind und wie diese im beispielsweise beruflichen Umfeld umgesetzt werden. Die Lebensgeschichten und Biographien der einzelnen Befragten sind sehr

vielfältig und komplex. Des Weiteren sind diese Geschichten sehr persönlich, individuell und subjektiv. Diese Beschreibungen führen dazu, dass halbstandardisierte Interviews als Methode für das Dissertationsvorhaben als geeignet bezeichnet werden können (vgl. Flick, 2017, S. 203). Dabei wurde immer der gleiche Interviewleitfaden (siehe Anlage 1) verwendet, wobei die genaue Formulierung sowie die Reihenfolge variieren konnte. Zudem konnte der oder die Befragte frei und offen auf die Fragen antworten. Die Zielsetzung des Forschungsdesigns dieser Untersuchung ist, Einblicke in die Kapitalakkumulationsmuster durch Interpretationen der gelebten Erfahrung oder des Habitus der befragten Frauen und Männer während ihres gesamten Lebens zu ermitteln. Daher wurde ein Interviewleitfaden bevorzugt, der sowohl offene als auch theoriegeleitete Fragen beinhaltet. Gemäss Lamnek (2002, S. 172) soll der Leitfaden sämtliche interessante und wichtige Phasen und Etappen des Lebensverlaufs abdecken sowie das nicht-explicite Wissen der Interviewten zu ihren Lebenserzählungen abrufen. Das Framework von Bourdieu (vgl. Grenfell, 2008, S. 219 – 228) fordert, dass die Ergebnisse einer Habitus-Studie in eine Beziehung zu setzen sind und zwar sowohl in Bezug zu dem von einem bestimmten Habitus determinierten Feld als auch zu dem in diesem Feld als relevant erachtete Kapital. Somit wurde darauf geachtet, dass der Interviewleitfaden so entwickelt wurde, dass für alle Befragten eine Lebensbeschreibung erstellt werden konnte. Aus diesen Erzählungen der CEOs konnte die Reihenfolge der Ereignisse für die Erzeugung von CEO-Eigenschaften bestimmt werden. Zudem konnte auch die oft komplexe Beziehung dieser Ereignisse mit den zentralen Möglichkeiten zur Kapitalakkumulation herausgefiltert werden (vgl. Lee, Mitchell & Sabylnski, 1999, S. 161 - 187).

In Anbetracht der Tatsache, dass Männer und Frauen autobiographische Erzählungen aufgrund möglicherweise unterschiedlicher Interpretationsmechanismen andersartig vermitteln (vgl. Schulkind et al., 2012, S. 958 – 965), wurden viele Fragen gestellt, um sachliche bzw. objektive Antworten hervorzurufen und so die Subjektivität zu verringern. Diese Strategie war besonders wichtig, da die prägenden Ereignisse während der Kindheit der Befragten stattfanden (vgl. Boyatzis, 1998, S. 67 – 98). Der Interviewleitfaden wurde entlang thematischer Felder aufgebaut. Der erste Teil des Interviews beschäftigte sich mit den Erfahrungen der Befragten während der Kindheit, der Schulzeit und der Jugendphase. Im zweiten Teil ging es um die beruflichen Erfahrungen der Befragten. Dieser Teil des Interviews begann mit der Aufforderung, den beruflichen Werdegang vom Einstieg in die

Erwerbstätigkeit bis zur Ernennung zum CEO darzulegen, damit die eigene Geschichte ohne Unterbrechung durch die Interviewerin von Anfang bis Ende erzählen werden konnte. Beide Teile des Interviews endeten mit einer Abschlussfrage, in der die Befragten aufgefordert wurden, über die wichtigsten Aspekte ihres Lebens nachzudenken. Diese Schlussfragen sollten den Interviewten die Freiheit geben, Ideen auszuarbeiten oder in ihre Ausführungen einfließen zu lassen, die nicht im Interviewleitfaden berücksichtigt worden waren.

In der nachfolgenden Tabelle ist eine kurze Übersicht des halbstrukturierten Interviewleitfadens dargestellt. Der gesamte Leitfaden ist in der Anlage 1 zu finden.

Themen und Überbegriffe	Betrachtungsweisen und Aspekte
<b>TEIL 1</b>	
Damalige Familiensituation	Beruf der Eltern Anzahl und Reihenfolge Geschwister Rolle der Grosseltern und Familienfreunde
Schulzeit / Ausbildung	Verlauf der Schulbildung Wichtige Lehrpersonen
Aktivitäten während Schulbildung	Ausgeübte Sportarten und andere Hobbies Nebenjobs während Schule und Ferien
Erfahrungen	Reisen mit der Familie während Schulzeit Denkwürdige Ereignisse
Wichtige Personen	Kindheitshelden und Heldinnen, heutige Helden und Heldinnen, Mentoren und Mentorinnen und Unterstützer und Unterstützerinnen
Offene Frage	Grundlegende Erfahrung Persönlichkeitsdefinierend
<b>TEIL 2</b>	
Karriereweg	Beschreibung ohne Unterbrechung, Kontext
Führungsperson / Führungsstil	Erwartungen von Kollegen/Kolleginnen Erwartungen von Vorgesetzten Einschränkungen
Eigenwerbung	Notwendigkeit Unterschiede Frauen vs. Männer Folgen
Werte in der Führung	Unterschiede Frauen vs. Männer Bewertung der Unterschiede
Krisensituation	Erwartung an Führungskräfte von aussen Erwartung an Führungskräfte seitens VR
Eigene Familie	Ehepartner und Kinder Häusliche Pflichten Auswirkungen auf Karriere
Karriereschritte	Strategische Möglichkeiten Beförderungen (Inland und Ausland) Erfahrungen

Netzwerk	Wichtigkeit des Networking (intern und extern) Schwierigkeiten beim Zugang
CEO Ernennung	Prozess (formell und informell) Auswahlverfahren durch VR Wichtigkeit der Informationen Eigene Wahrnehmung und Bewertung
Offene Frage	Rat an Berufseinsteiger oder -einsteigerin mit Ziel CEO

Tabelle 8: Kurzfassung Interviewleitfaden, eigene Darstellung

Nachdem nun beschrieben wurde, wer interviewt wird und welche Instrumente benutzt werden, soll nachfolgende die Aufbereitung der Interviews dargelegt werden.

### 6.3.3. Aufbereitung der Interviews

Die Interviews wurden mittels eines Tonbandgerätes aufgenommen und danach im Textverarbeitungsprogramm MS Word wörtlich transkribiert. Bei der Anfertigung von Transkripten gibt es unterschiedliche Systeme, welche sich vor allem in ihrer Genauigkeit der Übertragung der Audio- in eine Textdatei unterscheiden (vgl. Kowal & O'Connell, 2014, S. 64 – 79). Grundsätzlich ist angezeigt, nur so viel und so genau zu transkribieren, wie es die Fragestellung erfordert. Aufgrund der soziologischen Fragestellungen der Dissertation wird der sprachliche Austausch im Mittelpunkt der Untersuchung stehen und somit das Mittel darstellen, um bestimmte Inhalte zu untersuchen. Dabei scheint eine übermässige Genauigkeit (wie beispielsweise Pausen, Räuspern, Umgangssprache etc.) nicht zielführend zu sein (vgl. Strauss, 1991, S. 25 – 49). Aus diesem Grund wurde die inhaltlich-semantische Transkription nach Kruse (2011, S. 341 - 360) angewendet (Anlage 2). Die inhaltliche Strukturierung wurde mittels des Computerprogramms MAXQDA (VERBI Software, 1989 – 2019) durchgeführt.

Zur Weiterverarbeitung sowie zur Auswertung werden aus dem Material als relevant eingestufte Inhalte extrahiert. Diese Extrahierung erfolgt nach bestimmten Regeln, die vorher definiert werden. So wird im folgenden Abschnitt auf die Auswertung der Interviews bzw. des Materials eingegangen.

#### **6.3.4. Auswertung**

Die Auswertung halbstandardisierter Interviews wird oftmals unter Zuhilfenahme von kodierenden Verfahren bewerkstelligt (vgl. Flick, 2017, S. 386). Daher wurden die Interviews mit Hilfe eines Kategoriensystems induktiv ausgewertet. Dabei steht die Festlegung der Kategoriendefinition sowie des Abstraktionsniveaus der zu bildenden Kategorien im Mittelpunkt. In Kapitel 6.3.6. wird auf diese beiden entscheidenden Regeln näher eingegangen. Es werden passende Textpassagen markiert und den markierten Stellen wird ein Code zugeteilt. Anhand von Analyseeinheiten wird das Material in die Kategorien gegliedert (Mayring, 2015, S. 85 – 90). Die Festlegung dieser Analyseeinheiten wird im nächsten Abschnitt näher beschrieben.

#### **6.3.5. Analyseeinheiten**

Vor der eigentlichen Kategorisierung müssen die Analyseeinheiten festgelegt werden, damit die Inhaltsanalyse präziser wird. Dabei geht es um die Codier-, die Kontext- und die Auswertungseinheit. Auf die vorliegende Arbeit angewandt, stellt die Auswertungseinheit das ganze Material der Interviews dar. Es werden erst alle Interviews nacheinander ausgewertet sowie in ein gemeinsames Kategoriensystem eingegliedert und dann miteinander in Verbindung gebracht. Die Kontexteinheit ist der grösste Textteil, der unter eine Kategorie fallen kann und fällt bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse mit der Auswertungseinheit zusammen. Die Codiereinheit erläutert, was der kleinste Textteil ist, der unter eine Kategorie fallen kann. In der vorliegenden Arbeit ist die Codiereinheit aufgrund der Anwendung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse etwas enger gefasst, denn sie legt die Einheiten fest, die im ersten Materialdurchgang als Paraphrasen der Zusammenfassung zugrunde gelegt werden. Dies sind hier bemerkbare und wichtige Elemente im Text (Mayring, 2015, S. 73 und 88). Diese werden nun einer Kategorie zugeordnet. Diese induktive Kategorienbildung ist Inhalt des nächsten Abschnitts.

#### **6.3.6. Induktive Kategorienbildung**

Ein Grundbestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Entwicklung eines Kategoriensystems. Dabei werden in einem steten Referenzprozess, in dem zwischen der

Fragestellung und dem konkreten Material wechselseitig reflektiert wird, die Kategorien entwickelt. Vorab gilt es Konstruktions- und Zuordnungsregeln zu definieren. Im Zuge einer induktiven Kategorienbildung, welche auf der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse basiert, werden die Kategorien in einem Prozess der Eingrenzung direkt aus dem Material abgeleitet, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen. Dennoch soll die Kategorienbildung, basierend auf der Logik der Inhaltsanalyse, theoriegeleitet bestimmt werden. Dafür werden zunächst das Selektionskriterium sowie das Abstraktionsniveau festgelegt. Das Selektionskriterium bestimmt das Material, welcher den Ausgangspunkt der Kategoriendefinition bildet, damit Unwesentliches sowie vom Thema Abweichendes ausgeschlossen werden kann (vgl. Mayring, 2015, 85ff.). Anhand der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit sind dies die subjektiven Erfahrungen und Prägungen während der Kindheit und Jugend sowie während der beruflichen Laufbahn, die zur Akkumulation eines bestimmten Kapitals sowie zu einem spezifischen Habitus geführt haben. Für die Termini *Kapital* und *Habitus* werden die Definitionen von Bourdieu verwendet (vgl. Kapitel 3). Zur Übersichtlichkeit wurde das weitfassende Selektionskriterium in vier Selektionskriterien unterteilt, welche in zwei verschiedenen Obergruppen zusammengefasst werden. In Tabelle 9 werden die Selektionskriterien aufgelistet sind.

<b>Erfahrungen und Prägungen während Kindheit und Jugend</b>	
Familie und Freunde	Aspekte in Bezug auf die Eltern, Geschwister sowie weitere Verwandte und Bekannte
Ausbildung und Aktivitäten	Faktoren während der Schulzeit und im Studium sowie Hobbies, weitere Interessen und Ferienjobs
<b>Erfahrungen und Prägungen während beruflicher Laufbahn</b>	
Beziehungen und Vernetzung	Hinweise auf Mentoren und Vorbilder sowie auf das Netzwerk generell sowie Faktoren in Bezug auf die eigene Familiensituation
Karriere	Aspekte der beruflichen Laufbahn und zur Sichtbarkeit sowie zur Weiterentwicklung bis zur CEO Ernennung

Tabelle 9: Selektionskriterien, eigene Darstellung (vgl. Mayring, 2015)

Das Abstraktionsniveau hingegen legt fest, was im Text berücksichtigt werden soll bzw. wie konkret oder wie abstrakt eine Kategorie generiert werden soll. Dies sollen hier konkrete Faktoren für die jeweilige Person und keine allgemeinen Einschätzungen der Situation sein. Es können somit durchaus solche Erfahrungen sein, die auch andere Personen gemacht haben.

Das Material, hier das erste Interview, wurde Zeile für Zeile durchgearbeitet. Sobald das Selektionskriterium zu ersten Mal erfüllt war, wurde die erste Kategorie als Begriff oder als kurzen Satz formuliert. Bei der weitergehenden Durcharbeitung des Textes wurde immer dann, wenn das Selektionskriterium erneut erfüllt war, die Textstelle unter die bereits gebildete Kategorie subsumiert oder eine neue Kategorie gebildet. Dabei ging es darum, in einem systematischen Prozess, die relevanten Textstellen zu reduzieren sowie in Kategorien einzuteilen. Nach dem ersten Interview wurden die Kategorien überarbeitet und überprüft – mit dem Ziel der Schärfung der Kategoriendefinition. Anschliessend wurden zwei weitere Interviews entsprechend codiert. Nach dem dritten Interview wurden nur wenige neue Kategorien gebildet. Daher wurde an dieser Stelle eine formative Reliabilitätsprüfung durchgeführt. Das Kategoriensystem wurde also revidiert und rücküberprüft, ob die Kategorien dem Ziel der Analyse nahekommen. Dabei wurden die Kategorien verfeinert bzw. zum Teil auch verworfen. Ebenso wurde kontrolliert, ob das Selektionskriterium und das Abstraktionsniveau sinnvoll gewählt wurden. In dieser Phase wurden Beziehungen zwischen den Kategorien identifiziert, wobei jede Kategorie in Bezug auf mögliche Assoziationen mit unterschiedlichen männlichen und weiblichen Erfahrungen betrachtet wurde, die wiederum dasselbe oder ein ähnliches wertvolles Kapital liefern könnten (vgl. Braun & Clarke, 2006, S. 77 – 101). Auf diese Weise wurde der männliche Habitus mit dem weiblichen Habitus verglichen, um gemeinsame und eindeutige Erfahrungen für männliche und weibliche CEOs zu ermitteln. Zudem wurde getestet, ob Ausnahmen oder ungeklärte Verbindungen in den abgeleiteten Kategorien im Datensatz enthalten waren (vgl. Athens, 2010, S. 87 – 125).

Weitergehend wurden die restlichen Interviews ebenso durchgearbeitet und codiert. Danach erfolgte eine abschliessende formative Reliabilitätsprüfung, welche alle Interviews und Codierungen sowie das Kategoriensystem miteinbezog. Die codierten Aussagen wurden durch eine reflexive Interpretation der Daten (vgl. Alvesson, 2003, S. 13 – 33) und auch basierend auf einer längeren Beschäftigung der Autorin mit dem Thema sowie einem tiefen Verständnis der Thematik (vgl. Athens, 2010, S. 87 – 125) zu einer Kategorie konsolidiert. Bourdieu'sche Vorstellungen von Dimensionen von wertvollem Kapital, die sich auf die Thematik beziehen, wurden ebenfalls als Analyserahmen verwendet (vgl. Bourdieu, 1990).

Die der induktiven Kategorienbildung zugrundeliegende Offenheit, hat den Vorteil, dass Verzerrungen und Vorannahmen seitens der Autorin weitgehend vermieden werden können (vgl. Reinhoffer, 2008, S. 123 – 141). Die folgende Tabelle 10 stellt diese Kategorien sowie die Unterkategorien dar.

Kategorien	Unterkategorien
Eltern	- Ausbildung, Beruf und Rolle des Vaters - Ausbildung, Beruf und Rolle der Mutter
Andere Familienmitglieder/Familienfreunde	- Rolle der Grosseltern - Rolle der Geschwister - Einfluss weiterer naher Menschen
Schule und Studium	- Schule - Studium - Einfluss von Lehrpersonen
Andere Interessen und Erfahrungen	- Sport/Hobbies - Reisen - Militär - Vorbilder
Frühe Arbeitserfahrungen	- Nebenjobs - Gründe für Nebenjobs
Mentoren und Vorbilder	- Mentoren - Ratschläge - Vorbilder
Familiensituation	- Partner/Partnerin - Kinder - Eltern
Netzwerk	- Netzwerk innerhalb Organisation - Netzwerk ausserhalb Organisation
Berufliche Laufbahn	- Stationen und Positionen - Weiterentwicklung - Karriereplanung
CEO Ernennung	- Führungsstil - Führungsverständnis - Prozess bis zur Position des CEO

Tabelle 10: Kategorien und Unterkategorien, eigene Darstellung

Die Interpretation der Ergebnisse wird im nächsten Abschnitt angesprochen.

### 6.3.7. Interpretation

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse wurden anhand der Fragestellungen interpretiert. Diese Interpretation orientierte sich an den induktiv gebildeten Kategorien

aufbauend auf den Erkenntnissen aus den Interviews, auf dem subjektiven Wissen sowie der persönlichen Haltung der Befragten. Lamnek stellt fest, dass in der Sozialforschung „nicht so sehr Begründungen interessieren, als vielmehr Beschreibungen, besonders in Bezug darauf, wie Strukturen von Handlungsweisen und Handlungs-Absichten beschaffen sind“ (2002, S. 170). Dieses Zitat lässt sich an die Aussagen der interviewten CEOs anbinden und wird im Rahmen der Darstellung sowie der Diskussion der Ergebnisse in Kapitel 7 und 8 weiter ausgeführt und dezidiert an die Ausführungen in dieser Forschungsarbeit angebunden.

Während die Darstellung der Ergebnisse, die in Kapitel 7 folgt, den Anschein erwecken kann, dass der obige Prozess vollständig linear war, ist eine solche Schlussfolgerung inkorrekt. Als sich beispielsweise bei der Datenerhebung starke Muster herausstellten, wurden nach Abschluss der Interviews weitere Fragen an die Interviewten gestellt, die sich auf diese Muster und einige der frühen aufkommenden Themen bezogen. Dies wurde bewerkstelligt, um das frühe Verständnis der Daten zu verfeinern und zu bestätigen (vgl. Alvesson, 2003, S. 13 – 33; Corley & Gioia, 2004, S. 173 – 208). Darüber hinaus pflegte die Autorin nach Abschluss des Interviewprozesses Kontakt zu den Befragten. Die vorläufigen Ergebnisse wurden ihnen präsentieren, um Feedback zu diesen Interpretationen zu erhalten (vgl. Sandberg, 2000, S. 9 – 25).

Die Darstellung sowie die Absicherung der Gütekriterien wird im nächsten Unterkapitel detailliert diskutiert.

### **6.3.8. Gütekriterien**

Die Aussagekraft der Analyse muss anhand inhaltsanalytischer Gütekriterien eingeschätzt werden, denn dies ist in der Forschung eine wichtige Regel, damit zuverlässige und gültige Interpretationen das Ergebnis sind und entsprechend verlässliche Schlussfolgerungen gezogen werden können (vgl. Major & Savin-Baden, 2012; Creswell, 2013; Savin-Baden & Major, 2013; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Insbesondere in der quantitativen Forschung wird die Qualität der Daten mittels den Gütekriterien der Objektivität, der Validität und der Reliabilität beurteilt. Mayring (2016, S. 35) vertritt jedoch die Auffassung, dass diese für die qualitative Forschung nicht einfach übernommen werden können und dass andersartige Gütekriterien definiert werden müssten. Aus diesem Grund bedient sich die vorliegende

Untersuchung den Gütekriterien nach Kirk und Miller (1986, S. 59 – 74). Im Folgenden werden diese beschrieben und bezüglich der vorliegenden Arbeit ausgeführt:

### Verfahrensdokumentation

Die Beschreibung des Verfahrens zur Erkenntnisgewinnung eines Forschungsprojektes muss genau beschrieben werden. In der vorliegenden Arbeit wurde das Vorgehen spezifisch auf den zu untersuchenden Gegenstand bezogen beschrieben. Dabei sollen das Vorgehen sowie die Methoden ausführlich erläutert werden, was hier durch die klare Dokumentation der Analyseinstrumente sowie der Durchführung und Auswertung erfüllt wird. Die Explikation des Vorverständnisses ist ebenfalls logisch erfasst, was dazu führt, dass der Prozess der Forschung nachvollziehbar wird.

### Argumentative Interpretationsabsicherung

Die Ergebnisinterpretationen müssen argumentativ begründet werden und das Vorverständnis muss entsprechend dem Themenfeld passend sein. In der vorliegenden Arbeit wurden die Interpretationen mit Argumenten unterlegt. Durch die Theorie sowie die Interviews ist zudem das Vorverständnis der Interpretationen gegeben. Aufgrund der beruflichen Tätigkeit der Forscherin ist die Argumentationsweise zusätzlich durch den praxisrelevanten Bezug unterstützt.

### Regelgeleitetheit

Die Qualität der Interpretation wird durch ein systematisches Vorgehen sowie durch Verfahrensregeln erhöht. Die Analyseschritte sollen festgelegt und das Material in zweckmässige Einheiten unterteilt werden. Durch das systematische und schrittweise Vorgehen im Rahmen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird dies in der vorliegenden Arbeit abgebildet. Zudem wird im Rahmen dieser Unterteilung die Analyse streng regelgeleitet in einzelne Schritte zerlegt.

### Nähe zum Gegenstand

In der qualitativen Forschung soll die Nähe zum Gegenstand durch die Anknüpfung an die Alltagswelt der befragten Subjekte gegeben werden. Wichtig ist dabei, dass versucht wird, eine Interessenübereinstimmung mit den Befragten zu erreichen. Für die vorliegende Untersuchung fanden die Interviews im Feld statt. Die Interessenübereinstimmung bei den

CEOs ist ausdrücklich gegeben, weil sie direkt betroffen sind und weil das Interesse daran, mehr Frauen in den obersten Führungsgremien vertreten zu sehen, vorhanden. Dies führt zu einer grösstmöglichen Nähe zum Untersuchungsgegenstand.

### Kommunikative Validierung

Die Gültigkeit der Ergebnisse kann durch die kommunikative Validierung überprüft werden, indem die Beforschten in den weiteren Forschungsprozess miteinbezogen werden. Flick (2010) sieht drei mögliche Zeitpunkte im Forschungsprozess, um diesen Schritt zu realisieren: Der Einbezug nach Abschluss der Erhebung, die Berücksichtigung der Befragten während der Interpretation sowie die Rückmeldung nach Abschluss der ganzen Arbeit. Grundsätzlich ist die Dissertation eine Einzelarbeit, welche von einer Person ausgeführt wird. Daher stellt sich die Frage, ob die kommunikative Validierung vor Abschluss der Arbeit sinnvoll ist. Damit jedoch die inhaltliche Zustimmung der Befragten zu den jeweiligen Aussagen eingeholt und somit die Authentizität gesteigert werden konnte, wurden die Transkripte an die jeweiligen Interviewten gesendet. Die Mehrheit der befragten Personen hatte keine Ergänzungen oder Änderungen zum Transkript vorzubringen. Dies war jedoch der einzige Einbezug während des Forschungsprozesses und es ist geplant, Rückmeldungen vonseiten der Befragten erst nach Abschluss der Arbeit erneut einzuholen.

### Triangulation

Damit durch verschiedene Perspektiven ein Gesamtbild entstehen kann, sollen durch die Triangulation verschiedene Lösungswege gefunden und die Ergebnisse verglichen werden. Die Triangulation findet auf mannigfaltige Weisen statt, indem unterschiedliche Datenquellen, Interpretierende, Theorien und Methoden verwendet werden. In der vorliegenden Arbeit wurden Frauen und Männer interviewt, was dazu führte, dass die Perspektiven beider Geschlechter einbezogen werden konnten. Während des Forschungsprozesses fand zudem ein paralleler Austausch mit Personen aus dem Feld bzw. nahe dem Untersuchungsfeld statt. Dies führte zu einem informellen Zuwachs von Erfahrung und prägte die Erstellung der Arbeit. Einerseits tauscht sich die Forscherin durch ihre berufliche Tätigkeit regelmässig mit Fachpersonen bezüglich Geschlechterdiversität aus und andererseits finden durch den beruflichen Hintergrund der Autorin auch laufend Gespräche im Bankensektor statt. Diese Erkenntnisse werden teilweise auch schriftlich in den entsprechenden Interviews festgehalten

und fließen im Rahmen einer weiterführenden Erfahrungsbasis in die Forschungsarbeit ein. Dies ist für die vorliegende Untersuchung eines der wichtigsten Gütekriterien.

### Interraterreliabilität

Grundsätzlich muss zusätzlich zu den oben beschriebenen Gütekriterien nach Kirk und Miller (1986, S. 59 - 74) auch die Interraterreliabilität einbezogen werden. In der vorliegenden Forschungsarbeit fällt diese jedoch aus zwei Gründen weg. Erstens hat die Autorin wie oben beschrieben sehr viel Erfahrung in der Thematik. Zweitens steht sie laufend im Austausch mit Fachpersonen.

Nachdem in diesem Kapitel die Forschungsmethode dargestellt und die Gütekriterien qualitativer Forschung rekapituliert wurden, werden im nächsten Teil die Ergebnisse des qualitativen Forschungsprozesses präsentiert.

## 7. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Datenerhebung und der Datenanalyse dargelegt. Deren Darstellung, Interpretation sowie Abgrenzung erfolgen gemäss der Zielsetzung und entlang der Fragestellungen. Dieses Vorgehen vergegenwärtigt sich anhand des Forschungsmodelles und ist abgeleitet aus den theoretischen Vorarbeiten. Zur Vollständigkeit der Betrachtung soll hier nochmals kurz das Kategoriensystem erwähnt werden (vgl. Tabelle 10 in Kapitel 6.3.6.). Davon ausgehend werden im Verlauf dieses Kapitels die Einzelbestandteile der Analyse dargestellt. Die Umfrageergebnisse werden jeweils für die Frauen und die Männer anhand des Modells in Abbildung 1 in drei Abschnitte gegliedert. Jeder Abschnitt beschreibt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb des jeweiligen vorherrschenden Habitus, den die im Feld Tätigen, also die CEOs, an den Tag legen. Die Interviews mit männlichen CEOs wurden zuerst analysiert, um festzustellen, ob ein dominanter Habitus von den Befragten geteilt wurde. Zudem wurden Kapitalakkumulationsmuster durch mehrfache Iterationen zwischen Interviewdaten und aufkommenden theoretischen Konstrukten identifiziert bis ein Stadium der theoretischen Sättigung erreicht war (vgl. Athens, 2010, S. 87 – 125; Pratt et al., 2006, S. 235 – 262).

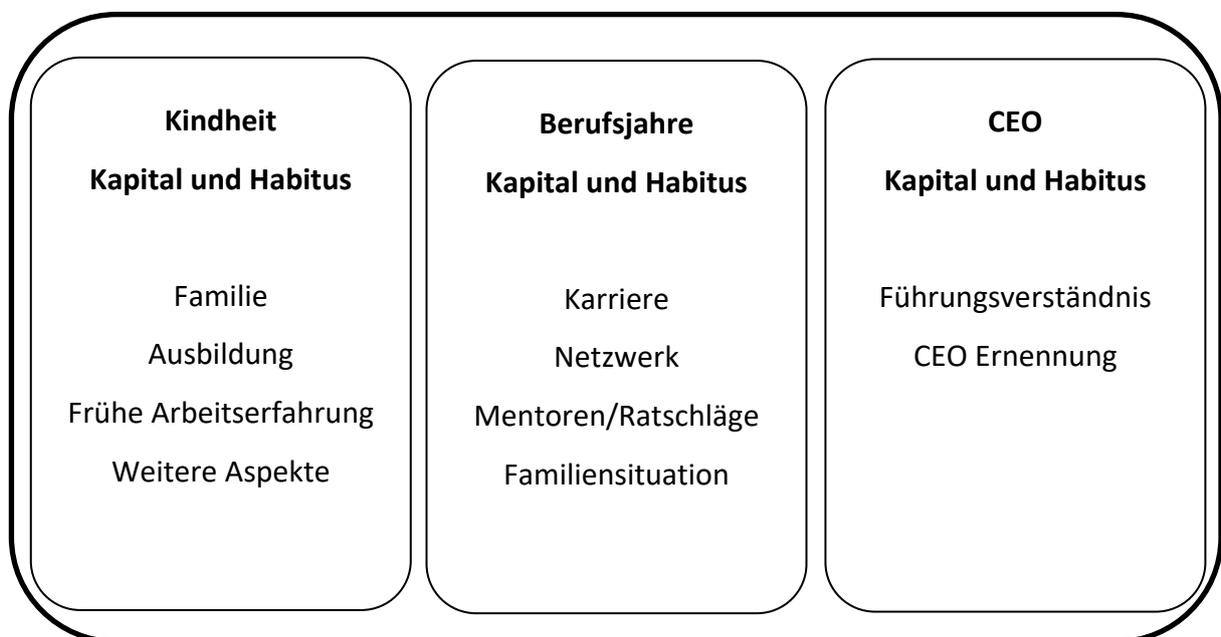


Abbildung 1: Modell anhand Fragestellung, eigene Darstellung

Der erste Fokus liegt auf dem Kapitalerwerb sowie dem Habitus der CEOs in der Kindheit. Es wird der Frage nachgegangen, auf welche Weise welches Kapital erworben wird und welche Unterschiede bezüglich der sozialisierten Normen zwischen Frauen und Männern bestehen. Dieser Schwerpunkt ist insbesondere aus theoretischer Perspektive relevant. Wie in Kapitel 4.1. erläutert, gibt es vielfältige Anhaltspunkte bezüglich der Geschlechtsunterschiede in der Kindheit. Insbesondere die elterliche Arbeitsteilung (vgl. Blakemore & Hill, 2008, S. 192 – 207), die Zuweisung von Geschlechterrollen und deren Auswirkungen auf die Berufspräferenzen sowie auf die Berufslaufbahn (vgl. Evans & Diekmann, 2009, S. 235 – 249; Guay et al., 2003, S. 124 – 136) spielen dabei eine Rolle.

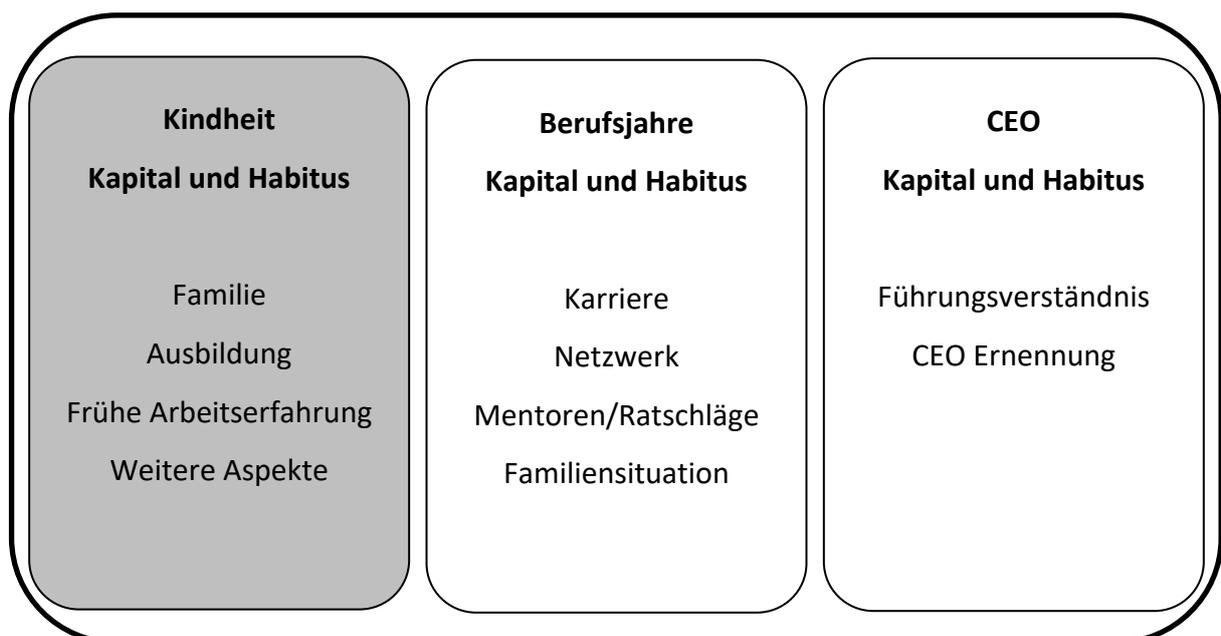
Der Kapitalerwerb im Verlauf der Erwerbstätigkeit wird im zweiten Teil dargestellt. Diese Jahre sind geprägt durch verschiedene Einflussfaktoren, welche sich unterschiedlich auf die Geschlechter auswirken. Insbesondere die Akkumulation von Sozialkapital, welche auf der Entwicklung gegenseitiger Verpflichtungen ausgerichtet ist, die auf einer Grundlage gegenseitigen Vertrauens und Respekts beruhen, spielen dabei eine grosse Rolle (vgl. Day, 2000, S. 581 – 613). Die Geschlechtsunterschiede bezüglich der Grundwerte sowie der Risikohaltung bei Führungspersonlichkeiten sind gemäss Adams und Funk (2012, S. 219 – 235) systematisch zu erkennen. Diese Unterschiede können für Frauen nachteilig sein beim Aufstieg an die Spitze von Unternehmen (vgl. Eagly et al., 2019; Tharenou, 1999, S. 1 – 22; Giscombe, 2007, S. 383 – 403).

Der dritte Teil befasst sich mit dem CEO-spezifischen Habitus und dem damit in Verbindung stehenden Kapitalerwerb. Aufgrund der grossen Relevanz dieses Bereichs im Rahmen der Forschungsarbeit ist demselben ein eigenes Kapitel gewidmet – somit wurde er nicht in Kapitel 7.2. und damit in die Aufbereitung der Berufsjahre eingebunden, auch wenn dies vordergründig als sinnvoll erscheint. Führungspersonlichkeiten und insbesondere CEOs zeichnen sich durch vielfältige Qualitäten aus (vgl. Bennis, 2009, S. 1 – 32; Goleman, 2004, S. 1 – 12; Bertrand, 2009, S. 121 – 150). Ihre Fähigkeiten sowie Kompetenzen entwickeln sich im Laufe der Jahre und der Grundstein dafür wird teilweise bereits in der Kindheit gelegt (vgl. Ligon et al., 2008, S. 312 – 334; Hartmann & Kopp, 2001, S. 436 – 466; Hartman & Harris, 1992, S. 153 – 167). Die Perspektive auf das Sozialkapital sowie auf das Humankapital wird als bedeutend erachtete, insbesondere bezüglich der vorliegenden Arbeit. Eine grosse Relevanz kommt dabei auch dem Selektionsprozess bei der CEO-Ernennung zu, denn diese

Entscheidungen konfrontieren Organisationen mit weitreichenden Konsequenzen hinsichtlich der Gesamtausrichtung der genuinen Tätigkeitsfelder und Handlungsoptionen (Araoz, 2007, S. 22 – 45; Bennett & Lemoine, 2014, S. 311 – 317; Datta & Rajagopalan, 1998, S. 833 – 852). Dabei spielt die Herkunft (innerhalb oder ausserhalb der Unternehmung, aus der gleichen oder einer anderen Branche, kulturelle Herkunft) des neuen CEOs eine ausschlaggebende Rolle und hat grosse Auswirkungen auf die Strategie sowie Kultur der Organisation (vgl. Khurana, 2001, S. 91 – 95; Zhang & Rajagopalan, 2003, S. 327 – 338).

## 7.1. Entwicklung von Kapital und Habitus in der Kindheit

Die Phase der Kindheit beeinflusst die Entwicklung von Kapital und Habitus entscheidend, wie dies bereits in Kapitel 4.1. und weiter oben beschrieben wurde. Diese Phase ist unter anderem durch die Herkunftsfamilie sowie durch Aktivitäten und Erfahrungen in einem ausser familiären Referenzfeld geprägt. Im Rahmen dieser Arbeit und basierend auf dem Untersuchungsziel gehören dazu insbesondere die Familienangehörigen sowie die Ausbildung und die frühen Arbeitserfahrungen. Es soll also darauf eingegangen werden, inwiefern es in der Kindheit zu Unterschieden kommt bezüglich karriererelevanten Habitus und Kapital. Im Folgenden werden daher die Ergebnisse aus den Interviews in Bezug auf den Kapitalerwerb in der Kindheit sowie in Bezug auf den Habitus in diesem Lebensabschnitt beschrieben.



Es soll die Frage beantwortet werden, wo die Ursachen für den Erwerb von Kapital und Habitus in der Phase der Kindheit liegen. Des Weiteren wird darauf eingegangen, welche Unterschiede sich diesbezüglich bei Frauen und Männern feststellen lassen, falls dies aufgrund der Aussagen der Befragten möglich ist.

### 7.1.1. Familie

Grundsätzlich stammen die befragten CEOs aus Familien, die als traditionell und geordnet (Mutter, Vater und Kinder) bezeichnet werden können und sind in relativ behüteten Verhältnissen aufgewachsen. Die Rollenaufteilung wurde von praktisch allen CEOs als eher klassisch bezeichnet: die Mütter übernahmen die Aufrechterhaltung des Haushalts sowie die Betreuungsarbeit in der Familie – unabhängig davon, ob sie erwerbstätig waren oder nicht. Herausarbeiten lassen sich einige bemerkenswerte Unterschiede zwischen den Geschlechtern in Bezug auf die Familienorganisation und deren Einfluss auf die befragten CEOs. Diese Unterschiede (und auch Gemeinsamkeiten) werden anhand der Kategorien in Tabelle 11 aufgeführt.

Unterkategorie	Frauen	Männer
Ausbildung, Beruf und Rolle des Vaters	Mehrheitlich Unternehmer	Mehrheitlich angestellte Fach- oder Führungsfunktion
Ausbildung, Beruf und Rolle der Mutter	Mehrheitlich erwerbstätig	Mehrheitlich Hausfrau
Rolle der Geschwister	Meistens wenige, mehrheitlich harmonisch	Immer 2 oder mehr, mehrheitlich Wettbewerb
Rolle der Grosseltern	Mindestens von einer Seite immer präsent, meistens wichtig und prägend	Präsent, teilweise keine Rolle und teilweise wichtige Rolle
Andere wichtige Personen	Meistens mindestens eine weitere nahe Person	Mehrheitlich keine weiteren Bezugspersonen

Tabelle 11: Ergebnisse Kategorie Familie, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Das Familienleben der Mehrheit der männlichen CEOs kann als traditionell bezeichnet werden. Ihre Väter haben durch ihre Fach- oder Führungsfunktionen im angestellten Verhältnis eine Karriere im engeren Sinn gemacht. Ihre Mütter waren praktisch alle (ausser

einer) als Hausfrauen im Familienkontext tätig. Zum Teil sind sie später, als die Kinder grösser waren, mit einer Teilzeitarbeit wieder ins Erwerbsleben eingestiegen. Bemerkenswert ist, dass die einzige berufstätige Mutter eines männlichen CEOs von ihm als Vorbild bezeichnet wurde.

*„Erstens sah ich meine Mutter als Heldin, da sie Anästhesist, Chirurgin und fünf Kinder gross gezogen und nur mal ein halbes bis ein ganzes Jahr ausgesetzt.“ (CEO 5, Z. 166 – 168)*

*„Mein Vater war Kaufmann und hat bei einer grossen Unternehmung im Verkauf gearbeitet. Dort hat er Karriere gemacht, bis er am Schluss in der Geschäftsleitung war.“ (CEO 3, Z. 40 – 42)*

*„Meine Eltern hatten eine klasse Rollenverteilung. Mein Vater hat nach der KV-Lehre ein Karrierestufe nach der anderen genommen bis er in einer mittelgrossen Unternehmung in der Geschäftsleitung war. Meine Mutter war Hausfrau und hat sich um uns gekümmert.“ (CEO 6, Z. 4 – 7)*

Fast alle weiblichen CEOs stammten hingegen aus Familien, in denen der Vater in einem kleinen Unternehmen selbstständig tätig war – und zwar in einem Familienbetrieb. Die Mütter waren mehrheitlich ebenfalls erwerbstätig (ausser einer) und dies meistens auch im Familienbetrieb. So waren sie für ihre Töchter auch weibliche Vorbilder, wie eine Befragte so umschrieb.

*„Meine Mutter hatte sicher einen gewissen Einfluss, sie sagte immer: ‚Ich finde als Frau musst du auf den eigenen Beinen stehen und für dich selber sorgen können.‘“ (CEO 10, Z. 103 – 104)*

*„...wahrscheinlich habe ich schon gesehen, dass meine Schwester, meine Mutter, meine Grossmutter alle einen tollen Berufsweg hatten und wahrscheinlich unbewusst wollte ich das auch...“ (CEO 12, Z. 68 – 70)*

Die Beziehung zu den Grosseltern zeigt sich für die Gruppe der Befragten als sehr unterschiedlich ausgeprägt. So berichten die meisten Männern unter den befragten CEOs, dass nur teilweise eine Beziehung zu den Grosseltern bestand – in den wenigsten Fällen wurde diese Beziehung als intensiv oder prägend erlebt. Bei allen weiblichen CEOs hatten die Verbindung zu den Grosseltern eine Rolle gespielt und bei den meisten war diese Beziehung von grosser Bedeutung. Oft waren es die Grossmütter (väterlicherseits oder mütterlicherseits), die als Bezugspersonen prägend waren. Zudem wurden sie auch als ein weibliches Vorbild wahrgenommen.

*„Die Grossmutter mütterlicherseits habe ich unglaublich geliebt, sie war eine richtige Freidenkerin. Die Frau ist einfach 100 Jahre zu früh auf die Welt gekommen.“ (CEO 08, Z. 24 – 25)*

*„Ja sie hat selber ihre Wünsche und Ziele nicht realisieren können und mir immer gesagt, als ich noch ein kleines Mädchen war: ‚Du musst deinen Weg gehen und erfülle dir deine Wünsche. Das ist so wichtig für dein Leben.‘ Als ich das erste Mal mit 20 Jahren ins Ausland nach London in die Sprachschule ging, war sie so stolz, dass ich das machen konnte. Sie war dann schon über 80 Jahre alt und hat mir wunderbare Briefe geschrieben, die ich heute noch habe. Sie war eine hoch intelligente Frau.“ (CEO 08, Z. 31 – 36)*

*„Aus diesem Grund war meine Grossmutter eine sehr wichtige Bezugsperson für mich. Ich habe die Aufgaben für die Schule meistens mit meiner Grossmutter zusammen gemacht.“ (CEO 11, S. 21 – 23)*

Neben den Eltern, Geschwistern und Grosseltern gab es für die weiblichen Befragten meistens noch weitere Personen, die einen gewissen Einfluss hatten. Die männlichen Befragten hingegen konnten ausserhalb der engeren Familie keine weiteren Bezugspersonen benennen.

Es konnten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen CEOs in Bezug auf das, was sie von ihren Eltern gelernt haben, festgestellt werden. Dabei wurden insbesondere die verbalen sowie non-verbalen Lektionen, welche die Väter gelehrt haben, in den Interviews erwähnt.

Alle weiblichen CEOs berichteten von einem grossen Familienzusammenhalt. Ganz speziell wurde die wohlwollende und ermutigende Atmosphäre zu Hause betont.

*„Mein Vater hat immer gesagt: „Ich möchte, dass meine Söhne auch mithelfen. Ich möchte, dass meine Töchter einen guten Beruf lernen, dass sie sich selber durchs Leben bringen können, denn man weiß nie was passiert. Er hat immer gesagt: „Sie können lernen und machen was sie wollen, aber bei zwei Berufen lege ich ein Veto ein. Das ist Verkäuferin und Friseurin.“ Das sagt schon ziemlich viel.“*  
(CEO 08, Z. 44 – 48)

*„Und mein Vater hat uns alle auch immer unterstützt und gleichbehandelt.“* (CEO 12, Z. 70)

Dieser Aspekt der familiären Unterstützung wurde bei den männlichen CEOs nur selten erwähnt. Einige erwähnten gar die hohen Erwartungen, die von den Eltern, aber vor allem von dem Vater an sie herangetragen wurden.

*„Mein Vater sagte mir, dass ich studieren soll. Daraufhin habe ich das Gegenteil gemacht.“* (CEO 03, Z. 81 - 82)

*„Mein Vater sagte: „Schau, du kommst nicht an eine richtige Universität, also unterstütze ich dich nicht.“ Das war sehr hart.“* (CEO 02, Z. 294 – 295)

Bemerkenswert sind die Aussagen zu den Geschwistern. Während es bei den weiblichen CEOs so etwas wie Rivalität oder Konkurrenz zwischen den Geschwistern nicht gegeben zu haben scheint, erzählte die Mehrheit der Männer, dass sie sich zu Hause haben durchsetzen müssen und dass ein gewisser Wettbewerb zwischen den Geschwistern stattfand.

*„Wir hatten als Kinder einen hohen Wettbewerb, meine Schwester war sehr intelligent, mein Bruder eher das Sorgenkind und mein anderer Bruder konnte sehr früh lesen und schreiben.“* (CEO 04, Z. 149 – 151)

*„Ich habe mit meinem Bruder immer Rennen gemacht.“* (CEO 03, Z. 167)

*„Aber auch zu Hause wollte ich immer Rennen machen und so mit meiner Schwester und gewinnen.“ (CEO 06, Z. 99 – 100)*

Anzufügen gilt, dass alle befragten männlichen CEOs aus Familien mit mindestens drei Kindern stammten und bei den Frauen die Familien in den wenigsten Fällen so gross waren.

Der familiäre Habitus ist nicht zwingend deterministisch. Dennoch lassen sich hier bereits unterschiedliche Erfahrungen im täglichen Leben erkennen sowie in der Art und Weise wie Familien ihren Kindern verschiedene Kontexte bieten. Dabei sind vor allem die Tätigkeiten der Eltern, die Beziehung zu den Grosseltern oder zu anderen nahen Personen sowie den Wettbewerb zwischen den Geschwistern zu nennen. Auf diese Weise nehmen die Kinder die sozialen Muster um sie herum unbewusst an und sie werden so zu tief verwurzelten Denk- und Verhaltensmustern. Dadurch werden mannigfache Arten von Kapital aktiviert und dies insbesondere in Bezug auf das kulturelle und das soziale Kapital.

### **7.1.2. Ausbildung**

Die Schulzeit spielte bei der Entwicklung der beiden Befragtengruppen eine herausragende Rolle. Neben vielen Gemeinsamkeiten während dieser Zeit, gab es auch ein paar wesentliche Unterschiede. In Tabelle 12 wird anhand der Unterkategorien ein Überblick gegeben.

<b>Unterkategorie</b>	<b>Frauen</b>	<b>Männer</b>
Schule	Eher geradlinig	Oft Schwierigkeiten genannt
Studium/Lehre	Kombination Theorie und Praxis	Kombination Theorie und Praxis
Einfluss von Lehrpersonen	Förderung, meistens starke Lehrerinnen, einige stereotype Lehrer	Förderung, mehrheitlich Lehrer mit Struktur

Tabelle 12: Ergebnisse Kategorie Ausbildung, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Der Einfluss der Lehrpersonen wurde von beiden Befragtengruppen stark wahrgenommen. Dabei spielte es keine Rolle, ob diese Lehrkräfte weiblich oder männlich waren. Beinahe alle Interviewten identifizierten einzelne Lehrpersonen, die ihren Intellekt erkannt und gefördert hatten. So wurden ihnen gewisse Werte mitgegeben.

*„Er hat mich sehr in Sachen Sprache, Schreibfertigkeiten und Essays getrieben und das hat mir sehr gut gefallen. Ich habe es geliebt, Essays zu schreiben. Ich denke, er hat meine Schreibfähigkeiten ziemlich beeinflusst.“ (CEO 02, Z. 95 – 98)*

Vor allem viele der weiblichen Befragten reflektierten die Bedeutung starker Lehrerinnen als Vorbilder für ihre spätere Laufbahn. Aber auch gewisse männliche Lehrer hatten einen Einfluss auf die Entwicklung der weiblichen CEOs, insbesondere indem sie entweder die Mädchen in der Klasse speziell gefördert oder im Gegenteil in gewissen Fächern stark stereotypisiert haben.

*„Ja, sie hatte relativ große Ansprüche, aber wollte eigentlich alle durch die Prüfung bringen. Französisch war nicht unbedingt das Hit-Fach von allen, das ist so. Sie war wirklich sehr streng, aber man hat bei ihr immer gespürt, dass sie es auch gut meint. Es war natürlich auch so geregelt, dass sie schon ein kleines bisschen die Schülerinnen bevorzugt, die gute Noten hatten.“ (CEO 08, Z. 111 – 115)*

*„Der Klassenlehrer in der Oberstufe hatte das Gefühl, dass Mädchen nicht rechnen können.“ (CEO 10, Z. 54 – 55)*

*„Mein Mathelehrer im Gymnasium habe ich gerne gemocht. Er wusste genau, wie man Freude und Interesse am Fach vermittelt und er machte keinen Unterschied zwischen Mädchen und Jungs. Ich bin sehr gerne in die Mathe gegangen und war auch gut. Ich denke, das hatte vor allem mit ihm zu tun.“ (CEO 12, Z. 32 – 35)*

Viele männliche Befragte geben an: insbesondere männliche Lehrpersonen hätten ihnen eine gewisse Struktur und Disziplin sowie ein klares Führungsverständnis vorgelebt und mitgegeben.

*„Dann erinnere ich mich sehr an meinen Mathematik- und Lateinlehrer, da das doch damals schon ältere Personen waren, sehr konservativ, sehr klare Führung der Schüler und ein sehr hohes Anspruchsdenken.“ (CEO 5, Z. 58 – 60)*

Einige Männer erwähnten gewisse Schwierigkeiten, welche in der Schulzeit aufgetreten sind. Durch die Auseinandersetzung mit diesen Herausforderungen wurden neue Stärken identifiziert, was zu einer Stärkung der Persönlichkeit geführt hat.

*„Also wahrscheinlich haben sie mich eher behindert ... oder. Also ich bin froh, dass ich trotz der Schule den Weg so machen konnte.“ (CEO 03, Z. 72 – 73)*

*„Ich war eher ein Spätzügler und nicht wirklich gut in der Schule.“ (CEO 04, Z. 154 – 155)*

*„Ich war ein schwieriger Schüler und hatte Mühe mit Lernen.“ (CEO 02, Z. 66)*

*„In meiner Schulzeit gab es etliche Probleme und Hürden. Es war nicht immer einfach, aber irgendwie habe ich mich durchgebissen. Ich hatte keine Lust zu lernen.“ (CEO 06, Z. 39 – 40)*

Solche Aussagen wurden von den weiblichen CEOs nicht getroffen, vielmehr wurde die Schul- und Ausbildungszeit von ihnen als relativ geradlinig und ohne das Auftreten grosser Herausforderungen beschrieben.

In beiden Gruppen wurde die Kombination von Theorie und Praxis während der Schulzeit und der Ausbildung stark hervorgehoben. Die Verquickung beider Bereiche wurde durch verschiedene Aspekte wie beispielsweise das Absolvieren von Praktika (während des Studiums oder im Anschluss daran) betont. Ebenfalls häufig wurden die Berufslehre oder die Handelsmittelschule genannt. Alle Befragten unterstrichen die Wichtigkeit der berufsbegleitenden Weiterbildung in ihren Lebensläufen.

*„Anschliessend schloss ich dann eine Banklehre an und nach der Banklehre habe ich in Freiburg und in Mainz Jura studiert.“ (CEO 05, S. 42 – 43)*

*„In der Schweiz mit dem Weg den man machen kann ... mit der Praxis eigentlich und dass man studieren kann hat sicher geholfen, dass ich auch wirklich die Praxis hatte.“ (CEO 01, Z. 37 – 39)*

*„Und dann habe ich alle Ausbildungen berufsbegleitend gemacht.“ (CEO 09, Z. 49 – 50)*

*„Ich bin zuerst in die Bank, habe dort ein Praktikum gemacht und das hat mich fasziniert. Ich habe bei einer Grossbank im Börsenhandel gearbeitet. Die Börse und der Handel waren früher noch à la criée. Es war wirklich sehr intensiv. Dann wollte ich irgendwie doch studieren. Ich habe studiert ... ich habe es dann gemacht, aber es hat mich nicht inspiriert.“ (CEO 03, Z. 82 – 86)*

Die Prägung von Individuen durch die Schul- und Ausbildungszeit wurde von Bourdieu (1996, S. 17 – 37) vielfach diskutiert. Dabei verweist er insbesondere auf das soziale und das kulturelle Kapital, das während dieser Zeit akkumuliert wird. In diesem Zusammenhang ist in diesem Kapitel einerseits die Lehrperson als Vorbild und andererseits die Fähigkeiten in Bezug auf Struktur und Führung zu erwähnen. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind diesbezüglich jedoch nicht sehr gross. Ein Unterschied besteht jedoch im Hinblick darauf: es haben sich unterschiedliche Notwendigkeiten ergeben, Fähigkeit herauszubilden, um mit Herausforderungen und Schwierigkeiten in der Schulzeit umzugehen.

### 7.1.3. Frühe Arbeitserfahrungen

Die Teilzeitarbeit während der Schulzeit spielte für die Befragten eine prägende Rolle. Alle ausser einem der männlichen CEOs arbeiteten regelmässig in den Ferien und/oder neben der Unterrichtszeit. Tabelle 13 zeigt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede anhand der Unterkategorien.

Unterkategorie	Frauen	Männer
Nebenjobs	Alle	Alle, ausser einem
Quelle/Ursprung & Veranlassung der Nebenjobs	Aus Netzwerk, im Dorf, Familienbetrieb	Aus Netzwerk, im Dorf, Eigeninitiative, Gründung

Tabelle 13: Ergebnisse Kategorie Frühe Arbeitserfahrung, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Alle weiblichen Befragten gingen einer geringfügigen Beschäftigung entweder innerhalb oder ausserhalb ihres elterlichen Betriebs nach – eine der Befragten konnte beiden Varianten in Kombination anführen. In Anbetracht der Tatsache, dass die Mehrheit der weiblichen CEOs eine aktive Rolle in ihren elterlichen Unternehmen innehatte, gaben sie auch an, früh ein Verständnis für die unternehmerische Verantwortung und die Betriebsstrategie erlangt zu haben. Viele der weiblichen Befragten konnten sich an Familiendiskussionen als einen normalen Teil des Erwachsenwerdens erinnern. Daher hatten viele der Befragten vor dem Schulabschluss bereits ein grundlegendes Verständnis für das Geschäft erworben.

*„Nach dem Arbeiten sind mein Bruder und ich zu unseren Eltern ins Geschäft gegangen und sind von dort aus auf die Post gegangen, haben die Messer in die Werkstatt gebracht, haben die Rasenmäher um 18:30 Uhr von draussen ins Geschäft hineingebracht. Von dem her hat das Arbeiten zu unserem Leben gehört.“ (CEO 07, Z. 81 – 85)*

*„Mein Vater war CEO und Unternehmensberater ... Unternehmensberater selbstständig. Meine Mutter unterstützte ihn dabei.“ (CEO 10, Z. 6 – 7)*

*Ja, ich habe immer gearbeitet und wie bereits gesagt, vor allem bei meinen Eltern. Und dann auch während der Uni. Ich wollte einfach mein eigenes Geld haben. Auch meine Eltern haben mich bezahlt und so lernte ich, wie man mit Geld umgeht (CEO 12, Z. 52 – 54)*

Bei den männlichen CEOs gab es die Arbeit in einem Familienbetrieb als Möglichkeit nicht (vgl. auch Kap. 7.1.1.). Somit konzentrierten sich die Arbeitserfahrungen auf verschiedenen Angestelltenverhältnissen oder in einigen Fällen auf die Gründung einer eigenen Organisation (Firma oder Club). Dabei konnte ebenfalls früh unternehmerisches Denken geübt und angeeignet werden.

*„Ich hatte eine kleine Cateringfirma. ... Ja, meine eigene Firma. Ich habe Aufträge angenommen und habe es mit Freunden gemacht. Nie offiziell registriert oder angemeldet, aber für bis ca. 200 Personen konnte ich ein Catering anbieten.“ (CEO 02, Z. 166 - 173)*

*„Ich habe immer etwas nebenbei gemacht. Ich habe während der Primarschule mein Taschengeld mit Sachen verdient. Ich habe stundenmässig gearbeitet und wochenweise. An der Uni habe ich einen Club gegründet. Also ich habe immer solche Sachen gemacht.“ (CEO 03, Z. 138 – 140)*

Die Mehrheit der Befragten bekamen die verschiedenen Möglichkeiten zu arbeiten entweder aus dem eigenen Netzwerk oder aus den Beziehungen der Eltern. Dies war natürlich insbesondere im Kontext von Familienbetrieben der Fall – aber auch bei den anderen spielten Bekannte oder die Dorfgemeinschaft eine wichtige Rolle, wenn es darum ging, einen Nebenjob ergattern zu können.

*„Das waren alle Jobs aus Beziehungen von meinen Eltern. Ich bin in einem kleinen Dorf aufgewachsen, dort hat man sich gegenseitig gekannt.“ (CEO 01, Z. 78 -79)*

Erwähnenswert ist, dass insbesondere die männlichen Befragten die Eigeninitiative als zentralen Punkt bei der Suche nach einer Teilzeitarbeit reflektierten.

*„Ich habe sie einfach angeschrieben oder gefragt. Ich habe selber die Initiative ergriffen.“ (CEO 03, Z. 145 – 146)*

*„Ich habe einfach mit Leuten gesprochen, für mich geschaut und dann hat es irgendwie geklappt. Unter den Freunden hat man sich auch ausgetauscht und so kam man dann zu den Jobs.“ (CEO 06, Z. 80 – 82)*

Durch Erfahrungen im Alltag erhalten Individuen unbewusst Vorstellungen von dem, was richtig ist. Die frühen Arbeitserfahrungen der Befragten führte somit zu einem entsprechenden Habitus. Dabei wurde unterschiedliches Kapital entwickelt. Neben dem offensichtlichen ökonomischen Kapital wurden insbesondere das kulturelle Kapital mit der Wissensaneignung sowie das soziale Kapital mit den zwischenmenschlichen Netzwerken entwickelt. Eine weiterführende Diskussion in Bezug auf die systematische Ausführung von Bourdieu erfolgt in Kapitel 8.

#### 7.1.4. Weitere Aspekte

Im Verlauf der Kindheits- und Jugendphasen der Befragten gab es zahlreiche weitere Facetten, welche als prägend erlebt wurden und die die Entwicklung und die Ausweitung bestimmter Kapitalarten gefördert haben. Insbesondere der Sport bzw. Freizeitaktivitäten im Allgemeinen zeichnen sich als für alle Befragten überaus wichtig aus. Das Reisen sowie die Zeit beim Militär waren nur für einzelne der Interviewten von Bedeutung. In Bezug auf die Vorbilder in dieser Kinderphase lassen sich spannende Aspekte festhalten. Nachfolgend gibt Tabelle 14 einen Überblick über die verschiedenen Aspekte.

Unterkategorie	Frauen	Männer
Sport/Hobbies	Mehrheitlich Sport, teilweise Musik und Lesen	Mannschaftssport, teilweise Musik und andere Interessen
Reisen	Mehrheitlich mit Familie in Europa, später auch Übersee	Mehrheitlich mit Familie in Europa, später auch Übersee
Militär	Keine Nennungen	Nur wenige Nennungen
Vorbilder	Mehrheitlich keine, wenn dann aussergewöhnliche Figuren	Fast alle, erfolgreiche und aussergewöhnliche Figuren

Tabelle 14: Ergebnisse Kategorie weitere Aspekte, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem männlichen und dem weiblichen Habitus in der Kindheit war die Bedeutung der aktiven Teilnahme an einem Mannschaftssport. Während die männlichen CEOs alle sehr aktiv waren in einer oder mehreren Mannschaftssportarten wurde dieser Aspekt bei den weiblichen CEOs ausser einmal nie genannt. Die Führungsrolle im Teamsport spielte für fast jeden männlichen CEO-Befragten eine bedeutende Rolle. Dabei wurden Erfahrungen in Bezug auf das Treffen von Entscheidungen, das Übernehmen von Verantwortung sowie der Wettbewerb diesem Engagement in hohem Masse zugeschrieben.

*„Ich hatte schon von Anfang an immer gerne Verantwortung ... schon in der Fußballmannschaft, Militär und so weiter. Ich habe das gerne gehabt und geschätzt. Ich habe es auch immer geschätzt, wenn ich Entscheidungen treffen durfte.“ (CEO 01, Z. 395 – 397)*

*„Auch sonst ein klein bisschen das Kompetitive, das ist etwas, was ich gerne mag.“ (CEO 03, Z. 166 – 167)*

*„Generell hat es mir aber Freude bereitet, kompetitiv unterwegs zu sein. Sich mit anderen zu messen, ja, das brauchte ich.“ (CEO 06, Z. 57 – 59)*

Obwohl das Interesse für Mannschaftssport bei der Befragtengruppe der Frauen nicht so ausgeprägt war, stellte der Sport im Allgemeinen dennoch bei fast allen eine wichtige Komponente in der Kindheit dar. Bei beiden Geschlechtern wurde das Interesse an Musik sowie dem Spielen von Musikinstrumenten ebenfalls oft erwähnt. Bei den weiblichen Befragten stach unter anderem vor allem das Lesen als oft benannte Freizeitbeschäftigung hervor.

Kaum Unterschiede zwischen den beiden Befragtengruppen der Männer und Frauen wurden in Bezug auf die Reisetätigkeiten festgestellt. Alle Befragten gaben an, dass sie in der Kindheit zusammen mit der Familie ausschliesslich innerhalb Europas (teilweise sogar nur innerhalb der Schweiz) gereist sind. Die Reisen nach Übersee fanden bei allen Interviewten erst etwas später in der Jugend bzw. in einem späteren Lebensabschnitt und ohne Eltern statt. Entweder fanden diese Reisen auf andere Kontinente im Rahmen eines Austauschprogrammes während der Zeit auf dem Gymnasium statt oder während des Studiums bzw. in Zusammenhang mit einer Weiterbildung. Die Erfahrungen wurden von allen als bereichernd und prägend beschrieben.

*„Aber der Auslandsaufenthalt war für mein Leben eine ungemeine Bereicherung.“  
(CEO 08, Z. 297 – 298)*

*„Ich habe sehr viel gelernt. Einerseits die Sprache, ich konnte mir heute eine Sprachkompetenz aneignen. Zusätzlich habe ich auch kulturell sehr viel gelernt.“  
(CEO 04, Z. 55 – 56)*

Der Aspekt des Militärs und insbesondere die diesbezügliche Führungserfahrung wurden nur von einer Minderheit der männlichen Befragten erwähnt. Dies erstaunt, da die Rolle des Militärs in den Lebensläufen von männlichen Führungskräften in der Schweiz lange Jahre als ausgesprochen wichtig erachtet wurde.

Die befragten männlichen CEOs hatten während der Kindheitsjahre fast alle Vorbilder. Bei diesen Vorbildern handelte es sich mehrheitlich um erfolgreiche und außergewöhnliche

Figuren. Es waren insbesondere Sportler, Politiker, Musiker oder auch Superhelden, welche ein gewisses Charisma hatten und spezifische Werte wie Disziplin, Pflichtbewusstsein und Integrität vermittelten. Anzumerken ist hier, dass fast ausschliesslich männliche Vorbilder genannt wurden.

*„Ich meine, John F. Kennedy ist für mich ein bisschen ein langjähriger Held.“ (CEO 02, Z. 228)*

*„Ja, der Bernhard Russi, ein Skifahrer, war mein großes Idol...“ (CEO 03, Z. 172)*

*„Ja, einfach viele verschiedene Sportler. Ich bewunderte ihren Ehrgeiz und die Disziplin. Das fand ich wahnsinnig und hat mich sehr angespornt.“ (CEO 06, Z. 105 – 106)*

Demgegenüber hatten die weiblichen CEOs in den wenigsten Fällen klare Vorbilder.

*„Es gibt viele, die man bewundert und sich denkt, wie toll sie dastehen und was sie machen. Aber ich habe eigentlich nie so jemanden gehabt wie z.B. Roger Federer, wo ein Vorbild gewesen wäre.“ (CEO 07, Z. 116 – 118)*

*„Held? Nicht wirklich. Ich war viel mit größeren Jungs unterwegs, aber Helden ... nein.“ (CEO 10, Z. 112 – 113)*

*„Ich bewundere mehrere Leute, die völlig unbekannt sind, die ein Schicksal erlebt haben, das sie vorbildlich tragen. Das sind aber eigentlich immer Leute, die im Hintergrund bleiben.“ (CEO 11, Z. 127 – 129)*

Es zeigt sich, dass die Freizeitbeschäftigungen – und dabei insbesondere die Sportarten der befragten CEOs – auf eine spezifische Entwicklung von Kapital und Habitus hindeuten. Dabei können deutliche Unterschiede zwischen den beiden befragten Geschlechtergruppen festgestellt werden. Diese Unterschiede lassen sich ebenfalls im Hinblick auf die Bedeutung von Vorbildern herausarbeiten. Demgegenüber wurden die Reiseerfahrungen der CEOs von beiden Gruppen in eher ähnlicher Ausprägung beschrieben. Bemerkenswert sind die wenigen

Nennungen des Militärs als Quelle für die Entwicklung von Kapital und Habitus insbesondere bei den männlichen CEOs.

#### **7.1.5. Fazit zur Kindheit**

Auf der Suche nach Ursachen für die Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen müssen die Akkumulation von Kapital auf der einen Seite und der Habitus in der Kindheit auf der anderen Seite studiert werden. Die Erfahrungen von Männern und Frauen in dieser Phase ihres Lebens gibt wichtige Hinweise für die Beantwortung dieser damit im Zusammenhang stehenden Fragen (vgl. Kap. 4.1.). Zudem ist die Untersuchung der geschlechtsspezifischen Persönlichkeitsmerkmale, die in der Kindheit in Bezug auf Kapital und Habitus etabliert wurden, notwendig, um die Forschungsfragen beantworten zu können.

Die Interviews zeigen, dass eine differenzierte Betrachtungsweise der Kindheit notwendig ist, damit die verschiedenen Aspekte in dieser Lebensphase beleuchtet werden können. Gemäss der Aussagen der CEOs sind der Einfluss der Familie und insbesondere die unterschiedlichen Rollen der Elternteile, der Geschwister und Grosseltern von grosser Bedeutung für die Entwicklung der Persönlichkeitsmerkmale. Bemerkenswert sind dabei sicherlich die unterschiedlichen Berufsfelder der Mütter der CEOs in den beiden befragten Geschlechtergruppen, welche prägend waren für den Sozialisationsprozess und unbewusst zu Normen und Mustern in der weiteren Entwicklung führten. Dadurch entstand bei beiden Geschlechtern ein Habitus mit tief verwurzelte Verhaltens- und Denkmustern. Insbesondere bei den weiblichen CEOs fungieren die berufstätigen Mütter als wichtige Vorbilder.

Wenige bis keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigten die Interviews in Bezug auf die Faktoren Ausbildung sowie frühe Arbeitserfahrungen. Alle Befragten wiesen auf die Wichtigkeit einer theoriebasierten Ausbildung hin, die um weitreichende Praxiserfahrungen angereichert wurde – die Verzahnung von Theorie und Praxis wurde in diesem Zusammenhang als wertvoll wahrgenommen. Die Relevanz des Praxisbezuges zeigt sich auch anhand des Umstandes, dass alle Befragten während der Schulzeit und während der Studienphase geringfügigen Beschäftigungen, also Nebenjobs, nachgegangen sind. Diese Erfahrungen empfanden die CEOs als sehr wertvoll in der Akkumulation von kulturellem und sozialem Kapital in Bezug auf die Werthaltungen und Normen im Rahmen des Berufsumfeldes.

Eine wichtige Komponente bei der Entwicklung eines Habitus sowie bei der Akkumulation von Kapital sind die Freizeitaktivitäten während der Kindheits- und Jugendjahre. Hier zeigt sich ein auffälliger Unterschied zwischen den männlichen und den weiblichen CEOs. Die Männer partizipierten alle in einem Mannschaftssport, wo sie oft auch Führungsfunktionen innehatten. Die Frauen hingegen nannten Sport zwar auch häufig als eine von mehreren Freizeitaktivitäten, aber praktisch nie als Teamsport. Daran anknüpfend scheint die Feststellung, dass die männlichen Befragten praktisch alle Vorbilder hatten, welche sich als ausserordentlich und männliche umschreiben lassen, erwähnenswert, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Frauen praktisch keine Vorbilder oder Idole ausserhalb der Familie hatten.

## **7.2. Entwicklung von Kapital und Habitus während den Berufsjahren**

Die berufliche Laufbahn hat einen grossen Einfluss auf die Generierung von Kapital (vgl. Kapitel 4.2.). Dabei stehen vor allem das kulturelle sowie das soziale Kapital im Vordergrund. Das kulturelle Kapital subsumiert das erworbene Wissen und die erlernten Fähigkeiten sowie ästhetische Präferenzen, die sich in Geschmack und Stil (Musik, Wohneinrichtung, Kleidung, Literatúrauswahl, Ernährung, Freizeitaktivitäten etc.) vergegenwärtigen. Unter sozialem Kapital werden die informellen zwischenmenschlichen Netzwerke verstanden. Die Phase der Erwerbstätigkeit wird somit insbesondere durch die Karriereschritte und daher durch die einzelnen beruflichen Positionen beeinflusst. Auch die Netzwerke sowie Mentoren und Vorbilder spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Kapital und Habitus. Nicht zu vergessen ist die Prägung durch die eigene Familiensituation mit Partner oder Partnerin und Kindern. Es wird also darauf eingegangen, welche Faktoren während der Berufsjahre einen Einfluss haben auf die Unterschiede hinsichtlich des karriererelevanten Habitus und bezüglich der Kapitalausprägungen.

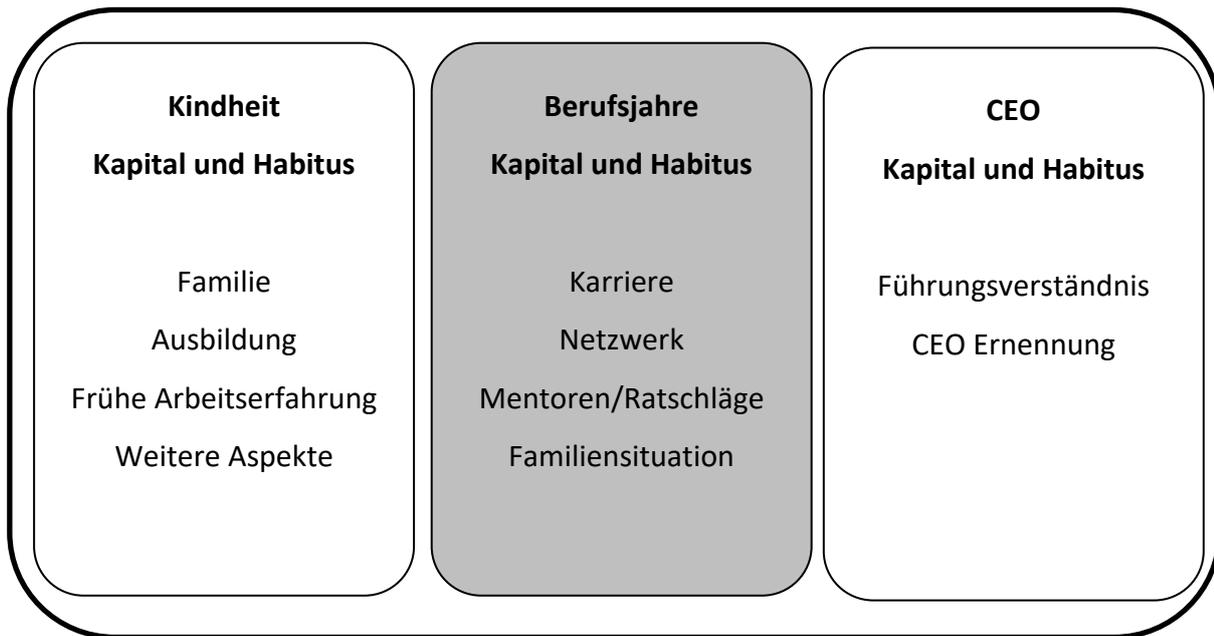


Abbildung 3: Modell anhand Fragestellung mit Fokus auf Berufsahre, eigene Darstellung

Es wird somit die Frage beantwortet, wie sich geschlechtsspezifische Erfahrungsmuster bei der Generierung von Kapital entwickeln. Dabei liegt der Fokus auf dem für eine Bankkarriere relevanten Kapital.

### 7.2.1. Karriere

In Bezug auf die Karriere hatten die Befragten etliche Gemeinsamkeiten. Fast alle Befragten starteten ihre berufliche Laufbahn in einer Bank und blieben in dieser Branche. Alle gaben an, dass eine Karriere nicht planbar sei und dass die Leidenschaft, der Spass, die Authentizität sowie eine gute Balance mit dem sozialen Umfeld im Mittelpunkt stehen müssten. Es gab aber auch bemerkenswerte Unterschiede in Bezug auf das Geschlecht. Tabelle 15 gibt eine Übersicht zu den Gemeinsamkeiten sowie zu den Unterschieden.

Unterkategorie	Frauen	Männer
Stationen/Positionen	Alle von Anfang an bei einer Bank und selten in neue Funktionen und Rollen gewechselt, fast niemand hat Auslandsfahrung	Fast alle von Anfang an bei einer Bank und oft in neue Funktionen und Rollen gewechselt, fast alle Auslandsfahrung
Weiterentwicklung	Sichtbarkeit durch Leistung und etwas Eigenwerbung	Eigenwerbung notwendig, aber nur zusammen mit Leistung
Karriereplanung	Leidenschaft, Spass, Authentizität, keine Planung, Balance mit sozialem Umfeld	Leidenschaft, Spass, Authentizität, keine Planung, Balance mit sozialem Umfeld

Tabelle 15: Ergebnisse Kategorie Karriere, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Männliche CEOs wechselten insbesondere am Anfang ihrer Karriere oft die Positionen in der Branche, um neue Funktionen und Rollen ausüben zu können. Bis Anfang dreißig hatten alle bis auf einen der Befragten bereits eine bedeutende Rolle innerhalb der Unternehmung innegehabt (Fach- oder Führungsverantwortung) und waren mit den meisten Aspekten ihrer Branche zumindest vertraut, wenn nicht sogar fachkundig. Alle bis auf einen der männlichen CEOs hatten internationale Erfahrung vorwiegend in leitender Position vor ihrer Ernennung zum CEO.

*„Es hat mich sehr geprägt, verschiedene Kulturen kennen zu lernen, aber das habe ich international zwei bis drei Jahre gemacht... und dann nachher zwei Jahre in Asien ... das war sicher auch prägend... und habe international immer wieder gewechselt.“ (CEO 01, Z. 157 – 163)*

*„Denn am Anfang der Karriere ist es gut, wenn man sich breiter aufstellt, man wechselt und andere Unternehmenskulturen kennen lernt, andere geographische Orte sieht und so weiter. Das hilft.“ (CEO 01, Z. 426 – 428)*

*„Auch ins Ausland durfte ich gehen und habe so wichtige Erfahrungen gemacht.“ (CEO 06, Z. 141 – 142)*

Männliche Befragte neigten dazu, sich neue Herausforderungen zu suchen, sobald sie das Gefühl hatten, ihre gegenwärtige Position zu beherrschen. Die meisten gaben an, dass sie regelmäßig zwischen Unternehmen und Rollen wechseln mussten, um Fortschritte zu erzielen.

Männliche CEOs waren eindeutig auf die Karriereentwicklung fokussiert. Normalerweise umfasste dieser Fokus jedoch nur die nächsten zwei Karriereschritte, wobei der Wechsel in neue Positionen häufiger von Interesse und der Notwendigkeit neuer Herausforderungen sowie einer breiteren Kompetenzbasis in ihrer Branche getrieben wurde als einem bestimmten Aufstiegsweg in die Führungsebene.

*„Ich habe auch sehr oft meine Stelle gewechselt, auch aus Neugier und das hat mir extrem geholfen, als wenn ich jetzt zwei Jahre am gleichen Ort gewesen wäre. So kann man sich möglichst breit engagieren. Ich denke, das macht einen guten CEO aus, wenn er verschiedene Fassetten und Fähigkeiten hat auf verschiedene Menschen und Situationen einzugehen.“ (CEO 03, Z. 442 – 446)*

Die Karrierewege der weiblichen CEOs sind dadurch charakterisiert, dass sie nur selten gewechselt haben und somit nur wenige neue Funktionen und Rollen ausübten. Diese Kontinuität war in den Erzählungen der Frauen eine wichtige Konstante und wurde als relevanter Aspekt im Laufe der Karriere sowie der jeweiligen Beförderungen beschrieben.

*„Das hier ist übrigens erst mein fünfter Arbeitgeber. Also ich war kein Job-Hopper. Also beruflich ist es bei mir ziemlich geradeaus gegangen.“ (CEO 08, Z. 313 – 314)*

*„Ich war sehr treu und blieb lange bei dieser Bank.“ (CEO 12, Z. 123)*

Insgesamt verfügt nur eine der weiblichen CEOs über internationale Erfahrung, obwohl alle vor ihrer ersten Ernennung zum CEO eine bedeutende Rolle als Linienvorgesetzte im Sinne einer Teamleitung innehatten. Weibliche CEOs unterschieden sich im Fokus ihrer Leidenschaft, indem sie eine Leidenschaft für ihren Job und ihr Team anstelle ihrer Branche beschrieben haben und sprachen viel seltener über eine zielgerichtete Karriereentwicklung.

*„Es war noch witzig, ich habe mir gar nie überlebt, ob ich es auch will... aber es war irgendwie einfach so.“ (CEO 12, Z. 238 – 239)*

*„Aber ich wollte nie CEO werden. Ich wollte einfach immer das machen, was ich cool fand und dass das jetzt zu dem geführt hat.“ (CEO 10, Z. 543 – 544)*

Alle weiblichen CEOs konnten den männlichen CEO-Habitus bezüglich der Berufslaufbahn in Bezug auf Unterbrüchen oder Pausen weitgehend widerspiegeln. Keine der weiblichen Befragten hatten eine Berufspause eingelegt und weisen damit eine lückenlose Erwerbsbiografie auf.

Die Befragten beider Gruppen, männliche und weibliche CEOs, äußern nahezu identische Ansichten über die Notwendigkeit einer sorgfältig gemessenen Eigenwerbung, welche so charakterisiert wurde, dass die eigenen Leistungen positiv nach aussen getragen werden und so sichtbar werden. Nahezu jeder Befragte betont, dass die Eigenwerbung durch Leistung gestützt werden muss. Eigenwerbung müsse subtil und authentisch sein, um eine positive Wirkung zu erzielen. Eigenwerbung wurde von den Interviewten so beschrieben, dass sichergestellt werden muss, dass diejenigen, die die Kontrolle über ihre Karrieren hatten, sich ihrer Errungenschaften bewusst waren.

*„Also ein bisschen Werbung ist wahrscheinlich schon nicht unglücklich. Aber am Schluss ist es sicher auch eine Frage des Leistungsausweises.“ (CEO 09, Z. 380 – 381)*

Die Männer übernahmen die Verantwortung dafür, dass sich das Umfeld ihrer Leistungen bewusst sein konnte. Die Befragten sind nie davon ausgegangen, dass die Geschäftsleitung den unteren Führungspositionen grosse Aufmerksamkeit schenkt.

*„Man muss sich ein bisschen dafür wehren und aufdrängen und sagen: ‚Ja ich möchte das probieren und traue mir das zu.‘“ (CEO 01, Z. 430 - 432)*

*„Es kann schon helfen, wenn man Werbung für sich macht. Allerdings muss man aufpassen, dass es nicht unnatürlich wirkt oder dass man es übertreibt. Ich mache es jetzt noch gerne... das ist auch noch wichtig.“ (CEO 06, Z. 179 - 181)*

Im Gegensatz zu den männlichen Befragten äußern fast alle weiblichen CEO-Befragten, dass sie Schwierigkeiten damit hätten sich selbst zu fördern.

*„Noch besser ist es, wenn du jemanden findest, der das für dich macht. (CEO 10, Z. 297)*

*Also Männer kommen besser an, wenn sie das machen als Frauen. Du musst im Idealfall als Frau jemanden finden, der das für dich macht. “ (CEO 10, Z. 303 – 304)*

Sie vertrauten auf ihre Leistungen sowie darauf, dass ihre Leistung von anderen ebenfalls wahrgenommen und in einem weiteren Schritt gefördert wird.

*„Also beruflich ist es bei mir ziemlich geradeaus gegangen, ich habe mich nie groß für eine Stelle beworben, sondern wurde gefragt.“ (CEO 07, Z. 149 – 150)*

In vielen Fällen entschieden sich weibliche Befragte für ein höheres Karriererisiko, also für solche Positionen, in denen es eine Krise zu bewältigen oder eine schwierige Situation zu bewerkstelligen galt. Diese Entscheidungen machten die gezielte Akquise von Karrierekapital für die weiblichen CEOs viel schwieriger und riskanter. Viele weibliche Befragte gaben an, dass sie mit jedem Karriereschritt nach oben oft eine unter wenigen Frauen waren und dass insbesondere die Vorgesetzten zum Teil Mühe damit hatten.

*„Oft war ich die erste oder zweite Senior-Frau, die sie geführt haben. Das war für sie ein Lernprozess.“ (CEO 10, Z. 353 – 354)*

*„Ich weiss nicht, ob man es Eigenwerbung nennen kann... aber die Leute müssen sehen, was Du machst. Vor allem, wenn Du eine Frau bist unter vielen Männern.“ (CEO 12, Z. 154 – 155)*

Die einzelnen Stationen in der beruflichen Laufbahn sowie die Weiterentwicklung der Karriere sind wichtige Determinanten für die Akkumulation von Kapital sowie für die Entwicklung eines bestimmten Habitus im Verlauf der Jahre in Berufsleben. Dabei lassen sich insbesondere Unterschiede in der Häufigkeit der Stellenwechsel sowie der Ausländerfahrung zwischen den beiden Geschlechtern feststellen. Die Relevanz von Sichtbarkeit und Eigenwerbung wird von

allen bestätigt, jedoch lassen sich unterschiedliche Wahrnehmungen und Ausprägungen erkennen.

### 7.2.2. Netzwerk

Männliche und weibliche Befragte geben an, dass die Vernetzung von prägender Bedeutung für die Karriereentwicklung ist. Beide Befragten identifizierten zwei Arten von Netzwerken (internes und externes), die für ihren beruflichen Erfolg mehr oder weniger entscheidend waren. Die nachfolgende Tabelle 16 zeigt eine Übersicht der beiden Formen von Netzwerken sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten bezüglich der beiden befragten Gruppen.

Unterkategorie	Frauen	Männer
Netzwerk intern	Für die meisten sehr wichtig – insbesondere bezüglich des Vertrauens und der Unterstützung	Für die meisten sehr wichtig – insbesondere bezüglich des Vertrauens und der Unterstützung, Aufrechterhaltung der Kontakte nach Stellenwechsel für viele wichtig
Netzwerk extern	Für Mehrheit auch wichtig, oft fehlt Zeit, wird wichtiger nach Ernennung zum CEO	Für Mehrheit auch wichtig, oft fehlt Zeit, wird wichtiger nach Ernennung zum CEO

Tabelle 16: Ergebnisse Kategorie Netzwerk, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Alle Befragten geben an, dass die wichtigste Form der Vernetzung die Kontakte und Beziehungen innerhalb der Unternehmung darstellen. Insbesondere die männlichen Befragten geben an, dass nach einem Stellenwechsel die Aufrechterhaltung der Kontakte zu früheren Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen enorm wichtig war und diese es ihnen ermöglichten, soziales Kapital zu erhalten. Die Mehrheit der Interviewten gab an, dass das interne Netzwerk auch viel mit Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung zu tun hat. Durch die interne Vernetzung wurde die Sichtbarkeit beider Gruppen von Befragten drastisch erhöht, und die Beteiligten, die an der Einstellung eines neuen CEO interessiert sind, über ihr wertvolles Kapital informiert.

*„Auch das Gespür in einer Sitzung bei einem da unterstützt er mich ein bisschen und in der nächsten Sitzung unterstütze ich ihn vielleicht ein bisschen. Das spielt eine große Rolle.“ (CEO 07, Z. 399 – 401)*

*„Also einander zu kennen, zu vertrauen, zu wissen, wenn jemand ja sagt, dann meint er es auch so. Das ist extrem wichtig.“ (CEO 07, Z. 405 – 406)*

*„Intern hatte ich immer gute Netzwerke und die haben wahrscheinlich auch eine Rolle gespielt. Ich habe mir das noch nie so überlegt. Man bekommt schon Unterstützung dadurch und fühlt sich nicht alleine... je höher man kommt, desto einsamer wird es.... Darum sind dann Netzwerke wichtig.“ (CEO 12, Z. 219 – 222)*

Grundsätzlich haben alle Befragten dem externen Netzwerk ebenfalls eine Wichtigkeit beigemessen.

*„Ein Netzwerk ist natürlich extrem wichtig. Wenn ich nicht auf Leute zugehe, dann lerne ich keine Leute kennen und... die können auch in der Karriere helfen.“ (CEO 05, Z. 468 – 470)*

*„... zum Beispiel versuch auch immer mit meinen ehemaligen Kollegen in Kontakt zu bleiben. So kam ich ja auch hier her zur Bank. Man sieht sich ja bekanntlich immer zwei Mal im Leben.“ (CEO 06, Z. 253 – 255)*

Das externe Netzwerk wurde insbesondere nach der CEO-Ernennung von den meisten Interviewten als äusserst wichtig eingestuft: einerseits in Bezug auf die Kunden und andererseits in Bezug auf Ämter in verschiedenen Verbänden und Organisationen.

Die Vernetzung stand in engem Zusammenhang mit Themen, die in den Interviews mit beiden Gruppen von CEOs aufkamen. Dies war vor allem der Fall in Bezug auf Faktoren, die zum Fortschritt in ihrer frühen und mittleren Laufbahn beigetragen hatten.

### 7.2.3. Mentoren und Ratschläge

Mentoren spielten eine wichtige Rolle bei der Entwicklung aller befragten CEOs. Mentoren boten wichtige Chancen, gaben Ratschläge und förderten vor allem das Selbstbewusstsein als aufstrebende Führungskräfte, um Beförderungen abzuwickeln oder wichtige Schritte und Entscheidungen früh in ihrer Karriere zu vollziehen. Zwischen weiblichen und männlichen CEOs gab es aber auch bemerkenswerte Unterschiede. Tabelle 17 zeigt diese nachfolgend auf.

Unterkategorie	Frauen	Männer
Mentoren	Nicht eine Person als Mentor, verschiedene Menschen	Meistens ein Mann, früherer Vorgesetzter
Ratschläge	Mut machen, Vertrauen geben, Chance geben, Gelassenheit vorleben, sich selbst sein	Fragen stellen, Balance halten, Freiheiten geben, herausgefordert, Prüfung/Karriereschritt machen

Tabelle 17: Ergebnisse Kategorie Mentoren und Ratschläge, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Alle weiblichen Befragten konnten nicht eindeutig identifizierbare Mentoren nennen, sondern gaben alle an, dass es verschiedene Menschen sind, welche sie in ihrem Leben und insbesondere in ihrer Karriere geprägt haben. Keine der Frauen gab jedoch an, dass sie weibliche Mentoren hatten. Viele der weiblichen Befragten schrieben den Mangel an weiblichen Mentoren den sehr wenigen weiblichen Führungskräften in ihrem Sektor zu. Insbesondere auf dem Weg in die oberen Hierarchieebenen wurden es immer weniger und mit jedem Karriereschritt fühlten sie sich weniger von Frauen umgeben. Dabei gab es schon Vorbilder (vgl. Kapitel 7.1.4.), jedoch eher solche, die nicht als Mentoren beschrieben werden können.

*„Es ist schwierig das zu personifizieren.“ (CEO 07, Z. 127)*

*„Es gibt viele Menschen, ich bezeichne sie als meine Ziehväter, von denen ich viel lernen kann.“ (CEO 10, Z. 118 – 119)*

Mentoren wurden von den weiblichen Befragten als Personen eingestuft, welche klare Anleitungen gaben, entweder durch direkte Kommunikation oder häufiger durch Beobachtung der Art und Weise, in der sie in Bezug auf Führung, Integrität und Verantwortung

handeln sollten. Kritisch stellten viele der weiblichen CEOs fest, dass die Mentoren für ihre Zuordnung zu ihrer ersten Position sowie die weiteren Karriereschritte verantwortlich waren.

Männliche CEO-Befragte hatten alle eine ähnliche Ansicht über die Bedeutung von Mentoren und beschrieben den Beitrag dieser Mentoren zu Führung und Integrität recht ähnlich. Etwa die Hälfte der männlichen CEOs gab an, dass die Mentoren einen entscheidenden Unterschied in ihrer Karriere gemacht haben, indem sie als Unterstützer oder Türöffner dienten. Meistens waren die Mentoren Männer und oft in der Person eines früheren Vorgesetzten.

*„Er hat mir sehr viel beigebracht, wir waren sehr viel unterwegs und hat stark geschaut. Das hat mich sicher geprägt.“ (CEO 01, Z. 120 – 122)*

*„Mein Chef war ein Franzose, der beinahe ein Professor war. Und er war ... er hat mir viel beigebracht ... er war ein ehrgeiziger Typ ... immer hier und da ... und er hat mir viel über Flexibilität beigebracht.“ (CEO 02, Z. 250 – 252)*

*„Er hat sehr viel von mir erwartet und davon habe ich extrem viel profitiert. Ich habe wahrscheinlich viel von dem gelernt, was ich dort gemacht habe.“ (CEO 03, Z. 105 – 106)*

Darüber hinaus scheinen männliche und weibliche Befragte unterschiedliche Bedeutungen für das Konzept des ‚Mentoring‘ zu haben. Viele der männlichen Befragten bezogen sich auf Details der Beziehungen, die als Mentoring bezeichnet werden können, eher im Sinne eines Vorbildes oder Rat eines Freundes oder Kollegen. Diese Ansicht des Mentorings steht im Gegensatz zu der Wahrnehmung von weiblichen Befragten, die die wohltuenden und unterstützenden Verhaltensweisen anderer bewusst als Mentoring-Verhalten eingestuft haben. Dies zeigt sich auch in der Art der Ratschläge, die die CEOs bekommen haben. Die Frauen gaben an, dass die erhaltenen Ratschläge maßgeblich dazu beigetragen haben, ihr Vertrauen stärken, um sich auf Schlüsselpositionen zu bewerben, die schließlich zu ihrer Ernennung zum CEO führten. Dabei ging immer sehr stark um ihre Persönlichkeit sowie um die Wechselbeziehung zu den verschiedenen Mentoren.

*„Er hat mir auch gesagt: ‘Du kannst das, du hast das Profil und brauchst Vertrauen in dich selbst’. “ (CEO 08, Z. 589 – 590)*

*„Er gab mir auch die Möglichkeit Dinge zu lernen, welche nicht nur eng mit dem Gebiet meines Jobs zusammenhängen. Das Vertrauen auch, dass ich das am Schluss auch wieder zurückgebe. Und als ich dann weiter hoch kam in der Hierarchie der damalige VR Präsident, er mich ernst nahm und mir als Informatikmensch eine Chance in einer Bank gab.“ (CEO 09, Z. 171 – 175)*

*„Mehr sich selbst sein. Den Mut haben, ich selbst zu sein.“ (CEO 11, Z. 141)*

*„Jedes Geschäft so zu machen, dass man ruhig schlafen kann und so, dass man den Geschäftspartnern immer in die Augen schauen und die Hand geben kann.“ (CEO 11, Z. 150 – 151)*

Demgegenüber erhielten die männlichen CEO-Befragten von ihren genannten Mentoren mehrheitlich Ratschläge in Bezug auf konkrete Verhaltensweisen sowie Entscheidungen im Laufe der Karriere. Es ging dabei weniger um ein zu stabilisierendes Selbstvertrauen, sondern vielmehr darum, wichtige Weichenstellungen in der Karriere zu meistern.

*„...einfach den Mut haben nachzufragen. Und sicher sein, dass man es versteht.“ (CEO 01, Z. 130 – 131)*

*„Ich war zwei Jahre lang sein Assistent, er hat mir einfach seine Sachen gegeben und ich musste es machen. Ihm war es egal, ob ich es machen konnte oder nicht. Ich musste es einfach machen und das war extrem ... es hat mir Spaß gemacht, dass er mich challenged. Ich habe natürlich viel gelernt, gesehen und zugeschaut.“ (CEO 03, Z. 204 – 207)*

*„..., dass er eigentlich eine nur absolute Freiheit gab sich zu entfalten. Der einen zum einen eigentlich nur zur Loyalität forderte...“ (CEO 05, Z. 65 – 66)*

*„Er war beispielsweise der, der mich dazu gebracht hat, dass ich die Anwaltsprüfung gemacht habe. Als ich fand, dass es für mich nicht Match entscheidend war, einfach, weil ich wusste, dass ich nicht als Anwalt arbeiten werde. Dann hat mir gesagt, dass ich die Anwaltsprüfung machen muss, damit ich die Diskussionen nicht führen muss.“ (CEO 04, Z. 193 – 197)*

Eine Analyse der Karrierepfade und -chancen, die den CEOs zur Verfügung stehen, zeigt jedoch, dass Mentoren sowohl bei der Karriereentwicklung von Männern als auch bei Frauen eine bedeutende Rolle gespielt haben. Die Mentoren lieferten einen erheblichen Beitrag zum Sozialkapital, aber auch zum kulturellen Kapital.

#### **7.2.4. Familiensituation**

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich alle Befragten, also sowohl die männlichen als auch die weiblichen Befragten, darin einig sind, dass die eigene Familie und insbesondere der Partner oder die Partnerin einen starken Einfluss auf ihre Berufslaufbahn hatten und immer noch haben.

*„Dort spielt ein Partner, im konkreten meine Ehefrau eine fundamental wichtige Rolle.“ (CEO 04, Z. 407)*

*„Ich denke, es ist ein großer Einfluss und es sollte ein Einfluss sein.“ (CEO 02, Z. 683 – 684)*

Alle CEOs wurden entschieden durch ihre Partner und Partnerinnen in ihrer Karriere bestärkt. Diese Unterstützung fand jedoch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kontexte in Bezug auf die Geschlechter der CEOs statt.

*„Meine Partner fanden immer cool, was ich mache.“ (CEO 08, Z. 556)*

*„Mein Mann ist supportive und häuslich sind wir organisiert, also ich habe den Rücken frei.“ (CEO 10, Z. 378)*

*„Mein Mann, der für mich wie eine Art Coach ist, hat mich sicher bei nichts gestoppt, sondern eher gefordert und gefördert.“ (CEO 07, Z. 104 – 106)*

*„Das ist natürlich für eine Partnerin und Frau schwierig, aber sie hat da voll mitgezogen.“ (CEO 01, Z. 332 – 333)*

*„Dort hat sie mir sicher sehr stark geholfen.“ (CEO 04, Z. 427)*

In der nachfolgenden Tabelle 18 wird ein Überblick über die Ähnlichkeiten sowie über die Abweichungen gegeben.

<b>Unterkategorie</b>	<b>Frauen</b>	<b>Männer</b>
Partner/Partnerin	Grosse Unterstützung durch Partner, alle Partner auch erwerbstätig	Grosse Unterstützung durch Partnerin, Mehrheit der Partnerinnen nicht oder nur teilweise erwerbstätig
Kinder	Keine der weiblichen Befragten hat Kinder	Ausser einer Person haben alle männlichen Befragten Kinder

Tabelle 18: Ergebnisse Kategorie Familiensituation, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Ein gewichtiger Unterschied zwischen den Befragtengruppen lässt sich in Bezug auf den familiären Kontext ermitteln. Männliche Befragte haben überwiegend ihren eigenen Familienhabitus aus der Kindheit wiederhergestellt. Die Mehrheit hat Ehefrauen, welche Hausfrauen sind und somit die Hauptverantwortung im Haushalt tragen. Einige Männer erwähnten, dass die Ehefrauen ihnen den Rücken freihalten und sie sich daher sehr fokussiert auf den Beruf, ihre Position sowie auf die Karriere konzentrieren konnten und weiterhin können.

*„Also meine Frau hat aufgehört zu arbeiten als wir Kinder bekommen haben und hat dann wirklich ... wie es in jeder klassischen Ehe ist, mir den Rücken freigehalten.“ (CEO 01, Z. 325 – 326)*

*„Für meine Karriere ist extrem wichtig, dass ich einen Rückzugsort habe der funktioniert, in dem ich keine Probleme habe. Ich habe mit meiner Frau und meinen Kindern null Probleme und das ist extrem wichtig. Wenn ich zuhause bin,*

*ist das immer erholsam und es ist nicht nur zusätzlicher Stress, wie das vielleicht bei anderen sein mag. Es ist auch der Ort der Erdung.“ (CEO 05, Z. 450 – 454)*

*„Meine Frau und überhaupt die Familie hat mich immer unterstützt und so konnte ich meinen Weg gehen. Mir war es aber schon auch wichtig, dass es meiner Familie gut geht und sie hat immer erste Priorität. Ich konnte mich aber immer voll auf meine beruflichen Positionen konzentrieren und musste zu Hause keine Probleme lösen.“ (CEO 06, Z. 227 – 231)*

Bis auf einen männlichen Befragten haben alle anderen eigene Kinder. Einige männliche Befragte stellten fest, dass die Tatsache, dass sie ‚Familienvater‘ sind, einen wesentlichen positiven Beitrag zu ihrem Karriereverlauf und ihrer endgültigen Auswahl als CEO geleistet hat.

Keine weibliche Befragte stellte diese Verbindung her, denn keine der Frauen hat eigene Kinder. Alle weiblichen CEOs sind sich in der Wahrnehmung einig, dass sie diese Art der Karriere mit Kindern nicht hätten realisieren können – folglich wäre ihnen auch die Position des CEO verwehrt geblieben, wenn sie Kinder und stark ausgeprägte häusliche Pflichten gehabt hätten.

*„Dass ich einfach das Quäntchen mehr Arbeiten habe leisten können als andere im Wesentlichen.“ (CEO 10, Z. 387 – 388)*

*„Der Klassiker, auf dem Weg nach oben. Als die anderen nach Hause mussten, um die Frau abzulösen oder den Mann ablösen, der die Kinder pflegen musste ... dann habe ich geschaut, dass wir die Deadline einhalten. Das war ein kleines bisschen, wie der letzte Läufer in der Stafette.“ (CEO 10, Z. 393 – 396)*

*„Doch da war auch immer das Denken: Familie, Kinder und nicht mehr arbeiten. Das stimmte für mich nicht. Ein Partner kann mich schon sehr stark beeinflussen und das ist dann auch nicht so gut.“ (CEO 08, Z. 561 – 563)*

*„Mein Mann hat mich immer unterstützt und ich hatte so nicht nur die Last der häuslichen Pflichten alleine zu tragen. Das war sicher wichtig.“ (CEO 12, Z. 202 – 203)*

*„Es hat wahrscheinlich einen Vorteil gehabt, dass ich nie ... also ich weiß nicht, was gewesen wäre, wenn ich eigene Kinder gehabt hätte.“ (CEO 09, Z. 476 – 477)*

*„Nachher als ich in der Hierarchie weiter nach oben gekommen bin ... jetzt im Moment ist es wahrscheinlich natürlich schon wieder schwierig, wenn ich noch ein wahnsinnig ausgeprägtes Privatleben daneben hätte. Dann hätte ich wahrscheinlich ein kleines bisschen Problem mit der Zeit.“ (CEO 09, Z. 479 – 482)*

Die Familiensituation der beiden interviewten Frauen und Männern und deren Wahrnehmung unterscheidet sich deutlich. Diese Unterschiede werden insbesondere in Kapitel 8.2. ausführlicher diskutiert. Im Folgenden soll nun ein Fazit zu den Ergebnissen in Bezug auf die Berufsjahre gezogen werden.

#### **7.2.5. Fazit zu den Berufsjahren**

Über die Spanne der Berufsjahre werden verschiedene Erfahrungsmuster und somit unterschiedlichstes Kapital generiert. Im vorangegangenen Kapitel ging es darum, die Ergebnisse in Bezug auf die Entwicklung dieser Erfahrungsmuster geschlechtsspezifisch zu beleuchten – und das insbesondere vor dem Hintergrund einer Karriere im Schweizer Bankensektor. Dabei wurde die Phase der Berufsjahre in Bezug auf die Karriereschritte, die Netzwerke, die Mentoren und derer Ratschläge sowie die Familiensituation untersucht.

Eine spannende Erkenntnis ist, dass fast alle Befragten ihre berufliche Laufbahn in einer Bank begonnen haben und im Verlauf der darauffolgenden Karriereschritte dieser Branche treu geblieben sind. Der grösste Unterschied zwischen den beiden Befragtengruppen lässt sich in diesem Zusammenhang hinsichtlich der Anzahl an Wechseln zwischen Unternehmungen und Funktionen feststellen – weitergehend gestalten sich die Wahrnehmung und Interpretation dieser Gegebenheit unterschiedlich. Während die Männer regelmässig neue Rollen ausübten und neue Positionen bekleideten, um auf dem Karriereweg weiterzukommen, stand bei den

Frauen als wichtige Konstante der Karriere die Kontinuität im Vordergrund. Dieser Grundsatz widerspricht dem weit verbreiteten Vorurteil, dass Frauen höhere Fluktuationsraten aufweisen (vgl. Kapitel 4.2.).

Der Umstand, dass die Frauen häufiger ein höheres Karriererisiko eingingen, kann als Bestätigung gesehen werden, dass Frauen häufiger als Männer in Führungspositionen befördert werden, welche ein höheres Risiko bergen. Diese unsichtbare Hürde wird in der Theorie in Analogie zur Glasdecke auch als Glassklippe beschrieben (vgl. Kapitel 2.2.) Im Gegenzug gaben die Männer mehrheitlich an, dass sie im Laufe ihrer Karriere Auslandsaufenthalte sammeln durften und sie dies als sehr wichtig für die weiteren Schritte und insbesondere für die CEO-Ernennung erachteten. Dies konnte bei den Frauen so nicht beobachtet werden und liegt wohl unter anderem auch an der oben beschriebenen Kontinuität.

Die Komponente ‚Eigenwerbung‘ wird von den beiden Befragtengruppen leicht unterschiedlich beschrieben und wahrgenommen. Während die weiblichen CEOs vor allem die Leistung für ihr Weiterkommen in den Vordergrund stellen und die Eigenwerbung nur am Rande nennen, sehen die männlichen CEOs eine Kombination aus Leistung und Eigenwerbung als wichtig für die Karriereentwicklung und insbesondere für den Aufstieg an die Spitze an. Bezüglich der Netzwerke waren sich alle Befragten einig und gaben an, dass die wichtigste Form der Vernetzung die Kontakte und Beziehungen innerhalb der jeweiligen Unternehmung ist.

Gemäß O'Brien et al. (2008, S. 537 – 554) spielen Mentoren sowie die Ratschläge aus solchen Beziehungen eine wichtige Rolle in der Karriereentwicklung von Führungskräften. In diesem Abschnitt wird daher auf die Gemeinsamkeiten sowie die Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen CEOs in Bezug auf Mentoren eingegangen. Dabei geht es insbesondere um die Wichtigkeit, den Einfluss sowie um das Verständnis von Mentoren. Mentoren spielten eine wichtige Rolle bei der Entwicklung aller befragten CEOs. Mentoren boten wichtige Chancen, gaben Ratschläge und förderten vor allem ihr Selbstbewusstsein als aufstrebende Führungskräfte, um Beförderungen abzuwickeln oder wichtige Schritte früh in ihrer Karriere zu vollziehen. Mentoren wurden von den weiblichen Befragten als verlässliche Anleitung eingestuft. Diese Anleitung erfolgte entweder durch direkte Kommunikation oder aber durch Beobachtung der Art und Weise, wie die Mentoren in Bezug auf Führung, Integrität

und Verantwortung handelten. Kritisch stellten viele der weiblichen CEOs fest, dass die Mentoren für ihre Zuordnung zu ihrer ersten Position sowie die weiteren Karriereschritte verantwortlich waren.

Männliche CEO-Befragte haben eine ähnliche Ansicht über die Bedeutung von Mentoren und beschreiben den Beitrag dieser Mentoren zu der Herausbildung des eigenen Führungsstils und zu der Erkenntnis, wie relevant Integrität in den Arbeitskontexten wirkt, ähnlich. Etwa die Hälfte der männlichen CEOs gab an, dass die Mentoren einen entscheidenden Unterschied in ihrer Karriere gemacht hätten. Grösstenteils handelte es sich bei den Mentoren um Männer und oftmals um einen früheren Vorgesetzten. Darüber hinaus scheinen männliche und weibliche Befragte unterschiedliche Auffassungen von dem herausgebildet zu haben, was Mentoring für sie bedeutet. Viele der männlichen Befragten sahen Mentoren als Vorbilder, Freunde oder Kollegen. Diese Ansicht des Mentorings steht im Gegensatz zu der Wahrnehmung der weiblichen Befragten, die die Orientierung bietenden Verhaltensweisen anderer bewusst als Mentoring-Verhalten eingestuft haben. Dies zeigt sich auch in den Ratschlägen, welche die CEOs bekommen haben. Die befragten Frauen gaben an, dass die erhaltenen Ratschläge maßgeblich dazu beigetragen hätten, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu stärken, um sich für Schlüsselrollen zu bewerben, die schließlich zu ihrer Ernennung zum CEO führten. Dabei ging es immer sehr stark um ihre Persönlichkeit sowie um die Wechselbeziehung zu den verschiedenen Mentoren. Eine Analyse der Karrierepfade und -chancen, die den männlichen CEOs zur Verfügung stehen, zeigt jedoch, dass Mentoren sowohl bei der Karriereentwicklung von Männern als auch bei Frauen eine bedeutende Rolle gespielt haben.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass alle Befragten, also Frauen und Männer, sich einige waren, dass die eigene Familie und insbesondere der Partner oder die Partnerin einen starken Einfluss auf ihre Berufslaufbahn hatten und immer noch haben. Alle CEOs wurden sehr fest durch ihre Partner und Partnerinnen in ihrer Karriere unterstützt. Diese Unterstützung fand jedoch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kontexte in Bezug auf die Geschlechter der CEOs statt. Ein wichtiger Hauptunterschied zwischen den Befragtengruppen war der familiäre Kontext. Männliche Befragte hatten Partnerinnen, welche den häuslichen Pflichten übernehmen. Einige Männer erwähnten, dass die Ehefrauen ihnen den Rücken freihalten und sie sich daher sehr fokussiert auf den Beruf, ihre Position sowie auf die Karriere konzentrieren

konnten und weiterhin können. Alle außer einem haben Kinder. Einige männliche Befragte stellten fest, dass die Tatsache, dass sie ein Familienvater sind, einen wesentlichen positiven Beitrag zu ihrem Karriereverlauf und ihrer endgültigen Auswahl als CEO geleistet hat.

Keine weibliche Befragte stellte diese Verbindung her, denn keine der Frauen hat Kinder. Alle weiblichen CEOs gaben an, dass sie ziemlich sicher nicht diese Karriere hätten machen können und somit auch nicht CEO geworden wären, wenn sie Kinder und stark ausgeprägte häusliche Pflichten gehabt hätten. Solche Erledigungen von Hausarbeit haben oft Konsequenzen für Frauen bezüglich des Erwerbs von Sozialkapital, denn die Entwicklung des Kapitals geschieht in Phasen gekennzeichnet durch Kontakt-, Assimilations- und Identifikationserfahrungen. Den befragten Frauen fehlte somit das nötige Sozialkapital nicht, um beruflich aufzusteigen und es kann kein Geschlechterunterschied in der Akkumulation von Kapital erkannt werden. Allerdings gilt es hier anzumerken, dass damit nicht suggeriert wird, dass sich Frauen an die männlich dominierte Welt anpassen müssen, damit sie einen Platz innerhalb dieser bestimmten Sphäre mit diesem Habitus einnehmen können. Viele Arbeitskontexte und -organisationen sind aus einem männlichen Bias heraus entstanden und wurden so manifestiert. Das bedeutet, dass bspw. bestimmte Strukturen so auf den unabhängigen männlichen Mitarbeiter ausgelegt sind, dass Frauen, die in der Kinderbetreuung engagiert sind, schlicht keine Chance haben zu partizipieren.

### **7.3. CEO Kapital und Habitus**

Die Auswahl eines CEO-Nachfolgers ist ein komplexer Prozess und ist für die Unternehmung mit kritischen Entscheidungen verbunden. Anders als bei anderen Selektionsprozessen innerhalb einer Unternehmung hat die CEO-Nachfolge einen gewichtigen Einfluss auf die Organisation: davon betroffen sind die Geschäftsführung sowie die strategische Ausrichtung, die möglicherweise konkret verändert werden. Aus diesen Gründen stellt sich die Frage, wie wichtig gewisse Kapitalakkumulationen sowie ein spezifischer Habitus in diesem Prozess sind. Dabei interessiert insbesondere der geschlechtsspezifische Fokus auf Kapital und Habitus sowie seine Auswirkungen auf die CEO-Ernennung in Schweizer Banken. Abbildung 4 zeigt auf, wo sich dieses Thema innerhalb der Ergebnisse einreicht.

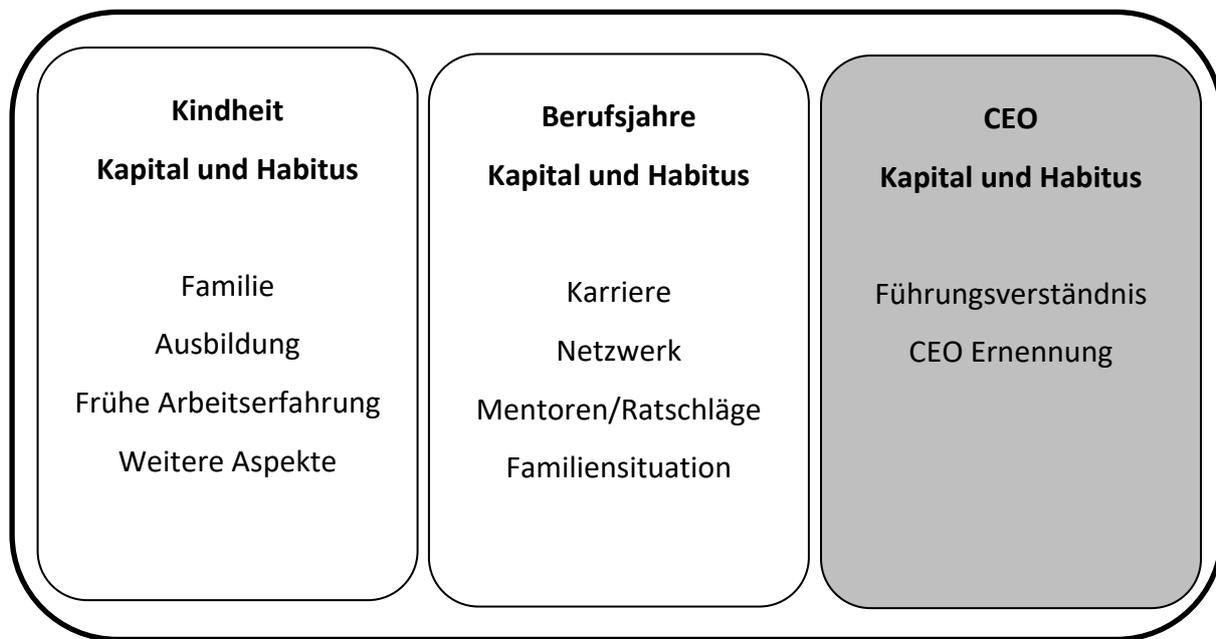


Abbildung 4: Modell anhand Fragestellung mit Fokus auf CEO, eigene Darstellung

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus der Perspektive des CEO-spezifischen Kapitals und des betreffenden Habituskonzeptes beleuchtet. Dabei werden einerseits das Führungsverständnis und andererseits das Vorgehen der CEO-Ernennung und somit der Auswahlprozess betrachtet.

### 7.3.1. Führungsverständnis

Das Führungsverständnis der Befragten wird hier einerseits anhand des Führungsstils und andererseits anhand des Führens in einer Krise untersucht. Die Befragten waren sich in den meisten Punkten einig und es gab nur leichte geschlechtsspezifische Abweichungen. Tabelle 19 zeigt die Gemeinsamkeiten sowie die nicht signifikanten Unterschiede der beiden Befragtengruppen auf.

Unterkategorie	Frauen	Männer
Führungsstil	Authentisch bleiben, Vertrauen geben, fordern, kooperativ, kollegial, einvernehmlich, Erwartungen von aussen	Authentisch bleiben, Vertrauen geben, fordern, kommunizieren, delegieren, situativ
Führen in Krise	Ehrlichkeit, Klarheit, Optimismus und Motivation	Ehrlichkeit, Klarheit, Leaderfigur

Tabelle 19: Ergebnisse Kategorie Führungsverständnis, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Die Authentizität scheint eine wichtige Komponente in Bezug auf das Führungsverständnis der CEOs zu sein. Sowohl die weiblichen als auch die männlichen CEOs gaben an, dass Authentizität für das Ausüben einer Führungsfunktion, insbesondere in der Position des CEOs, äusserst wichtig ist. Dabei haben die CEOs oft auch die Unternehmenskultur reflektiert, die eine wichtige Rolle spielt, um eben authentisch zu bleiben. Nur mit einer entsprechenden Unternehmenskultur, in der man sich dazugehörig fühlt, kann man sich selbst bleiben.

*„Eine frühe Erkenntnis von mir war aber, dass man sich selbst bleiben soll.“ (CEO 01, Z. 183 – 184)*

*„Ich möchte nicht, dass ich irgendwie zulasse, dass ich mich von jemandem beeinflussen lasse. Ich trage hier die volle Verantwortung für die Bank und für alles. Die Entscheidungen möchte ich gerne selber treffen...“ (CEO 08, Z. 425 – 428)*

*„Vielleicht bin ich so spät in meinem Leben Chef geworden, dass ich gemerkt habe, dass ich mich nicht anders geben will, als wie ich bin. Also mache ich gewisse Dinge auch einfach so, wie ich bin. Und andere hatten vielleicht am Anfang das Gefühl, ich müsse anders auftreten... Unterdessen ist es glaube ich akzeptiert, vielleicht am Anfang haben gewisse das Gefühl gehabt, ich müsse mich anders präsentieren, aber es ist eigentlich eine Frage der Authentizität, wie ich mich präsentiere. Es ist eigentlich immer gut gekommen schlussendlich. Solange ich bin, wer ich bin, ist es immer gut gekommen. (CEO 09, Z. 250 – 259)*

*„Was funktioniert nicht? Wenn du nicht authentisch und ehrlich bist.“ (CEO 10, Z. 283)*

Für die Gruppe der männlichen Befragten stand diesbezüglich insbesondere die Kommunikation im Vordergrund. Durch die natürliche Autorität und somit auch durch ihre authentische Kommunikation konnten sie besser mit ihren Mitarbeitenden funktionieren. Sie betonen, dass dadurch Missverständnisse vermieden und auch Herausforderungen zielführender gelöst werden können.

*„...man muss Menschen wirklich mögen, man muss gern kommunizieren und das kann man nicht imitieren. Sonst muss man einen Sachbearbeiter-Job machen und das ist auch in Ordnung. Ich denke, was funktioniert hat, ist auch authentisch zu bleiben, viel zu kommunizieren und wahrscheinlich etwas, was ich später noch mehr gelernt habe ist, dass man wirklich fordert.“ (CEO 01, Z. 205 – 209)*

*„Für mich ist es wichtig, dass ich als Leader die Menschen auf eine Reise nehmen kann. Ich möchte sie inspirieren und ihnen aber auch Freiheiten lassen, um innovativ zu sein. Gleichzeitig erwarte ich aber auch eine Selbständigkeit in ihrem Tun und Handeln. Meine Türe ist immer offen, klar, doch die Leute sollen selbst überlegen und sich gegenseitig auch unterstützen.“ (CEO 06, Z. 169 – 173)*

Auch die Frauen erwähnten die Wichtigkeit des Austausches mit den Mitarbeitenden, wobei bei ihnen eher die Kooperation sowie die Kollegialität im Mittelpunkt standen und weniger die Autorität, wie dies bei den Männern erwähnt wurde.

*„...wobei ganz klar gefordert, was man bringen und machen musste, aber trotz allem habe ich einen kooperativen und kollegialen Führungsstil gepflegt.“ (CEO 07, Z. 173)*

*„Ich persönlich schenke Vertrauen und möchte einen Konsens und zusammen etwas erreichen.“ (CEO 12, Z. 171 – 172)*

Der Aspekt der Kollegialität wurde von einer Befragten auch kritisch reflektiert und sie hat hinterfragt, ob es möglich ist, Vorgesetzte und gleichsam Kollegin zu sein. Dieser Aspekt scheint ein Spannungsfeld aufzuzeigen und Herausforderungen für die Handlungspraxis bereitzuhalten – schlussendlich zeigt sich, dass eine Abgrenzung dieser Positionen notwendig ist, was eine sorgfältige Kommunikation und Positionierung erfordert.

*„Es hat nicht funktioniert, Kollegin und Chefin zur gleichen Zeit zu sein. Wir haben hier eine relativ flache Hierarchie, aber es gibt verschiedene Sachen, die ganz klar sind. Wir sind drei Personen in der Geschäftsleitung und besprechen die*

*Entscheidungen, aber ich habe am Schluss die Stichentscheidung. Ich glaube, dass das so gut funktioniert.“ (CEO 11, Z. 216 – 219)*

Bei beiden Befragten Gruppen war das Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden ein wichtiger Punkt, der jedoch je nach CEO leicht unterschiedlich interpretiert wurde. Einerseits wurden diesbezüglich die unternehmerischen Freiheiten genannt und andererseits stand das Delegieren sowie das Loslassen (nicht kontrollieren) im Vordergrund.

*„Aber ich vertraue den Leuten, ich versuche, es funktionieren zu lassen und sie gehen zu lassen. Ich denke, Sie müssen in der Lage sein, die Leute dazu zu bringen, auch wenn Sie es etwas anders machen möchten. Versuchen Sie immer noch zu mögen ... lassen Sie es die Leute tun.“ (CEO 02, Z. 497 – 482)*

*„Deswegen ist es hier ein Führungsstil, der sehr viel unternehmerische Freiheiten gibt. Das fängt damit an, dass ich nicht weiss, wer wo ist. Der Teamleiter braucht sich nicht bei mir abzumelden, sondern er soll kommen, wann er will und gehen, wann er will.“ (CEO 05, Z. 271 – 274)*

*„Ich sage es mal so: Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Transparenz, Fairness, das sind die Sachen, die ich lebe. Die fordere ich auch von anderen und sind mir selbst sehr wichtig.“ (CEO 07, Z. 175 – 177)*

*„Dort muss man sich wahrscheinlich daran gewöhnen, dass ich nicht gerne kontrolliere, aber dafür sehr darauf vertraue, dass... also eben, jene die mir unterstellt sind, also jene, die mit mir zusammenarbeiten, entweder funktioniert es so, dass wenn ich etwas will, erzähle ich, dass ich es will, ich gebe auch immer Antwort, wenn jemand fragt, aber ich gehe nicht abhacken, ob jemand etwas gemacht hat.“ (CEO 09, Z. 269 – 273)*

Eine spannende Beobachtung war, dass die meisten weiblichen CEOs in den Interviews angaben, dass es von aussen Erwartungen an ihren Führungsstil gab. Einerseits haben die Mitarbeitenden bewusst oder unbewusst solche Annahmen getroffen und andererseits ist es die Öffentlichkeit, welche von einer Frau in einer Führungsrolle gewisse Qualitäten und

Verhaltensweisen erwartet. Dies hat sicher stark mit Geschlechtsstereotypen und unbewussten Vorurteilen zu tun (vgl. Kapitel 2.3.). Ein weiterer Aspekt ist die Tatsache, dass oft auch etwas Hoffnung hinter diesen Erwartungen steckt, dass nun mit einer Frau alles anders und besser wird.

*„Ich glaube, wenn eine Frau in die Führung kommt, dann erwarten die Mitarbeitenden tendenziell eher einen wärmeren Führungsstil, wo das Herz auch durchschlägt. Die normale Frauen-/ Männerrolle und ich glaube die Leute haben bei mir wirklich schon.... Ich habe ja mit jungen Jahren schon Führungserfahrung sammeln dürfen. Da habe ich auch gemerkt, dass ich von den Leuten nichts verlange, was ich auch nicht von mir selber verlangen würde.“ (CEO 07, Z. 167 – 171)*

*„Also Werte ... es gibt unterschiedliche Arten damit umzugehen. Ich denke als Frau musst du die warme, fürsorgliche, mütterliche Seite ganz bewusst spielen. Also ich meine das... und so kommst du als Frau ganz anders ans Ziel im Vergleich zu einem Mann. Das Thema Fürsorge und familiär ... das ist super wichtig.“ (CEO 10, Z. 336 – 339)*

Demgegenüber waren Erwartungen, die von anderen Personen an ihren Führungsstil gestellt werden, in den Interviews mit den männlichen CEOs zumeist kein Thema.

Ein weiterer Punkt, der aus den Interviews herausgearbeitet werden konnte, ist die Andersartigkeit des Führungsstils bei den Frauen. Der Umstand, dass es nur so wenige weibliche Führungspersönlichkeiten in den Geschäftsleitungen in der Bankenindustrie gibt, führt auch dazu, dass die Mitarbeitenden, oft die Männer, teilweise schlecht damit umgehen können, wenn eine Frau als Vorgesetzte die Anweisungen erteilt.

*„Ich habe manchmal das Gefühl, dass Männer sich mit Kritik schwertun, wenn sie nicht so ankommen, wie sie es erwartet haben. Ich konnte beobachten, dass Männer untereinander gut funktionieren. Sobald jedoch eine Frau im Geschäftsleben kritisiert, ist es schwieriger für Männer das anzunehmen. (CEO 11, Z. 257 – 260)*

*Es hat mit Verunsicherungen zu tun, weil man etwas gewohnt ist. Das ist das System und auf einmal läuft das anders. Es reagieren darauf viele mit Verunsicherungen, weil es etwas Unbekanntes ist und nicht mehr alles klar definiert ist. Die Grenzen sind nicht gesetzt.“ (CEO 11, Z. 278 – 280)*

*„Ich bin nicht sicher... vielleicht schon. Ich persönlich schenke Vertrauen und möchte einen Konsens und zusammen etwas erreichen. Bei Männern kommt das manchmal anders rüber, wobei ja auch nicht alle gleich sind. Ich muss nicht beste Freundin sein mit meinem Team, aber mir ist Kollegialität sehr wichtig.“ (CEO 12, Z. 171 – 174)*

Es ging so weit, dass diese Abweichung von bisher Gewohntem als Schwäche interpretiert wurde. Die Mitarbeitenden zweifelten aufgrund des eher kollegialen Führungsstils an der Kompetenz der Vorgesetzten. Personen mit unterschiedlichem Habitus innerhalb eines Feldes haben auch unterschiedliche Fähigkeiten und somit ein abweichendes Kapital. Falls das vorhandene Kapital dieser Person von den dominierenden Spielern nicht geschätzt wird, kann dies zu Herausforderungen bis hin zu Diskriminierungen führen, denn es wird ihnen möglicherweise der Zugang zum Feld sowie zu zusätzlichen Kapitalquellen verwehrt (vgl. Bourdieu, 1996, S. 17 – 37).

*„Ja, sie sind einen sehr hierarchischen Betrieb gewöhnt und ich kam mit meinem consensual groove. Am Anfang haben sie sich gefragt: Ist das eine Schwäche von ihr? Ist sie unsicher?“ (CEO 10, Z. 246 – 248)*

*„Schwierig zu beurteilen... manchmal wird zu viel Konsens und Kollegialität als „schwach“ bewertet... aber das geschieht rein oberflächlich...“ (CEO 12, Z. 179 - 180)*

Dabei ist es wichtig, dass die Führungskräfte, also hier die CEOs, welche nicht der Norm entsprechen (in Sinne einer anders gelebten Praxis) und somit einen andersartigen Habitus aufweisen vom VR voll und ganz gestützt werden und dies auch offen kommunizieren. Ist

dieses Vertrauen seitens des VR nicht gegeben, kann es schnell schwierig werden und möglicherweise zu einer Führungskrise führen.

Im Falle einer Krisensituation werden nochmals ganz andere Erwartungen an die Führungsperson an der Spitze gestellt. Alle Befragten sind sich darin einig, dass insbesondere Klarheit und Ehrlichkeit ausschlaggebend sind für die gelingende Bewältigung einer Krise.

*„Aber im Allgemeinen ist das in Ordnung, wenn Sie eine Krise haben. Ich war in meinem Leben in einigen Krisen, erzähle den Leuten, warum es eine Krise gibt und was du tun willst, um daraus zu kommen. Sie mögen es vielleicht nicht, aber ich denke, so transparent wie möglich sein. Es hilft sehr.“ (CEO 02, Z. 652 – 655)*

*„Ich denke, wenn eine Krise ist, wird eine klare Organisation, eine klare Struktur erwartet, klare Kommunikation, dann ist sicher aber auch jeder irgendwo bereit, ich sage jetzt einmal, dass es Direktive gibt und dass das auch im Tonfall härter gesagt wird und entschieden wird.“ (CEO 07, Z. 302 – 305)*

*„Überzeugt vorausgeht, glaubwürdig ist, eine Meinung hat und Mitarbeiter nicht im Stich lässt.“ (CEO 09, Z. 455 – 456)*

*„Dass das ganze relativ direkt, transparent und klar abgehandelt wird.“ (CEO 10, Z. 363)*

*„Dass man dazu stehen kann und sagt: „Jetzt ist es schwierig und wir haben eine Krise.“ Das man auch in einer solchen Situation ehrlich bleibt und nicht versucht etwas zu vertuschen.“ (CEO 11, Z. 286 – 287)*

*„Dort ist es dann schon noch wichtiger, dass es wirklich eine Leaderfigur hat ... manchmal ist es ein CEO und manchmal ist es nicht der CEO. Das kann auch jemand anderes sein, die Ruhe reinbringt und Panik verhindert.“ (CEO 01, Z. 292 – 294)*

*„Also Ehrlichkeit, man muss den Menschen auf jeden Fall reinen Wein einschenken und darf ihnen nicht etwas vormachen.“ (CEO 01, Z. 352 – 353)*

Grundsätzlich gab es auch eine Übereinstimmung, wie sich die Führungsperson in der Krise konkret zu verhalten hat und welche Rolle es einzunehmen gilt und welche Kommunikationsstrategie verfolgt werden soll. Es geht darum, dass die Führungskraft als Vorbild handelt, Souveränität bewahrt und den Mitarbeitenden Sicherheit vermittelt. Interessant war jedoch die Wortwahl der einzelnen CEOs, denn da gab es leichte Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Während die männlichen CEOs vorwiegend von einer starken Leaderfigur sprachen, wählten die weiblichen CEOs insbesondere Ausdrücke wie Motivation und Optimismus, die ausgestrahlt werden müssten.

*„Wahrscheinlich ein starkes Leadership bei einer Krise. Man hat es gern, wenn jemand vorausgeht und eine Meinung hat.“ (CEO 01, Z. 353 – 354)*

*„Ja das sind schwierige Situationen, die einen Menschen an den Rand bringen können. Wichtig ist, dass Optimismus ausgestrahlt wird, denn die Mitarbeiter bekommen das mit. Mitarbeiter... das ist eine Erfahrung, die ich gemacht habe... orientieren sich sehr stark am Vorgesetzten.“ (CEO 08, Z. 538 – 541)*

Nachdem hier die Ergebnisse in Bezug auf das Führungsverständnis im Rahmen von *CEO Kapital und Habitus* beschrieben wurden, soll im nächsten Abschnitt auf den Prozess der CEO-Ernennung eingegangen werden.

### **7.3.2. CEO Ernennung**

Wie Zhang & Rajagopalan (2003, S. 327 – 338) feststellen, geht es im Auswahlprozess bei der Ernennung eines neuen CEOs grundsätzlich um die Herkunft des CEOs in dem Sinn, ob er von innerhalb oder ausserhalb der Unternehmung kommt oder aus der gleichen oder einer anderen Branche. Dabei stehen zwei wichtige Aspekte im Fokus des Auswahlprozesses. Einerseits wird als relevant erachtet, ob die auszuwählende Führungsperson aus den Reihen des betreffenden Unternehmens rekrutiert wird oder aber es sich dabei um eine bisher unternehmensfremde Person handelt. Andererseits geht es darum, ob diese Person über Branchenerfahrung verfügt oder nicht. Tabelle 20 veranschaulicht, dass es diesbezüglich bei den Befragten kaum Unterschiede gibt.

Unterkategorie	Frauen	Männer
Prozess zum CEO	Fast alle Branchenerfahrung, mehrheitlich intern, Leistungsausweis, Persönlichkeit	Fast alle Branchenerfahrung, mehrheitlich intern, Leistungsausweis, Persönlichkeit

Tabelle 20: Ergebnisse Kategorie Prozess zum CEO, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)

Es gab keine deutlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern hinsichtlich der Frage, ob ihre Ernennung als CEO auf die Breite und Tiefe der Branchenerfahrung zurückzuführen ist oder nicht und, ob andere kontextabhängige Faktoren dominierten. Die Kapitalakkumulation diesbezüglich scheint bei den weiblichen und bei den männlichen Befragten ziemlich ähnlich zu verlaufen.

*„Also ich denke, es war eine Mischung aus ‘ich kenne die Branche ziemlich gut, ich kenne das Thema.’“ (CEO 02, Z. 802 – 804)*

*„Es war sicher wichtig, dass es jemand ist, der die Industrie kennt und die habe ich natürlich gekannt.“ (CEO 08, Z. 633 – 634)*

Ein weiterer spannender Aspekt war, dass die Mehrheit der CEOs jeweils intern in der Unternehmung rekrutiert wurden. Die wenigsten kamen von extern. Diese zum Teil lange Tradition (viele Jahre) in einer Firma sowie die gute Kenntnis der Firmenkultur wurden als ausschlaggebend für die Ernennung zum CEO betrachtet.

*„..., dass ich die Firma sehr gut gekannt habe, dass ich sehr gut motivieren und führen kann. Sie haben 19 Jahre lang mich beobachtet, bevor ich zum CEO wurde.“ (CEO 01, Z. 383 – 384)*

*„Ich glaub es war schon so, ich meine, die haben mich dann 13 Jahre lang gekannt.“ (CEO 07, Z. 458)*

*„Sie kannten mich natürlich schon und waren davon überzeugt, da ich schon lange mit meinem Vorgänger zusammengearbeitet habe, die Bank in dem Sinn auch weiterleiten würde. Die Strategie, die sie schon jahrelang hatten so weiterhin*

*umsetzen werde. Ohne Seile ziehen zu müssen, weil der neue Bankleiter etwas ganz Anderes möchte, als das, was ihre Strategie wäre.“ (CEO 11, Z. 368 – 371)*

*„Danach, als ich in der GL war und dann Stellvertreter wurde, war es irgendwie wie natürlich. Ich musste natürlich schon Assessments machen und der Verwaltungsrat wollte mich kennen lernen. Aber als der ehemalige CEO pensioniert wurde, war es klar, dass ich diese Funktion übernehmen werde.“ (CEO 06 Z. 260 – 264)*

Die Befragten waren sich alle einig, dass für die Auswahl eines neuen CEOs sowohl der Leistungsausweis als auch die Persönlichkeit eine relevante Grösse darstellen. Diese Kombination von Leistung und Charakter scheint in der CEO-Ernennung sehr wichtig zu sein. Zudem wurden auch Aspekte wie die Verlässlichkeit, die Identifikation und die internen Zielsetzungen erwähnt. Diesbezüglich wurden auch Assessments in diesem Selektionsprozess von den CEOs genannt, welche sie durchlaufen mussten.

*„Man muss natürlich einen gewissen Leistungsausweis mitbringen, da gibt es Zahlen, die das belegen. Viel wichtiger ist aber die Persönlichkeit, das ist bei uns hier noch ganz wichtig bei so einem überschaubaren, welche Persönlichkeitsstruktur hat man.“ (CEO 05, Z. 516 – 518)*

*„Also sie konnten mich recht gut von der menschlichen Seite einschätzen und ich glaube, das ist auch ein ausschlaggebender Punkt gewesen.“ (CEO 07, Z. 461 – 462)*

*„Ganz sachliche, wie Ausbildung, Leistungsausweis, dass das auch mit dem Papier stimmt ... das von der Erfahrung her.“ (CEO 09, Z. 592 – 593)*

*„..., dass ich die Bank vertrauenswürdig, sachkompetent, eloquent vertreten kann.“ (CEO 04, Z. 537 – 538)*

*„...das zweite, was sie gebraucht haben, war ein externes Assessment. Ich habe verschiedene Assessment Center gemacht. Das finde ich wichtig, dass man*

*einerseits eine Person schon kennt vom täglichen Umgang, das ist natürlich super. Aber dass sie andererseits auch das Andere beurteilen.“ (CEO 01, Z. 372 – 375)*

*„Sie wollten wissen, dass unsere Werte übereinstimmen. Sie kannten meinen Leistungsausweis, aber nicht mich als Person. Deshalb war es wichtig, dass sie mich als Person kennen lernen können.“ (CEO 06, Z. 270 – 272)*

*„Es gab auch Assessments und einfach alles, was dazu gehört. Es half sicher, dass sie mich schon kannten und wussten, welche Werte ich verkörpere.“ (CEO 12, Z. 237 – 238)*

Weitere wichtige Aspekte in diesem Prozess sind der Wirkungskreis sowie die Kultur der entsprechenden Bank. Gewisse Banken, die international tätig sind und global agieren, schätzen das Verständnis von unterschiedlichen Kulturen und Sprachen.

*„...ohne die Internationalität ... ich meine jetzt nicht nur die Sprache, sondern ich meine auch wirklich die Kultur zu verstehen, sich auch für die verschiedenen Kulturen zu interessieren und mit ihnen umgehen zu können, war sicher auch ein ganz wichtiger Punkt. Das hat dazu beigetragen, dass ich nachher als CEO nominiert wurde.“ (CEO 01, Z. 386 – 390)*

*„Indem ich gezeigt habe, dass ich eine klare Meinung habe, inwiefern ein Betrieb geführt werden soll ... inhaltlich. Ich konnte auch zeigen, dass meine Werte kompatibel sind mit denen vom Aktionariat. Das ist eine große Sorge in einer solchen Konstellation. Und auch, dass ich auch das Business weiterentwickeln kann. Das heißt, dass ich ein Netzwerk habe, um auch andere Kunden und Mitarbeiter zu begeistern da mitzumachen. Ich glaube das sind so die drei Sachen.“ (CEO 10, Z. 521 – 526)*

Für Manager an der Spitze der Firmen kommt es mehr darauf an, wie persönliche Beziehungen mit Beziehungen zu Unternehmensautoritäten vermischt werden. Das soziale Kapital ist nicht nur mit dem Humankapital verknüpft, es ermöglicht auch den Aufbau von Humankapital in

einem Unternehmen. Dies zeigte sich auch darin, dass einige der CEOs vor ihrer Ernennung zum CEO bereits stellvertretende CEOs waren.

### **7.3.3. Fazit CEO Kapital und Habitus**

Die Untersuchung der Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen beinhaltet unweigerlich auch der Prozess zur Ernennung eines CEOs. Bestimmte Personalpraktiken, die die geschlechtsspezifische Aufteilung von Führungsarbeit beeinflussen, können zu einer homo-sozialen Reproduktion von Führungskräften mit unterschiedlichem Zugang zu Entscheidungspositionen führen. Ein strukturierter und kontrollierter Selektionsprozess ist sehr bedeutend, damit verdeckte Diskriminierungsprozesse verhindert werden können (vgl. Elliot & Smith, 2004, S. 365 – 386). Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass diese Prozesse nicht immer geordnet abgelaufen sind. Es gab auch einige ad-hoc Entscheidungen aufgrund der aktuellen Lage der Unternehmung. Zum Teil fehlte die Zeit, um einen organisierten und klaren Prozess durchführen zu können. In Kapitel 8.3. werden die oben dargestellten Ergebnisse insbesondere in Bezug auf die Vielschichtigkeit des Besetzungsprozesses ausführlicher behandelt und diskutiert. Dies geschieht unter Einbindung der Konzepte Habitus und Kapital.

Insbesondere eine unterschiedliche Auffassung des Führungsstils zwischen den zu nominierenden Führungskräften und den Entscheidungsträgern kann diesen Prozess stark beeinflussen. Dieses Sozialkapital hat für den Karriereerfolg eine grosse Bedeutung. Während grundsätzlich beide Befragtengruppen dieselben Attribute wie Vertrauen und Authentizität bezüglich des Führungsstils als wichtig empfinden, gab es dennoch ganz leichte Abweichungen. Die weibliche CEOs legten oftmals einen Fokus auf Kooperation, Einvernehmlichkeit sowie auf Kollegialität. Die männlichen CEOs hingegen legten oft viel Wert auf die Kommunikation sowie die Delegation von Aufgaben und Tätigkeiten. Auch die Vorstellungen darüber, wie Führung in Zeiten einer Krise in der Organisation zu funktionieren hat, waren in den beiden Befragtengruppen sehr ähnlich. Einzig die Wortwahl, die verwendet wurde, um zu beschreiben, wie die Führungsperson als Vorbild agieren kann, zeigte leichte Abweichungen. Dabei spielt einerseits das Humankapital eine wichtige Rolle. Darunter werden die relevanten Fähigkeiten sowie das Fachwissen verstanden, welche für die CEO-Ernennung ausschlaggebend sind. Andererseits wird das Sozialkapital, also die Anbindung an als relevant erachtete Netzwerke sowie die zwischenmenschlichen Beziehungen, als zentral

und sehr bedeutend für die CEO Ernennung erachtet, da das Sozialkapital auch den Aufbau von Humankapital in einem Unternehmen ermöglicht (vgl. Kapitel 2.1. und 4.3.). Die Geschlechtsunterschiede in Bezug auf die Akkumulation von Kapital scheinen auf den höheren Ebenen fast nicht zu existieren. Aber diese Entwicklung von Führungskräften und auch die Entwicklung des Führungsverständnisses sowie der Kapitalerwerb bilden die Basis für die Besetzung entscheidungsträchtiger Positionen – und diese Systematik entfaltet bereits auf den tieferen Ebenen der Organisationen ihre Wirkung (vgl. Day & Harrison, 2007, S. 360 – 373). Die Bedeutung und Relevanz von Sozialkapital für die Managemententwicklung und insbesondere für Frauen ist sehr gross. Oft bleibt den Frauen der Zugang zu diesem relevanten Kapital bereits auf tiefen Ebenen der Organisationen verwehrt, was negative Folgen in Bezug auf ihre Karriereentwicklung haben kann (vgl. Timberlake, 2005, S. 34 – 44).

Die Ernennung zum CEO lief bei den meisten Befragten sehr ähnlich ab. Die Mehrheit brachte sowohl Branchenerfahrung als auch langjährige Unternehmenserfahrung mit. Alle erwähnten, dass den Ausschlag die Kombination eines guten Leistungsausweises sowie einer passenden Persönlichkeit gab. Diese Erkenntnisse stützen die wissenschaftlichen Untersuchungen, welche herausarbeiten konnten, dass die Entwicklung von Führungskräften auf ihre Erfahrungen in die frühen Jahre der Kindheit sowie auch in die Schulzeit sowie die Sozialisation in der Organisation zurückgehen. Dabei spielen die Familie und insbesondere die Eltern eine wichtige Rolle bezüglich geschlechtsspezifischer Unterschiede (vgl. Ligon et al., 2008, S. 312 – 334; Hartmann & Kopp, 2001, S. 436 – 466; Hartman & Harris, 1992, S. 153 – 167).

Im Rahmen der Bourdieuschen Konzeption ist das Feld eine Funktion des Kapitals und somit des Habitus (vgl. Bourdieu, 1996, S. 17 – 37). Das Feld kann verschiedene Bereiche umfassen, in denen sich Menschen bewegen und die gewisse Regeln sowie Praktiken umfassen. Dies führt zu einer bestimmten Art zu Denken und somit hat jedes Feld seine eigene Logik. Bezugnehmend auf diese Begrifflichkeit des Feldes nach Bourdieu (1990, 1996) kann die Führungsebene einer Bank als Feld bezeichnet werden. So wie es in jedem Feld dominierende Akteure gibt, sind in diesem bestimmten Feld die Männer die vorherrschenden Personen. Offensichtlich wurde das Kapital der einzelnen Frauen in diesem Feld von den Männern geschätzt und sie erhielten einen grösseren Zugang zum Feld, was dazu führte, dass ihr Habitus als legitim für die CEO-Ernennung angesehen wurde.

Zusammenfassend kann bemerkt werden, dass das Kapital und der Habitus in Bezug auf die CEO-Ernennung nicht erst auf der obersten Ebene entwickelt bzw. herausgebildet werden. Die Erfahrungen sowie der Entwicklung von ganz bestimmtem Kapital, das insbesondere für eine Bankenkariere relevant ist, werden schon viel früher im Leben in die Wege geleitet.

Im nächsten Kapitel werden Bezüge zu den in diesem Kapitel beschriebenen Ergebnissen formuliert und dargestellt. Die Interpretation der Ergebnisse wird mit sachlichen Argumenten aus verschiedenen Perspektiven begründet und belegt.

## **8. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse**

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse aus Kapitel 7 in Bezug auf die Fragestellungen und die Zielsetzung sowie auf bisherige Ausführungen diskutiert und interpretiert werden. Die Sachverhalte werden aus verschiedenen Betrachtungsweisen beleuchtet. Dabei soll auch der Mehrwert in praktischer sowie in wissenschaftlicher Hinsicht aufgezeigt werden.

Das Ziel dieser Untersuchung ist es, die Entwicklung der CEOs in Schweizer Banken zu beleuchten und dabei insbesondere auf die Einflüsse des insbesondere geschlechtsspezifischen Kapitals sowie des Habitus, die während der Kindheit sowie während der Berufsjahre erworben werden, zu fokussieren. Diese geschieht vor dem Hintergrund, dass nur wenige Frauen in den CEO-Positionen in Schweizer Banken vertreten sind. Dabei dienen die ungleichheitstheoretischen Konzepte aus der Sozialtheorie von Bourdieu als Rahmen, um die individuellen Lebenswege der weiblichen und männlichen CEOs zu untersuchen. Verschiedene Studien stellen fest, dass bestimmte Ausprägungen des Kapitals sowie des Habitus bei CEO-Ernennungen im jeweiligen Feld bevorzugt werden (vgl. Kapitel 4.3. und 4.4.). Die Logik dahinter kann als eine Art Spielregel dieses Feldes beschrieben werden und dient als Abgrenzung und Entscheidungsgrundlage dahingehend, welche Personen zu diesem Feld gehören. So werden Menschen, die aufgrund eines anderen Habitus` sowie aufgrund unterschiedlicher Kapitalausstattungen nicht zu diesem Feld gehören, davon ausgeschlossen. Das Geschlecht hat dabei einen nicht zu unterschätzenden Einfluss. Die Ergebnisse zeigen die Ähnlichkeiten sowie die Unterschiede zwischen den weiblichen und männlichen CEOs auf.

Die klaren Unterschiede in Bezug auf Zeitpunkt und Struktur der berufsrelevanten Erfahrungen zwischen männlichen und weiblichen CEOs können erhebliche Auswirkungen auf

die Ausbildung und Entwicklung zukünftiger CEOs haben. Wie bereits weiter oben erwähnt, existiert auf jedem Gebiet ein dominanter Habitus (vgl. Kapitel 3). Laut Bourdieu (1990) bezieht sich ein Habitus auf die Art und Weise, wie eine Person denkt, handelt und sich verhält. Ein Habitus ist eine Struktur, die einem Menschen hilft, die Gesellschaft zu verstehen und mit ihr umzugehen. Es kann einfach als Verschmelzung von Gesellschaft und Individuum gesehen werden. Ein Habitus hilft, Geschlechtsungleichheiten zu erklären, denn wie in Kapitel 2.3. beschrieben, sind Stereotypen und die damit verbundenen Auswirkungen nur schwer zu ändern. Im Unternehmensbereich dominiert der von männlichen CEOs verkörperte Habitus, welcher durch selbstverständliche Gewohnheiten im täglichen Leben erworben und im menschlichen Körper integriert ist. Er bildet strukturierte Verhaltensmuster. Wie aus den Interviews hervorgeht, weisen männliche CEOs als Gruppe einen bemerkenswert ähnlichen Habitus in der Kindheit und im Erwachsenenalter auf, der zu einer Anhäufung von wertvollem Kapital führt, die vom Feld geschätzt werden. Frauen verfügen über einen sehr ähnlichen Habitus, der sich jedoch in einigen kritischen Punkten von ihren männlichen Kollegen unterscheidet. Der vielleicht am kritischsten bewerteten Unterschied betrifft frühere Erfahrungen, die Eigenschaften hervorgebracht haben, die mit der Entwicklung des Führungskapitals zusammenhängen. Dabei zeigen sich insbesondere Differenzen im sozialen Kapital sowie dem übergeordneten symbolischen Kapital. Das Sozialkapital als netzwerkbasierte Ressource spielt dabei eine wichtige Rolle und knüpft dabei an das symbolische Kapital an, welches eine gewisse Ähnlichkeit mit dem Begriff der Reputation hat. Diese kumulativen Zusammenhänge der Lebenszyklen werden vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der Befragung von männlichen und weiblichen CEOs in Schweizer Banken diskutiert.

Die Diskussion wird analog zu den obigen Kapiteln wiederum in drei Unterkapitel gegliedert. Die drei Unterkapitel haben folgende Schwerpunkte: *Kindheit, Berufsjahre und CEO*.

## **8.1. Entwicklung von Kapital und Habitus in der Kindheit**

Die Ergebnisse zeigen, dass der kindliche Habitus beider Befragtengruppen eine wichtige Rolle bei der Etablierung von fundiertem Kapital, auf das sich die Befragten während ihrer Karriere stützen, spielt. Vieles im Wesen eines Menschen ist bereits im Kindheitsalter fertig ausgereift. Die vertraute Normalität sitzt bereits fest und ist praktisch unbewusst verinnerlicht. Wie bereits erwähnt wurde, sind elterliche Einflüsse Determinanten für die Rollenbesetzung und

die Führungsentwicklung im späteren Leben. Die Eltern bringen ihren Kindern das Handeln, Denken und Verhalten ab der Geburt bei und dies wirkt sich nachhaltig auf die Art und Weise der Person aus, zu der das Kind werden wird (vgl. Blakemore & Hill, 2008, S. 192 – 207; Riggio & Desrochers, 2006, S. 1328 - 1353; vgl. Tomanovic, 2004, S. 339 – 360). Die Arbeitsmoral, die die männlichen und weiblichen CEOs durch ihre Väter mitbekommen haben, führte beispielsweise bei ihren Kindern zu einer bemerkenswert ähnlichen Auffassung von Integrität und Disziplin, einem von VRs sehr geschätzten Kapital (vgl. Li, Arvey & Song, 2011, S. 520 – 534). Darüber hinaus bot eine gute Ausbildung Zugang zu relevantem Kapital, was auch ein Kennzeichen moderner CEOs ist (vgl. Datta & Rajagopalan, 1998, S. 833 – 852; Khurana, 2001, S. 91 – 95).

Die vorliegende Studie hebt jedoch auch die Wichtigkeit hervor, die sich in frühen Erfahrungen, wie die Führung im Mannschaftssport für männliche CEOs und die Mitarbeit in Familienunternehmen für weibliche CEOs, bei der Karriereentwicklung zeigen. Es besteht kein Zweifel, dass Eltern und Angehörige häufig beider Gruppen dabei behilflich waren, die Erfahrungen aus diesen Situationen zu erfassen. Beide Gruppen von Befragten empfanden diese Erfahrungen als eine wichtige Quelle ihrer Führungskompetenz, ihres Selbstbewusstseins und ihre Entschlossenheit. Die männlichen CEOs konnten in dieser Rolle bereits früh Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen und auch Wettbewerbssituationen wurden erprobt. Die Komponente des Wettbewerbs konnte auch in der Beziehung der männlichen CEOs zu ihren Geschwistern festgestellt werden. Auffällig am weiblichen Habitus des CEO ist die enge Verbindung zum Familienunternehmen. So haben die weiblichen CEOs auch früh Verantwortung übernommen und auch einen unternehmerischen Sinn sowie das Gespür für das Geschäft entwickeln können. Solche Verbindungen werden in der entwicklungspsychologischen Literatur gut unterstützt, wobei Eltern und Schulen die Motivation von Kindern tiefgreifend beeinflussen, die sich durch unterschiedliche Lernerfahrungen und -möglichkeiten bis ins Erwachsenenalter fortsetzen (vgl. Wigfield et al., 2002, S. 94 – 124; Archer et al., 2012, S. 881 – 908). Die Mechanismen der Führung waren im männlichen Habitus der Kindheit stark ausgeprägt. Anhaltspunkte für Führungsqualitäten wurden zunächst durch Mannschaftssportarten sowie durch die Beobachtung ihrer Väter erlernt und standen in engem Zusammenhang mit dem Lernen von Männlichkeit oder wie man sich selbst als Mann trägt. Nur sehr wenige der männlichen Befragten bezogen sich auf weibliche Führungsrollen. Viele der männlichen Befragten stellten die Übertragbarkeit dieser

frühen Führungsfähigkeiten auf frühe Arbeitserfahrungen fest und bewerteten die Führung als eine wichtige Rolle in ihrem Leben (vgl. Hartman & Harris, 1992, S. 153 – 167; Murphy & Johnson, 2011, S. 459 – 470). Daher hatte die große Mehrheit der männlichen CEO-Befragten vor dem Schulabschluss ein gut etabliertes Führungskapital.

Die frühe Arbeitserfahrung beider CEO-Gruppen kann als überaus relevant für die Entwicklung des individuellen Sozialkapitals bezeichnet werden. Die weiblichen CEOs kamen jedoch relativ einfach, und zwar auf Grundlage eines bereits vorhandenen Sozialkapitals zu diesen Positionen, denn es handelte sich ja um das Familienunternehmen. Die männlichen CEOs hingegen mussten viel Eigeninitiative aufbringen für ihre ersten Arbeitserfahrungen in der Jugend und konnten so bereits das Selbstvertrauen sowie das Vertrauen in ihre Arbeit entwickeln und stärken. Wie Ergebnisse aus anderen Forschungskontexten zeigen, kann dieses Vertrauen über die gesamte Lebensspanne hinweg konstant bleiben (vgl. Pallier, 2003, S. 265 – 276). Parallelen dazu weisen die Erfahrungen, die im Verlauf der Schulzeit und Ausbildung generiert wurden, auf. Während die männlichen CEOs bereits in der Schulzeit Schwierigkeiten überwinden mussten, stellte sich die Schulzeit bei den weiblichen CEOs als eher geradlinig dar. Dies deutet auf die Zahlen in Kapitel 2 hin, wo aufgezeigt wurde, dass Mädchen die Jungs schulisch und akademisch übertreffen. Durch die Herausforderungen, welche die männlichen CEOs schon früh meistern mussten, wurde bei ihnen jedoch die Persönlichkeit sowie das Vertrauen bereits in jungen Jahren entwickelt und gestärkt. Sie konnten so erfahren, was sie erreichen können, indem sie einfach auf ihren Verstand, ihre Fähigkeiten und ihr Engagement zählten – das schulische Umfeld diente dabei als Übungsfeld. Dies stellte eine Möglichkeit dar, die eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten zu erproben. Die weiblichen CEOs hingegen hatten diese Möglichkeit nicht, Vertrauen in ihre Fähigkeiten zu gewinnen, da sie sich vorwiegend auf ihre intellektuellen Fähigkeiten sowie auf ihren Fleiß verlassen haben. Die Schule war für die weiblichen CEOs eine Kompetenzquelle und für die männlichen CEOs eine Vertrauensquelle. Geschlechtsspezifische Persönlichkeitsmerkmale, die in der Kindheit unbewusst etabliert wurden, können für Frauen im Verlaufe des Lebens Nachteile mit sich bringen. Dies hat insbesondere Implikationen darauf, wie Frauen ihre Fähigkeiten beurteilen, wenn es um eine Beförderung im beruflichen Umfeld geht (vgl. Guay, Marsh und Boivin, 2003, S. 124 – 136). Dies stellt ein kritischer Hinweis auf die 360-Grad-Beurteilungen dar, welche in der Unternehmenswelt weit verbreitet sind. Dadurch werden die Frauen systematisch benachteiligt im Weiterkommen (vgl. Sieverding, 2003, S. 147 – 160).

Einerseits hat dies damit zu tun, dass Frauen sich selbst grundsätzlich weniger gut beurteilen. Andererseits liegt es in dem in Kapitel 4.2. ausgeführten ‚double bind‘. Die Überwindung von Schwierigkeiten war eine besonders häufige und kritische Erfahrung für die männlichen CEOs. Masten, Best und Garnezy (1990, S. 425 – 444) stellten fest, dass Kinder dann selbstbewusster und widerstandsfähiger werden, wenn Sie durch eine positive Beziehung zu einem kompetenten Erwachsenen angemessen unterstützt werden (vgl. Masten et al., 1999, S. 143 – 169). In Anlehnung an Bourdieu und seine Konzepte von Feld, Kapital und Habitus zeigt Jenkins (vgl. 2014, S. 66 – 102) auf, dass die Entstehung des Habitus` sowie dessen praktische Einordnung in der frühen Kindheit oft durch Einschüchterung und in der Folge durch Einprägung im Sozialisationsprozess erfolgt.

Weibliche Befragte berichteten von weniger praktischen Führungserfahrungen in der Kindheit. Viele dieser Erfahrungen unterschieden sich vom männlichen Habitus des CEO. Im Gegensatz zu den männlichen Befragten, die ein frühes Rollenmodell in ihren Vätern erlebten (vgl. Bass & Avolio, 1993, S. 49 – 80; Sims & Lorenzi, 1992, S. 11 – 32), erhielten die weiblichen CEOs keine frühen Lektionen in Führungspositionen durch Beobachtung verschiedener weiblicher Familienmitglieder. Die Mütter waren ein Vorbild, aber vor allem als Geschäftsfrau, die im Familienunternehmen erwerbstätig war und weniger als Führungsperson. Die Beschäftigungsverhältnisse der Mütter in einem Arbeitskontext haben einen bedeutenden Einfluss auf die Arbeits- und Familienpläne sowie auf die Selbstwirksamkeit junger Erwachsener (vgl. Riggio & Desrochers, 2006, S. 1328 – 1353). Erwachsene Töchter von berufstätigen Müttern sind häufiger erwerbstätig und generieren ein höheres Einkommen als Gleichaltrige, deren Mütter nicht erwerbstätig waren. Dieser Zusammenhang zwischen der Erwerbstätigkeit der Mütter und der Situation der erwachsenen Söhne konnte jedoch nicht nachgewiesen werden (vgl. McGinn et al., 2019, S. 374 – 400). Die weiblichen CEOs haben so bereits früh eine konkrete Einstellung bezüglich der Geschlechter erhalten und lernten bereits in der Kindheit soziale und kontextbezogene Einflüsse auf die familiäre und gesellschaftliche Eben kennen. Sie haben Sitten und Gebräuche verinnerlicht und haben die Muster wiederholt, die für sie in der Kindheit modelliert wurden – als Personen, die in einem Haus aufgewachsen sind, in dem beide Eltern gearbeitet haben. Weibliche Befragte bezeichnen Angehörige, die als Vorbilder fungierten, als unabhängige Frauen: genannt wird da beispielsweise die Grossmutter. Sie betrachteten diese Vorbilder jedoch eher als Beispiele für ein breiteres Spektrum an Möglichkeiten im Leben und nicht nur im Sinne einer Führungspersönlichkeit. Die männlichen CEOs hatten mehrheitlich erfolgreiche und aussergewöhnliche Figuren als

Vorbilder. Diese umspannten Sportler, Politiker, Musiker oder auch Superhelden, welche ein gewisses Charisma hatten und spezifische Werte wie Disziplin, Pflichtbewusstsein und Integrität vermittelten. Die Zuweisung von Geschlechterrollen in der Kindheit können Menschen dazu verleiten, unterschiedliche Berufspräferenzen sowie geschlechtsdifferenzierte Karriereinteressen zu entwickeln. Die Internalisierung der Geschlechterrollen führt dazu, dass beide Geschlechter stereotype Ziele unterstützen. Diese Ziele führen dazu, dass ein Interesse an jenen Berufen entwickelt wird, die die Verfolgung dieser Ziele ermöglichen (vgl. Evans und Diekman, 2009, S. 235 – 249).

Auf den ersten Blick mag es bemerkenswert erscheinen, dass diese unterschiedlichen Erfahrungen zu ähnlichem, wenn auch keineswegs identischem Kapital führen können. Bei näherer Betrachtung können die Erfahrungen jedoch als Stellvertreter gesehen werden, die ähnliches Kapital erzeugen und so reproduziert werden (vgl. Sullivan, 2020, S. 144 – 166). Das eindrücklichste Beispiel, das sich für die Phase der Kindheit finden lässt, ist das Selbstwertgefühl: Männer konnten dieses Selbstwertgefühl und auch das Selbstvertrauen vor allem durch die Interaktion mit ihren Vätern ausbilden, ihre Führungsrollen im Teamsport, die erfolgreichen Vorbilder und die Eigeninitiative in den ersten Arbeitserfahrungen erworben haben. Wie Hoffman (vgl. 1972, S. 129 – 155) argumentierte, sind es Ereignisse wie diese in der Kindheit, die die Fähigkeit, erfolgreich zu sein im späteren Leben entwickeln und diese haben viel mit Selbstvertrauen zu tun (vgl. Larson, Hansen & Moneta, 2006, S. 849 – 863). Das Selbstwertgefühl der weiblichen Befragten wurde von weiblichen Familienmitgliedern sowie durch die Teilnahme an kleinen Familienunternehmen erworben.

Während die meisten männlichen Befragten die Möglichkeit hatten, ihre Führung vor dem Eintritt in das Arbeitsumfeld durch Versuch und Irrtum zu verstehen und auszubauen, entwickelten viele der weiblichen Befragten diese Erfahrung im Beruf. Wie Eagly und Carli (vgl. 2007, S. 83 – 136) bemerken, sind Frauen jedoch mit erheblichen Gefahren konfrontiert, wenn sie versuchen, Taktiken zu übernehmen, die nicht selbstverständlich für sie sind. Dieser ‚backlash effect‘, wie er in Kapitel 4.3. behandelt wurde, wirkt sich nachteilig auf die Frauen aus. Fehler und Misserfolge in der Führung beeinträchtigen den künftigen Karriereschritt und das Vertrauen in zukünftige Führungsrollen, wodurch die weitere Anhäufung von Führungskapital verhindert wird.

Wo es in der frühen Kindheit keinen Zugang zu Erfahrungen gibt, die Selbstvertrauen und Führungskompetenz schaffen, ist es für Frauen und Männer nicht nur wichtig, Organisationen

zu finden, die auf die Erfolge ihrer aufstrebenden Menschen achten, sondern auch auf die Unterstützung von Personen zählen zu können, die in der Lage sind, sinnvolle Ratschläge, Inspiration und wenn möglich auch Gelegenheit zum Ausprobieren zu geben (vgl. Levesque et al., 2005, S. 429 – 443). Aus der vorliegenden Untersuchung kann gefolgert werden, dass die Mehrheit der weiblichen CEO-Befragten mit relativ geringem Führungskapital aus der Kindheit kam und sich früh in ihrer Laufbahn sehr stark auf verschiedene Mentoren stützte, um Führungserfahrung, Rollenmodellierung und Beratung zu bekommen. Diese Feststellung ist für die Wirtschaft von Bedeutung. Daraus lässt sich ableiten, dass Führungskräfteentwicklungs- und Mentoring-Programme in unseren Organisationen passender sein können, wenn sie sich auf berufstätige Frauen konzentrieren und darauf zugeschnitten sind, mögliche Erfahrungslücken aufgrund fehlender Führungserfahrung in der Kindheit und Jugend zu schließen. Die Bereitstellung dieser Erfahrungen könnte dann weitere Möglichkeiten für die Gewinnung von neuem, für ihre Karriere relevantem Kapital eröffnen, insbesondere beim Aufbau des Vertrauens, um Führungsrollen einzunehmen (vgl. Eagly & Carli, 2007, S. 49 – 66). Eine andere Perspektive wäre diese, dass sich das Feld der Führungskräfte und CEOs an den Habitus der Frauen anpassen könnte. Der Habitus beeinflusst unbewusst, wie unterschiedliches Kapital aufgebaut wird, denn es handelt sich um verinnerlichte Strukturen und basiert auf den Lebenserfahrungen eines Individuums. Rademacher (2002, S. 145 – 157) spricht davon, dass der Habitus ein Produkt der sozialen Prägungsarbeit beschrieben werden kann.

Die erste der drei Fragestellungen, welche in Kapitel 5 dieser vorliegenden Arbeit definiert wurden, soll basierend auf den Ergebnissen der Untersuchung sowie in Bezug auf die bereits bestehende Forschung beantwortet werden.

Diese erste Forschungsfrage RQ1 widmet sich den Ursachen des Erwerbs von Kapital in den verschiedenen Phasen des Lebens und betrachtet, welche Unterschiede diesbezüglich bei Frauen und Männern festzustellen sind. Sie lautet wie folgt:

RQ1: Was sind die Ursachen für den Erwerb von unterschiedlichem Kapital in den verschiedenen Phasen des Lebens?

Welche Unterschiede lassen sich bei Frauen und Männern diesbezüglich feststellen?

- Im Rahmen der qualitativen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass der Erwerb von unterschiedlichem Kapital sehr stark mit der Prägung einer Person, ob männlich oder weiblich, in der Kindheit in Verbindung steht. Dabei stehen verschiedene Aspekte im Mittelpunkt, welche zum Teil Abweichungen bezüglich des Geschlechts aufweisen.
- Die Familie spielte sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern eine wichtige Rolle. Eltern brachten den CEOs beider Gruppen insbesondere das Handeln, Denken und Verhalten bei.
- Allerdings gab es hinsichtlich der Ausgestaltung dieser Prägung bemerkenswerte Unterschiede zwischen den beiden Geschlechtern. Diese umfassten insbesondere die berufliche Stellung sowie die Arbeitsteilung der Eltern. So waren die erwerbstätigen Mütter der weiblichen CEOs Vorbilder für sie, ebenfalls berufstätig, unabhängig und eigenständig zu sein. Der Aspekt ‚Führung von Mitarbeitenden‘ war jedoch diesbezüglich nicht relevant.
- Ebenso gab es Abweichungen bezüglich der Geschwister sowie in der Beziehung zu den Grosseltern. Der Wettbewerb zwischen den Geschwistern war bei den männlichen CEOs gross.
- Auch die Schulzeit der Frauen und Männer gestaltete sich mehrheitlich geschlechtsspezifisch unterschiedlich. Während der Ausbildung nahmen insbesondere die Lehrpersonen teilweise prägende Rollen ein. Ein weiterer, zu beachtender Unterschied besteht darin, dass die männlichen CEOs während der Schulzeit durch verschiedene Schwierigkeiten, das Vertrauen in ihre Fähigkeiten entwickeln und stärken konnten. Die weiblichen CEOs hingegen entwickelten insbesondere intellektuelle Fähigkeiten in der Schulzeit, welche geradlinig verlief.
- Sowohl die als auch die männlichen Befragten machten in der Jugend bereits frühe Arbeitserfahrungen. Allerdings zeigten sich signifikante Unterschiede in Bezug auf die Art und Weise, wie diese Stellen zustande kamen sowie in Bezug darauf, wo diese Arbeitserfahrungen gemacht wurden. Auch hier konnten die männlichen CEOs bereits früh im Leben Eigeninitiative übernehmen, denn sie waren selbst verantwortlich für ihre Positionen. Die weiblichen CEOs arbeiteten praktisch alle im Familienbetrieb und machten so erste Arbeitserfahrungen. So konnten sie früh einen Sinn für das Geschäft entwickeln.

- Ein weiterer wichtiger Aspekt, in denen sich die Frauen und Männer unterscheiden, beziehen sich auf die Freizeitaktivitäten sowie der Figuren und Persönlichkeiten, die sie sich zum Vorbild nahmen. Der Mannschaftssport stand bei den männlichen CEOs im Mittelpunkt. Dadurch konnten sie früh Verantwortung übernehmen und lernen Entscheidungen zu treffen. Solche Möglichkeiten gab es bei den weiblichen CEOs nicht, obwohl sie in den Familienbetrieben mitgearbeitet haben.

Angesichts des kritischen Charakters des Zeitpunkts des Erwerbs grundlegender berufsrelevanter Kapitale und des geschlechtsspezifischen differenziellen Zugangs zu diesem Kapital muss den Prozessen der Führungsentwicklung in den Bereichen Kindheit, Jugendalter und frühe Arbeit eine konzeptionell größere Aufmerksamkeit gewidmet werden. In nur wenigen Studien wurden entweder die Lebensläufe männlicher und weiblicher CEOs oder die Entwicklungswurzeln der Führung untersucht. Folglich muss die Theorie, die diese Prozesse der Führungsentwicklung beeinflussen, erst noch konkret entstehen. Die vorliegende Arbeit bietet einen Beitrag dazu, indem die Konzepte von Bourdieu Anwendung finden. Durch diese theoretische Linse können die Ursachen des Erwerbs von Kapital in den unterschiedlichen Lebensphasen betrachtet und analysiert werden. Dabei liegt der Fokus auf den Unterschieden zwischen Frauen und Männern.

Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse in Bezug auf den Habitus der Berufsjahre sowie die Akkumulation von Kapital währenddessen diskutiert und interpretiert.

## **8.2. Entwicklung von Kapital und Habitus während den Berufsjahren**

Die Entwicklung sowie die Erfahrungen, die im Lauf der Erwerbstätigkeit, aber vor allem in den ersten Jahren, gesammelt werden konnten, haben einen grossen Einfluss auf die Karriere und sind kritische Determinanten für den Erwerb von Kapital sowie für die Entwicklung eines bestimmten Habitus. In Anlehnung an Bourdieu bilden Führungspersönlichkeiten ein soziales Feld, in welchem sie mit anderen Führungspersönlichkeiten in einem Wettbewerb stehen. Dabei steht die Konzentration auf die Führungspersönlichkeit und ihren Kontext sowie auf die Beziehung zwischen dem Kapital, das durch ein gegebenes Feld bewertet wird, und dem Habitus der Teilnehmer, die dieses Kapital erzeugen im Vordergrund (vgl. Lane, 2000, S. 42 - 58; Reed – Danahay, 2005, S. 99 – 128; Swartz, 1997, S. 117 – 142). Vor diesem Hintergrund ist die Erkenntnis, dass die interviewten CEOs über viele Gemeinsamkeiten in Bezug auf ihre

Karriere verfügen, äusserst spannend. Sowohl die weiblichen als auch die männlichen CEOs konnten eine kontinuierliche Tätigkeit innerhalb der Bankbranche aufrechterhalten und so ähnliches Kapital in Bezug auf die Industrie aufbauen.

Männliche Befragte wechselten weitaus häufiger als ihre weiblichen Kolleginnen die Stelle, um Fortschritte und Beförderungen zu erzielen. Sie wechselten häufig am Anfang der Karriere in neue Funktionen, oft auch ausserhalb des Unternehmens oder auch im Ausland. Sie nutzten diese Strategie, um auf höher dotierte Positionen innerhalb der Branche zu wechseln. Sie waren stark auf ihre Karriereentwicklung fokussiert und suchten so häufig gezielt neue Herausforderungen. Diese Eigeninitiative deckt sich mit der Prägung aus der Kindheit. Schon damals machten sie ihre ersten Arbeitserfahrungen, indem sie viel Eigeninitiative an den Tag legten. Demgegenüber zeigen die Karrieren der weiblichen Befragten eine sehr hohe Kontinuität hinsichtlich der Positionen und der Rollen in den jeweiligen Unternehmungen auf. Somit übten sie nur wenig unterscheidbare Funktionen aus und lernten nicht so viele unterschiedliche Unternehmen kennen. Insgesamt verfügen die wenigsten der weiblichen CEOs über internationale Erfahrung. Dies hat auch damit zu tun, dass weibliche CEOs einen anderen Fokus ihrer Leidenschaft haben. Sie stellen ihren Job und ihr Team in den Mittelpunkt und nicht ihre Branche, ihre Unternehmung oder den Drang nach Erfahrungen im Ausland. Sie fokussieren somit nicht auf eine zielgerichtete Karriereentwicklung. Diese Faktoren wirken sich auf die Fähigkeit von Frauen aus, im Vergleich zu Männern das gleiche Volumen und die gleiche Struktur des Kapitals zu erreichen. Dieses Beförderungsmuster hat kritische Implikationen, da die Unternehmen, die Erfahrung und den Erfahrungsschatz von unterschiedlichen Funktionen in einer Branche für eine wertvolle Kapitalstruktur und ein wichtiges Mittel zur Auswahl eines CEO halten. Dies zeigt sich darin, dass die weiblichen CEOs mehrheitlich länger in Positionen waren, bis sie befördert wurden (vgl. Martell, Lane & Emrich 1996, S. 157 – 158; Meyersson-Milgrom & Petersen, 2006, S. 67 – 101). Auch Cohen, Broschak und Haveman (1998, S. 711 – 727) berichten, dass Frauen länger auf Beförderungen warten, wenn sie in einer Firma bleiben – insbesondere auf höheren Ebenen. Zudem widerspricht dies einem weit verbreiteten und auch diskriminierenden Vorurteil, dass bei Frauen höhere Fluktuationsraten festzustellen seien (vgl. Osterloh und Littmann-Wernli, 2002, S. 259 – 275).

Obwohl beide Befragtengruppen dahingehend Einheitlichkeit in ihren Auffassungen erzielen, dass eine angemessene Eigenwerbung notwendig sei, um neue Karrierepfade einschlagen und

aufzusteigen zu können, zeigen sich Unterschiede zwischen den Männern und den Frauen in Bezug auf die Wahrnehmung sowie die Ausprägung. Die männlichen CEOs übernehmen die Initiative, damit ihre Vorgesetzten sowie die Menschen in ihrem Feld Kenntnis davon erhalten, welche Leistungen sie erbringen. Die weiblichen CEOs stellen fest, dass sie mit Eigenwerbung eher Mühe haben und sie lieber auf ihre Leistung vertrauen oder wenn möglich darauf hoffen, dass eine andere Person das eigene Potenzial entdeckt bzw. für sie Werbung macht. Diese Erkenntnis kann weitreichende Implikationen im Hinblick auf die Entwicklung von weiblichen Führungskräften haben, denn Eigenwerbung heisst, sicherzustellen, dass diejenigen, die die Weichen für die Karrieren stellen können, um die besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten wissen. Diese Sichtbarkeit kann durch ein Unternehmen bewusst gefördert werden, um der Geschlechterdisparität in Führungspositionen entgegenzuwirken.

Einige der weiblichen Befragten entschieden sich für ein höheres Karriererisiko, indem sie in Positionen wechselten, in welchen eine Krise oder eine schwierige Situation zu meistern war. Solche riskanten Karriereschritte machen die Akkumulation von Karrierekapital für weibliche CEOs schwieriger (vgl. Haslam & Ryan, 2008, S. 530 – 546). Diese sogenannte Glasklippe stellt für Frauen eine unsichtbare Hürde dar und Erwartungen bezüglich eines gewissen Risikoverhaltens bei weiblichen Führungskräften kann als diskriminierend beschrieben werden (vgl. Giesbrecht, 2016, S. 15 – 23; Littmann-Wernli und Schubert, 2001, S. 135 – 148). Bourdieu (2001, S. 54 – 80) schlägt vor, wenn bestimmte Kapitale aufgrund fehlender Erfahrungen aus unterschiedlichen Funktionen nicht in ausreichendem Umfang oder in der vom Feld geforderten Struktur erworben wurden, dass Nuancen im Feld Situationen schaffen, in denen die normalen Kapitalanforderungen gelockert werden. Kontextbedingte Anforderungen überschreiben die normalen wertvollen Kapitalanforderungen im Beförderungsprozess. So wurden die weiblichen Führungskräfte insbesondere deshalb ausgewählt, um unternehmerische Schwierigkeiten zu bewerkstelligen. Diese Art von differenzierten Ernennungen kann darauf zurückgeführt werden, dass in diesen Situationen andere Volumina und Kapitalstrukturen ausserhalb der Norm bewertet wurden.

Keine der weiblichen Befragten hatten eine Berufspause eingelegt und arbeiteten wie die Männer ohne Unterbrechung der Berufsbiografie. Zudem haben sie keine Einschränkungen aufgrund familiärer Pflichten und hatten so dieselbe Voraussetzung für den Erwerb von Sozialkapital, was für den beruflichen Aufstieg eine wichtige Komponente ist (vgl. Ohlott et al., 1994, S. 46 – 67). Sie konnten somit den männlichen CEO-Habitus weitgehend widerspiegeln. Die Tatsache, dass die weiblichen CEOs mit jedem Karriereschritt mehr und mehr eine unter

wenigen waren, führt dazu, dass sie immer wieder die Passfähigkeit in diesem von Männern dominierten Feld beweisen mussten. Das Verhältnis von Männern und Frauen in einer Gruppe führt zu schnellen Urteilen und nachgeordneten Verhaltensweisen (vgl. Goodale et. al., 2018, S. 1660 – 1676). So ist der Kontext *Führung* ein Feld, welches ein umfassendes und integratives Verständnis des Führungsphänomens sowie der einzelnen Individuen im Feld aufweist (vgl. Hernandez et al., 2011, S. 1165 – 1185). Das Fehlen von weiblichen Führungspersönlichkeiten und insbesondere weiblicher CEOs kann nicht alleine auf die kausalen Faktoren wie den Arbeitsplatz und den fortlaufenden Rollenkonflikt zurückgeführt werden. Vielmehr müssen auch die weiter entfernten Faktoren aus der Kindheit, die dem Eintritt von Frauen in die Erwerbsbevölkerung vorausgehen, berücksichtigt werden. Sie spielen eine entscheidende Rolle bei der Überwindung vieler Karrierehindernisse und können die Chancen für Frauen, bedeutende Karrieremöglichkeiten zu erhalten, erhöhen (vgl. Eagly & Carli, 2007, S. 13 – 28). Wie in Kapitel 8.1. beschrieben, haben Mentoren und Mentorinnen hier eine bedeutende Wirksamkeit. Dieses Ergebnis ist ein Beispiel dafür, wie ein in der Kindheit erworbenes Kapital, wie im Falle dieser Untersuchung beispielsweise der Geschäftssinn im Laufe einer Karriere den Zugang zu weiterem Kapital gewähren kann, das andernfalls ausgeschlossen worden wäre.

Für beide Befragtengruppen spielten Mentoren und Mentorinnen bei der Karriereentwicklung eine wichtige Rolle. Zahlreiche Beweise stützen den positiven Effekt, den das Mentoring auf die Entwicklung der Mentees hat, einschließlich Beförderungsentscheidungen, erhöhte Löhne und Karrieremobilität (siehe O'Brien et al., 2008, S. 537 – 554; Scandura, 1992, S. 169 – 174). In Übereinstimmung mit den Argumenten von Sims und Lorenzi (1992, S. 139 – 200) spielten Mentoren eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung des Kapitals der Befragten. Während Mentoren nur eine gewisse Rolle bei der Entwicklung der männlichen CEO-Befragten spielten, scheinen sie für die weiblichen CEO-Befragten eine sehr wichtige Rolle gespielt zu haben (vgl. Tharenou, 2005, S. 77 – 109). Die weiblichen Befragten konnten jedoch die Mentoren nicht personifizieren, sondern hatten in den frühen Jahren ihrer Karriere verschiedene insbesondere männliche Mentoren. Der Mangel an weiblichen Mentorinnen führte dazu, dass sie sich schlecht mit einer Person als Mentor identifizieren konnten. Mentoren gaben den weiblichen CEOs klare Anleitungen in Form von direkter Kommunikation. Zudem konnten die Frauen durch Beobachtung ihrer Mentoren sehen, wie diese Aspekte der Führung, Integrität und Verantwortung interpretierten und entsprechend handelten. Mentoren boten die Gelegenheiten dafür, dass die weiblichen Befragten das verbleibende CEO-Kapital

weiterentwickeln und erwerben können und waren in vielen Fällen von entscheidender Bedeutung für die Ernennung ihrer ersten Führungsrolle. Mit anderen Worten: Mentoren waren maßgeblich an der Bereitstellung von Selbstwirksamkeitskapital und Selbstvertrauen beteiligt, das es den weiblichen CEOs ermöglichte, weiteres wertvolles Kapital zu erwerben, das in Linienerfahrungen wie Strategie, Verantwortung und Organisationsführung generiert und verfeinert wird (McCall et al., 1988, S. 67 – 86). Auch für die männlichen CEOs hatten die Mentoren eine wichtige Bedeutung in Bezug auf ihre Karriereschritte und die Entwicklung des dafür nötigen Kapitals. Die ausschliesslich männlichen Mentoren waren in diesem Fall vor allem Vorbilder, an denen sich die männlichen CEOs orientieren konnten. Sie erhielten spezifische Ratschläge bezüglich ihrer führungstechnischen Verhaltensweisen sowie ihrer Karriereweichenstellungen.

Die männlichen Mentoren konnten jedoch für die weiblichen CEOs keine konkreten Vorbilder sein, sondern sie stärkten insbesondere das Vertrauen, um sich für Schlüsselstellen zu bewerben. Ihre Verhaltensmuster insbesondere in Bereich der Führung mussten von den weiblichen Befragten differenziert betrachtet werden, denn es gibt stereotype Erwartungen an beide Geschlechter. Von Männern wird erwartet, dass sie aggressiv agieren und von Frauen wird erwartet, dass sie gemeinschaftlich mit zwischenmenschlicher Sensibilität agieren (vgl. Rudman & Phelan, 2008, S. 61 – 79). Wenn die Frauen nun die Verhaltensweisen ihrer männlichen Mentoren zu stark replizieren, droht ihnen der sogenannten ‚backlash effect‘. Sie werden für dasselbe Führungsverhalten sanktioniert, während ein Mann dafür belohnt wird. Dies kann dazu führen, dass sie zwischen ihrer Geschlechtsidentität und ihrer Karriere wählen müssen und ihren beruflichen Erfolg beeinträchtigen (vgl. Phelan, Moss-Racusin & Rudman, 2008, S. 406 – 413). Somit sind weibliche Führungskräfte mit dem Problem einer Nichtübereinstimmung konfrontiert– und zwar zwischen dem, was von einer Führungspersönlichkeit erwartet wird und dem, was von Frauen erwartet wird. Frauen werden negativ bewertet, wenn sie in ihrem Führungsstil zu männlich sind, aber auch, wenn sie weiblich sind, was einige der Befragten selbst erfuhren. Somit sahen sie sich mit dem Dilemma des ‚double bind‘ konfrontiert, wonach Frauen entweder als kompetent oder freundlich und sympathisch wahrgenommen werden können, aber sich beide Perspektiven auszuschließen scheinen (vgl. Ibarra, Ely & Kolb, 2013, S. 60 – 66). Dies limitiert die Möglichkeiten von Frauen in Führungspositionen, weil sie unter gewissen Bedingungen für direkte oder abgeleitete Verstöße gegen vorschriftsmäßige Normen sanktioniert werden (vgl. Heilman & Parks – Stamm, 2007, S. 47 – 77). Ähnliche Resultate zeigen Untersuchungen zum

Einsatz von Humor im beruflichen Umfeld. Humor kann als funktionelles oder störendes Arbeitsverhalten interpretiert werden. Geschlechterstereotype können die Interpretation des beobachteten Humors so einschränken, dass Humor, der von Männern ausgedrückt wird, im Vergleich zu Humor, der von Frauen ausgedrückt wird, wahrscheinlich als funktioneller und weniger störend interpretiert wird. Infolgedessen wird humorvollen Männern ein höherer Status im Vergleich zu nicht-humorvollen Männern zugeschrieben, während humorvollen Frauen ein niedrigerer Status im Vergleich zu nicht-humorvollen Frauen zugeschrieben wird (vgl. Evans et al., 2019, S. 1077 - 1087). Diese Unterschiede haben Auswirkungen auf nachfolgende Leistungsbewertungen und Beurteilungen der Führungskompetenz. Wie die Forschungserkenntnisse von Bordalo et al. (2016, S. 1753 – 1794) zeigen, halten Geschlechtsstereotype Frauen nicht nur in ihrer beruflichen Laufbahn zurück, sie können sogar dazu führen, dass Frauen ihre eigenen Fähigkeiten in Frage stellen. Dabei werden durch stereotype Überzeugungen in Bezug auf die Fertigkeiten und Fähigkeiten eines Geschlechts bestimmte Aspekte wie beispielsweise Leistungsergebnissen und Geschlechtsunterschiede im Hinblick auf dieses Referenzfeld überhöht oder untergraben. Dies kann dazu führen, dass Frauen in Bereichen, in denen der männliche Vorteil größer ist, viel weniger Selbstvertrauen zeigen. Die Beseitigung der Ursachen für die geschlechtsspezifische Gegensätze kann dazu beitragen, Maßnahmen zur Klärung dieser Unterschiede zu unterstützen. In dem Maße, in dem Stereotype diese Lücke bzw. diese Gegensätze formen, lässt die Tatsache, dass sich die tatsächlichen Leistungsunterschiede zwischen den Geschlechtern verringern, insbesondere in Führungspositionen, darauf schließen, dass Stereotype mit der Zeit abnehmen. Vorbilder können große Auswirkungen auf die Verringerung der Lücke haben. Weibliche Vorbilder haben dahingehend einen großen Einfluss. In Bereichen, in denen tatsächliche Unterschiede bestehen, würden Faktoren, die das Geschlecht in den Hintergrund rücken, die Auswirkungen von Stereotypen verringern (vgl. Porter & Serra, 2019, S. 1 – 23). Aufgrund der Tatsache, dass die Entwicklung von Führungskräften als Identitätsarbeit beschrieben werden kann, können männliche Mentoren weibliche Vorbilder nicht ersetzen (vgl. Ely, Ibarra & Kolb, 2011, S. 474 – 493). Weibliche Vorbilder sind in diesem Zusammenhang sehr wichtig. So können sichtbare und inspirierende Beispiele erfolgreicher Frauen für andere Frauen eine Inspiration sein, die insbesondere mit der Belastung negativer Stereotypen konfrontiert sind (vgl. Gould, Kulik & Sardeshmukh, 2018, S. 6 – 30). Jüngste Forschungen zum Geschlecht zeigen, dass ungenaue Überzeugungen, die Stereotypen sehr ähnlich sind, der Kern von diskriminierenden Praktiken sind. Diese Erkenntnisse zeigen, dass Überzeugungen über sich selbst sowie über andere von

sehr ähnlichen psychologischen Kräften geprägt sind. Somit können Mechanismen, die die Lücke im Selbstvertrauen schließen, wahrscheinlich auch die Diskriminierung verringern (vgl. Bohren, Imas & Rosenberg, 2019, S. 3395 – 3436). Die Grundidee eines Mentoring-Programms besteht darin, dass der Mentor dem Mentee verschiedene Arten von Unterstützung anbietet. Die Beziehung zwischen männlichen Mentoren und weiblichen Mentees stellt eine Herausforderung für die Mentees dar. Eine Frau als Mentorin kann ein besseres Vorbild für die weibliche Mentee sein, weil sie sich mit der Mentorin identifizieren kann (vgl. Benschop et al., 2015, S. 553 – 574). Diese Erkenntnisse sind einerseits für die Entwicklung der firmeninternen Mentoring-Programme sowie auch für die Selektionsentscheidungen sehr wichtig, damit Frauen nicht in jeder Phase ihrer Karriere untergraben werden und damit schlussendlich eine Geschlechterparität an der Spitze von Unternehmungen erreicht werden kann.

Die Argumentation von Seibert et al. (2001, S. 219 – 237), dass soziales Kapital für den beruflichen Aufstieg wichtiger sein kann als die geschickte Ausführung traditioneller Führungsaufgaben, scheint vor diesem Hintergrund einer genaueren Betrachtung unterzogen werden müssen. Dies ist insbesondere der Fall, weil Goleman (2004, S. 82 – 91) vorschlägt, dass soziale Fähigkeiten erforderlich sind, um Netzwerke optimal nutzen zu können. Diese Aspekte werden durch die Erkenntnisse aus den Interviews mit den CEOs bestätigt, denn sowohl die weiblichen als auch die männlichen Befragten empfanden die Vernetzung von entscheidender Bedeutung für ihre Karriereentwicklung. Diesbezüglich wurden insbesondere die firmeninternen Netzwerke hervorgehoben. Es wurden also Elemente anderer Kapitale verwendet, wie zum Beispiel die früher im Habitus erworbene Führung, um aus ihren Netzwerken mehr soziales Kapital zu gewinnen. Diese Feststellung stimmt mit Galli und Müller-Stewens (2012, S. 176 – 201) überein, die sich für die Beziehung zwischen Sozialkapital und Führungsentwicklung einsetzen. Mentoren öffnen einerseits die Türen zu möglichen relevanten Karrierechancen, indem sie die Sichtbarkeit erhöhen. Andererseits spielen sie auch eine wichtige Rolle für den Zugang zu Netzwerken, in denen das Sozialkapital angezeigt werden könnte (vgl. Bennis & O'Toole, 2000, S. 170 – 176; Holgersson, 2002, S. 105 – 125; Zhang & Rajagopalan, 2003, S. 327 – 338). Netzwerke waren ein Schlüsselement für die Ernennung der weiblichen CEOs. Dennoch war ein klarer Unterschied in der Art der CEO-Rollen erkennbar, für die die Befragten benannt wurden. Möglicherweise liegt der Grund für diesen Unterschied nicht so sehr in den Kapitaltypen, die im Laufe ihrer Karriere angesammelt wurden, da letztendlich sowohl die männlichen als auch die weiblichen CEOs identische

Kapitalformen besaßen, sondern eher das geschlechtsdifferenzierte Volumen und die Struktur dieses Kapitals. Da gewisses Kapital einen anderen Zugang zum Feld gewähren kann, was wiederum dazu führt, dass angesammeltes Kapital über Netzwerke zu einem späteren Zeitpunkt einer Karriere verfeinert und kommuniziert werden kann, sind die Auswirkungen auf ein frühzeitiges Eingreifen in die Karriereentwicklung tiefgreifend.

Nachfolgend soll nun die zweite Forschungsfrage beantwortet werden. Sie hatte zum Zweck, die Determinanten der Akkumulation von Kapital für eine Karriere in der Bankbranche in Bezug auf geschlechtsspezifische Erfahrungsmuster herzuleiten. Konkret liest sich die Forschungsfrage folgendermassen:

RQ2: Wie entwickeln sich geschlechtsspezifische Erfahrungsmuster bei der Generierung von Kapital, das insbesondere in einer Bankkarriere relevant ist?

- Im Rahmen der qualitativen Untersuchung durch die Befragung der CEOs von Schweizer Banken sowie der anschliessenden Auswertung konnten bezüglich der Karriere keine Unterschiede erkannt werden. Die Akkumulation von branchenspezifischem (Banken-)Kapital war für beide Geschlechter relevant.
- Allerdings gab es bei der Häufigkeit der Stellenwechsel sowie bezüglich der Auslandserfahrung auffällige geschlechtsspezifische Abweichungen. Männer wechselten viel häufiger die berufliche Position und konnten sich so einen Erfahrungsschatz aneignen. Die befragten Frauen blieben länger in einer Position und konnten diese Erfahrungen so nicht machen. Es dauerte länger, bis sie befördert wurden. Zudem nahmen sie häufiger solche Positionen ein, die mit einem höheren Risiko versehen waren, was wiederum zu unterschiedlichem Kapitalerwerb und Habitus führte.
- Die Vernetzung innerhalb der Firma war für die Kapitalgenerierung von grosser Bedeutung und zeigte bezüglich der Geschlechter keine Unterschiede. Auch die Notwendigkeit von Eigenwerbung konnten beide Gruppen der CEOs bestätigen, denn es war wichtig, dass insbesondere die Vorgesetzten von ihren Leistungen erfuhren und ihnen bewusst war, dass Karriereambitionen vorhanden sind. Während die Männer dies selbstständig vorantrieben und über ihre Leistungen sprachen, fanden die Frauen

dies eher unangenehm und empfanden es als angenehmer, wenn jemand anders für sie Werbung macht.

- Durch das Fehlen von weiblichen Vorbildern in Führungspositionen in Schweizer Banken gab es bezüglich des Mentoring geschlechtsspezifische Unterschiede, welche sich unter anderem auf die Ratschläge zur Karriere auswirkten. Während die Frauen mehrere Mentoren hatten, nannten die Männer vor allem einen wichtigen Mentor früh in ihrer Karriere. Während diese Mentoren bei den männlichen CEOs immer selbst Männer waren und so als Vorbild fungierten, waren die verschiedenen Mentoren bei den Frauen auch oft Männer, die dann jedoch nicht direkt als Vorbild agieren konnten. Aufgrund stereotyper Erwartungen können männliche Mentoren weibliche Vorbilder nicht ersetzen. Dies hat direkte Implikationen auf den sozialen Kapitalerwerb.
- Hinsichtlich der Familiensituation zeigen sich die grössten Unterschiede bei den befragten Frauen und Männern, denn fast alle Männer haben eigene Kinder, während die Frauen über keinen eigenen Nachwuchs verfügen. Dies hatte jedoch keine Auswirkungen auf die Akkumulation von Kapital. Es stellt sich eher die gegenteilige Perspektive dar: die weiblichen CEOs kamen so dem Habitus der dominierenden Akteure des Feldes, also den männlichen CEOs sehr nahe, indem sie nie eine Erwerbspause eingelegt haben und auch genug Zeit hatten, durch Interaktionen ihr soziales Kapital aufzubauen.

Diese Erkenntnisse und Schlussfolgerungen geben erste Hinweise darauf, warum Frauen nicht an die Spitze Schweizer Banken kommen, obwohl die Zahl der Frauen im mittleren Management in den letzten Jahren gestiegen ist. Aus der Perspektive von Bourdieu sollte die individuelle und relationale Führungsidentität im Fokus der Entwicklungsanstrengungen auf niedrigeren Organisationsebenen und kollektive oder organisatorische Führungsidentitäten auf höheren Ebenen im Mittelpunkt stehen. Dieses Entwicklungsmuster widerspiegelt sich weitgehend in den Karrierewegen der untersuchten CEOs. Die Entwicklung von individuellem und relationalem Führungskapital für die CEOs begann jedoch lange vor dem Eintritt in die Unternehmung und war stark nach Geschlecht differenziert. So bildete dies eine wichtige Grundlage für die weitere Kapitalbeschaffung nach dem Einstieg in die Organisation. Darüber hinaus haben Faktoren außerhalb des Arbeitsumfelds ebenfalls einen grossen Einfluss auf die Fähigkeit weiblicher Befragter, wichtiges vom Feld geschätztes Kapital zu erwerben.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse in Bezug auf das spezifische CEO-Kapital und den Habitus diskutiert. Dabei liegt der Fokus auf den geschlechtsspezifischen Unterschieden in Bezug auf den Führungsstil.

### **8.3. CEO Kapital und Habitus**

Das Kapital und der Habitus einer Führungspersönlichkeit an der Spitze einer Unternehmung bzw. die Erwartungen an diese werden durch verschiedene Gegebenheiten beeinflusst. Die Ergebnisse zeigen, dass es zwischen den beiden Befragtengruppen keine klaren Unterschiede gibt. Dies deutet darauf hin, dass die soziale Herkunft und die Rolle der Familie sowie die Sozialisation in den Organisationen von grosser Bedeutung sind. Die Entwicklung von CEOs fängt somit schon viel früher an (vgl. Ligon et al., 2008, S. 312 – 334; Hartmann und Kopp, 2001, S. 436 – 466). Bereits die Eltern haben einen Einfluss auf diesen Prozess und gewisse geschlechtsspezifische Unterschiede, welche sich auf die CEO-Entwicklung auswirken, waren bereits in der Kindheit vorhanden (vgl.; Hartman und Harris, 1992, S. 153 – 167).

Die Aussagen der Interviewten zeigen bezüglich des Führungsstils entgegen der immer wieder anzutreffenden populärwissenschaftlichen Annahme keine Unterschiede. Das authentische Verhalten sowie das Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden standen dabei sowohl bei den weiblichen als auch bei den männlichen CEOs im Mittelpunkt, was auch in verschiedenen Untersuchungen bestätigt wurde (vgl. Bennis, 2009, S. 49 – 67; Goleman, 2004, S. 82 – 91). Es geht darum, dass das Verhalten den eigenen Werten und Grundsätzen entspricht. Bei der täglichen Entscheidungsfindung ist es schwierig, Handlungen rechtfertigen zu müssen, die nicht den Grundwerten entsprechen (vgl. Giles, 2016, S. 1 – 6). Erwähnenswert sind hier die Erwartungen an den Führungsstil weiblicher CEOs, welche die weiblichen Befragten ebenfalls so empfanden. Diese Erwartungen gab es bei den männlichen CEOs nicht, denn sie fühlten sich grundsätzlich frei in ihrem Führungsstil (vgl. Bertrand, 2009, S. 121 – 150). Erstaunlich ist, dass die Abweichung des Führungsstils weiblicher CEOs im Vergleich zu den männlichen Vorgängern als Schwäche wahrgenommen und somit hinterfragt wurde. Der Führungsstil wird durch verschiedene Ereignisse und Erfahrungen während der Laufbahn eines CEOs entwickelt und beeinflusst (vgl. Ligon et. al., 2008, S. 312 – 334). Während die weiblichen CEOs mehrheitlich die Kooperation, die Einvernehmlichkeit sowie die Kollegialität in den Fokus stellen, legen die männlichen CEOs hingegen viel Wert auf die Kommunikation sowie die Delegation von Aufgaben. Die Ergebnisse in Bezug auf das Führen in einer Krisensituation

zeigen nur leichte Abweichungen im Hinblick auf die beiden Geschlechter. Während beide Befragengruppen die Notwendigkeit von Ehrlichkeit und Klarheit in einer Unternehmenskrise als die wichtigsten Aspekte beschreiben, gibt es in der Ausprägung und der Wahrnehmung dieser Aspekte kleine, aber feine Unterschiede. Die männlichen CEOs füllten diese Rolle, indem sie als Lederfigur ein Vorbild sein wollten und so den Weg aufzeigten. Die weiblichen CEOs hingegen sehen sich in einer Krise als Vorbild, indem sie einen gewissen Optimismus ausstrahlen und so die Mitarbeitenden motivieren. Hier scheint ein grosses Handlungspotenzial für die Zukunft zu liegen, wenn es darum geht, dass abweichendes Kapital und daraus ein unterschiedlicher Habitus von weiblichen Führungskräften in den Unternehmungen nicht per se negativ und mit Vorurteilen bewertet werden. Dabei ist es wichtig, dass insbesondere die dominierenden Personen im Feld, welche in der Führungsetage in Banken in der Schweiz immer noch die Männer sind, diese Unterschiede schätzen und den Zugang zum Feld trotz der Andersartigkeit zulassen.

Im Rahmen der CEO-Ernennung zeigen die Ergebnisse keine Unterschiede bezüglich der Herkunft der weiblichen und männlichen CEOs. Die Rekrutierung innerhalb der Bankenbranche sowie auch innerhalb der Unternehmung scheint bei fast allen CEOs gegeben zu sein. Dadurch weisen die Führungskräfte viel Erfahrung in der Bankenindustrie auf und haben zudem fundierte Kenntnisse der Firmenkultur. Die Kapitalakkumulation diesbezüglich scheint bei den weiblichen und bei den männlichen Befragten ziemlich ähnlich zu verlaufen. Dabei ist einerseits der Leistungsausweis und andererseits die Persönlichkeit wichtig (vgl. Zhang & Rajagopalan, 2003, S. 327 – 338). Obwohl die Theorie nur wenig Anhaltspunkte zum Thema Geschlecht im Selektionsprozess von CEOs aufweist, erhält die Zusammensetzung des Nominationskomitees sowie der Ausgestaltung dieses Prozesses eine entscheidende Bedeutung. Dabei ist der Fokus auf ein ausgewogenes Gremium insbesondere bezüglich des Geschlechts zu legen. Zudem können verdeckte Diskriminierungen durch einen strukturierten und kontrollierten Selektionsprozess verhindert werden (vgl. Khurana, 2001, S. 91 – 95; Elliot und Smith, 2004, S. 365 – 386). Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil Frauen schlechtere Bewertungen erhalten, wenn sie sich für eine Männer dominierte Position bewerben. Dies ist der Fall, weil der Frauenanteil in gewissen Berufen den Unterschied in den Bewertungen mehr erklärt als jede andere berufs- oder unternehmensbezogene Variable (vgl. Kübler et al., 2017, S. 1 – 52). Die Ausschliessung von Frauen beim Selektionsprozess basiert stark auf einer aktiven Einbeziehung eines passgenauen Männertyps. Dies deutet auf die Existenz eines idealen Exekutivorgans hin (vgl. Tienari et. al., 2013, S. 43 – 62). Ebenso wird oft eine Ähnlichkeit zum

Vorgänger oder der Vorgängerin gesucht, was dazu führt, dass die Entscheidungsfindung unbewusst auf informellen Kriterien und dem Abgleich des Kapitals beruht (vgl. Hofbauer, 2010, S. 25 – 39). Die Ausgrenzung hat also damit zu tun, dass die Frauen nicht über alles Kapitalformen verfügen, welche unbewusst vom Feld geschätzt werden.

Die individuelle Führungskräfteentwicklung ist das Fundament und muss auf den tieferen Ebenen der Organisation stattfinden. Die Entwicklung von Führungskräften umfasst aber auch die Gestaltung und Implementierung der sozialen Strukturen und Prozesse insbesondere auf höheren Ebenen, die die laufenden und kontinuierlichen Entwicklungsbemühungen unterstützen wie beispielsweise das Humankapital. Das Humankapital lässt sich zusammenfassen als die relevanten Fähigkeiten sowie das Fachwissen (vgl. Lepak & Snell, 1999, S. 31 – 48). Beim Sozialkapital handelt es sich um die wichtigen Netzwerke und die zwischenmenschlichen Beziehungen. Für Manager an der Spitze der Firmen kommt es mehr darauf an, wie persönliche Beziehungen mit Beziehungen zu Unternehmensautoritäten vermischt werden. Das soziale Kapital ist nicht nur mit dem Humankapital verknüpft, es ermöglicht auch den Aufbau von Humankapital in einem Unternehmen (vgl. Burt, 1997, S. 355 – 373). Somit ist es sehr wichtig, dass weibliche Fach- und Führungskräfte bereits früh Zugang zu zusätzlichem, wertvollen Karrierekapital erhalten, was erforderlich für den Aufstieg in eine CEO-Position ist.

Bourdieu (1977) stellte fest, dass die Wahrnehmung einer Person hinsichtlich ihrer Erfolgs- oder Misserfolgchancen in einem Feld den prägenden Bedingungen ihres jeweiligen Habitus entspricht. Viele Erfahrungen der weiblichen CEOs während ihrer Kindheit, führten stellvertretend zu einem gewissen CEO-Habitus. Im Wesentlichen waren dies die Selbstwirksamkeit sowie das Verantwortungsbewusstsein, welche als Grundkapital interpretiert werden können. Untersuchungen zeigen, dass geschlechtsspezifische Vorstellungen von gewissen Fähigkeiten frühzeitig erworben werden und sich unmittelbar auf die Interessen von Kindern auswirken. Später, wenn Frauen glauben, dass ein bestimmter Beruf nur Männern zugänglich ist, ist es weniger wahrscheinlich, dass sie in diesem Bereich Karrierechancen ausüben (vgl. Bian et al., 2017, S. 389 – 391). Daher ist es wichtig, dass das relevante und wertvolle Kapital aus der Kindheit durch die Akkumulation von weiterem wertvollen CEO-Kapital im Erwachsenenalter insbesondere im Bereich der Führung in der Bankenbranche erweitert wird. Die Kapitalanforderungen an einen CEO stehen im Kontext von bestimmten Branchen- oder Organisationszusammenhängen. Die entscheidende Rolle des

Sozialkapitals bei der Ernennung von CEOs kann aufgrund der Berufserfahrung und der Karriereentwicklung als ausschlaggebend eingestuft werden.

An dieser Stelle soll nun die letzte Forschungsfrage beantwortet werden. Sie fokussiert sich auf die Wichtigkeit konkreter Handlungen, Denkweisen und Verhaltensmuster in Bezug auf den Selektionsprozess in der Angelegenheit der CEO-Ernennung. Die Fragestellung lautet wie folgt:

RQ3: Welche Bedeutung hat ein spezifischer Habitus im Prozess der CEO-Ernennung in Schweizer Banken? Wie wirkt sich ein geschlechtsspezifischer Habitus auf die Anzahl von Frauen in CEO-Rollen in Schweizer Banken aus?

- Es ist ein spezifischer Habitus im Auswahlprozess der CEOs auszumachen. Einerseits ist die Branchenerfahrung in der Bankenindustrie sehr wichtig für die Rolle des CEOs und andererseits sind auch die Kenntnisse der Organisation bedeutend für die CEO-Ernennung. Fast alle befragten CEOs hatten langjährige Erfahrung im Bankensektor und oft sogar in der jeweiligen Unternehmung, in der sie zum CEO ernannt wurden.
- Grundsätzlich kann hier erwähnt werden, dass bezüglich des Kapitals und des Habitus` der CEOs an der Spitze von Schweizer Banken gewisse Geschlechtsunterschiede zu beobachten sind. Somit kann die geringe Anzahl von Frauen auf CEO-Posten darauf zurückgeführt werden. Die Unterschiede werden bereits in der Kindheit und in der frühen Karriereentwicklung gelegt. Aus diesem Grund ist die individuelle Entwicklung von insbesondere weiblichen Fach- und Führungskräften ausschlaggebend für die Anzahl weiblicher CEOs.
- Während die befragten CEOs sich im Allgemeinen einig waren, was der Führungsstil angeht, waren die Erwartungen von aussen an den Führungsstil der CEOs sehr geschlechtsspezifisch. Diese Erwartungen knüpfen an die Geschlechtsstereotypen an und können zu unbewussten Benachteiligungen führen. In diesen Erwartungen fanden sich Widersprüche, was ein Dilemma für Frauen in Führungsrollen sein kann. Auf der einen Seite wird von den weiblichen CEOs eine fürsorgliche und warme Art der Führung erwartet. Verhalten sich die Frauen nicht entsprechend, werden sie dahingehend negativ bewertet und als unsympathisch wahrgenommen. Auf der anderen Seite wird ein andersgelagerter, also ein von den männlichen Beispielen

abweichender Führungsstil, bei Frauen als inkompetent eingestuft. Das kann so weit gehen, dass dies als Schwäche interpretiert wird.

In Bezug auf die Geschlechtsdisparität an der Spitze von Schweizer Banken ist die Entwicklung von Habitus und Kapital bereits in der Kindheit und in der frühen Karriereentwicklung entscheidend. In diesen Jahren wird der Grundstein gelegt für die weitere Akkumulation von relevantem Sozial- und Humankapital. Dieser Habitus hat Auswirkungen auf die CEO-Ernennung in einer Schweizer Bank und ist somit von Bedeutung für die Anzahl Frauen in CEO Positionen. Dies geschieht insbesondere vor dem Hintergrund der homo-sozialen Bewertungen und Entscheidungen in einem männlich geprägten Umfeld. Dabei bot diese Untersuchung auch unter Verwendung des Feldes nach Bourdieu Einblicke in die Art und Weise, wie das Feld der Führungskräfte durch Kämpfe zwischen verschiedenen Akteuren konstruiert wird. Das Feld wird als ein relationaler sozialer Raum identifiziert, der durch Kämpfe um die symbolische Vorherrschaft zwischen konkurrierenden Akteuren entsteht. Der Wert eines Ansatzes nach Bourdieu wird von den in diesem Kapitel diskutierten Ergebnissen bestätigt und zeigt auch die Notwendigkeit auf, die verschiedenen Kapitalformen zu berücksichtigen, um die Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmungen besser verstehen zu können. Im nächsten und letzten Kapitel dieser Dissertation soll im Rahmen einer Zusammenfassung die vorliegende Dissertation abgeschlossen werden.

## 9. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem abschliessenden Kapitel werden nochmals die wesentlichen Erkenntnisse dargelegt und zusammengefasst. Im Weiteren soll der relevante Mehrwert für Forschung und Praxis aufgezeigt werden und dargestellt werden, welche Implikationen dies nach sich ziehen kann. Dabei wird auch auf den Neuigkeitswert im Rahmen der Lösung der Problemstellung eingegangen. Bevor in einem Ausblick Empfehlungen für weitere Untersuchungen in der vorliegenden Thematik gegeben werden, soll auch eine Abgrenzung der Arbeit vorgenommen werden.

### 9.1. Wesentliche Erkenntnisse

Im Folgenden wird durch eine inhaltliche Zusammenfassung die Zielerreichung, die Lösung der Problemstellung sowie die Schliessung der Forschungslücke dargelegt werden. Dazu werden die Hauptkapitel sinnvoll nachstrukturiert und rekapituliert, sodass die Erkenntnisse in einen Gesamtzusammenhang gestellt werden können.

Die vorliegende Dissertation untersucht das Phänomen der Geschlechterdisparität an der Spitze von Schweizer Unternehmungen, das insbesondere in der Praxis hoch aktuell ist. Das Ziel dabei lag darin, die Knappheit der Frauen in Geschäftsleitungen und insbesondere in CEO-Positionen zu explorieren. Die qualitative Untersuchung wurde im Schweizer Bankensektor durchgeführt (vgl. Kapitel 2.5.). Durch die Interviews von weiblichen und männlichen CEOs der Schweizer Banken werden ihre Lebens- und Karriereverläufe untersucht und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Als interpretative Linse wurde der Rahmen von Bourdieu (vgl. Kapitel 3) verwendet. Mit seinen Schlüsselkonzepten (vgl. Kapitel 3) wurden die geschlechtsspezifischen und ungleichen Muster in der Akkumulation von Kapital sowie die Ausgestaltung des CEO-Habitus aufgezeigt. Die Studie liefert eine erste Anwendung des Konzeptes von Bourdieu zum Verständnis der Faktoren, die zu einer geschlechtsspezifischen Ungleichheit in den CEO Positionen in Schweizer Banken beitragen. Indem sich die Untersuchung auf das Kapital sowie auf unterschiedliche Muster der Kapitalakkumulation im Habitus männlicher und weiblicher CEOs konzentriert, konnten mögliche Mechanismen identifiziert werden, durch die Frauen benachteiligt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die generationsübergreifende Reproduktion von geschlechtsspezifischen Unterschieden in CEO-

Positionen ihren Ursprung in Kindheitserfahrungen haben und in der Karriere von Frauen verstärkt und wiederholt werden kann. Die daraus gewonnenen zentralen Erkenntnisse sollen in diesem Kapitel erörtert werden. Dabei werden diese in folgende drei Unterkapitel gegliedert: Erwerb von Kapital in Kindheit, Karriere- und Führungskräfteentwicklung sowie CEO-Habitus.

### **9.1.1. Erwerb von Kapital in Kindheit**

Die Ergebnisse dieser vorliegenden Studie zeigen, dass die generationsübergreifende Reproduktion von geschlechtsspezifischen Unterschieden in CEO-Positionen ihren Ursprung häufig in Kindheitserfahrungen hat. Der Erwerb von berufsrelevanten Erfahrungen erstreckt sich von der Geburt bis ins Berufsleben und zeigen geschlechtsspezifische Muster. Diese Erfahrungen beeinflussen die Karrieren von Frauen und Männern unterschiedlich. Der Zugang zu grundlegenden Erfahrungen und Entwicklungen in der Kindheit können den Erwerb von wichtigem Kapital wie beispielsweise Führungskompetenzen und Selbstwirksamkeitsstrategien fördern oder eben auch beschränken. Dies kann dazu führen, dass Frauen in wichtigen Lebensphasen den nötigen Aufbau von Kapital nicht vollziehen können und ihnen somit in Zukunft möglicherweise wertvolles Kapital fehlt. Dies kann somit eine Einflussgrösse für und eine Ursache von weniger weiblichen CEOs an der Spitze von Unternehmungen und insbesondere von Banken sein. Das kulturelle Kapital, das gleichzusetzen ist mit der Ausbildung, wird in der Schulzeit und in den Jugendjahren gebildet. Dabei werden Fachwissen und Qualifikationen erworben, die für die Sozialisation im Ganzen relevant sind, wie sich in den Ergebnissen gezeigt hat. Die Anbindung an ein soziales Netzwerk und die sozialen Beziehungen können unter dem sozialen Kapital subsumiert werden. Dies sind in der Kindheit vor allem die Familie, die Schulklasse und der Sportverein. In diesen Situationen ist das Auswahl- und Aufnahmeverfahren offensichtlich und klar zu verstehen. Im weiteren Lebenslauf kommen Menschen jedoch unbewusst zusammen aufgrund von gegenseitiger Anerkennung sowie auch Wohlbefinden. Die Ergebnisse legen dar, dass diese unbewussten Mechanismen, welche auf Geschlechtsstereotypen basieren, bereits früh zu Unterschieden führen können. Als dritte Komponente führt das symbolische Kapital zu reproduzierten Denk- und Handlungsmustern. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Muster in der Kindheit entwickelt und während der frühen Berufsjahre verstärkt werden. Angesichts des kritischen Charakters des Zeitpunkts des Erwerbs von grundlegendem berufsrelevantem

Kapital und des geschlechtsspezifischen differenziellen Zugangs zu diesem Kapital muss den Prozessen in den Phasen Kindheit, Jugend und junges Erwachsenenalter mit der frühen Phase der Erwerbstätigkeit eine konzeptionell größere Relevanz zugesprochen werden.

Die konzeptionellen Implikationen dieser Ausführungen basierend auf der Logik von Bourdieu zeigen, dass die Entwicklung von Führungskräften ein Thema ist, das dem Berufseinstieg vorausgeht. Durch die Untersuchung der Lebensverläufe der weiblichen und männlichen CEOs konnte gezeigt werden, dass die Wurzeln der Entwicklung bezüglich Führung sehr früh gelegt werden und zu wachsen beginnen. Die Ergebnisse der Führungsentwicklung in der Kindheit sind geschlechtsspezifisch. Dies führt dazu, dass Organisationen unterschiedliche Führungsfokusse für Männer und Frauen, welche in den Beruf einsteigen, berücksichtigen sollten. Die Ergebnisse legen nahe, dass es wichtig ist, jenes Kapital in potenziellen Führungskräften zu identifizieren, das bereits entwickelt wurde sowie jenes, das Entwicklungsbedarf hat.

### **9.1.2. Karriere- und Führungskräfteentwicklung**

Die Auswirkungen auf die Führungskräfteentwicklung sind mannigfaltig. Der Schwerpunkt der Aktivitäten muss bereits früh in der Laufbahn und auch in tieferen Ebenen den Organisationen gelegt werden. Dabei liegt der Fokus auf dem für die Industrie relevanten zu entwickelnden Kapital. Insbesondere die Tatsache, dass die Männer, also die dominierenden Akteure im Feld, öfter die Position gewechselt haben, führte schnell und früh zu einer Akkumulation von Erfahrungen, die die Frauen so nicht machen konnten. Allerdings könnten eben diese Stellenwechsel bei Frauen, anders und sogar negativ bewertet werden, denn von ihnen wird eine gewisse Konstanz und Loyalität erwartet. Ein weiterer, wichtiger Aspekt liegt darin, dass die Frauen häufiger risikohafte Funktionen ausüben, welche im besten Fall zu einer ausgelassenen Chance von wichtigem Kapitalerwerb und im schlechtesten Fall zu einer Benachteiligung führt. Falls diese frühe Entwicklung von Kapital bei Frauen nicht geschieht, könnten potenziellen zukünftigen Führungskräften der Zugang zu höherwertigen Führungsentwicklungserfahrungen später in ihrer beruflichen Laufbahn wirksam verwehrt werden.

Darüber hinaus muss die Entwicklung kollektiver Identitäten und des Sozialkapitals erleichtert werden, indem geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Teilnahme an

Führungsentwicklungserfahrungen berücksichtigt werden. Da gewisses Kapital anderen Personen im Feld Zugang gewährt, was wiederum dazu führt, dass angesammeltes Kapital über Netzwerke zu einem späteren Zeitpunkt einer Karriere verfeinert und kommuniziert werden kann, sind die Auswirkungen auf ein frühzeitiges Eingreifen in die Karriereentwicklung tiefgreifend. Diese Muster führen zu erheblichen und kumulativen Einschränkungen in der Karriere von Frauen, die dazu führen, dass es weniger weibliche CEOs gibt. Wichtig vor diesem Hintergrund sind Mentoren und Mentorinnen mit ihren Ratschlägen und in ihren Vorbildrollen. Insbesondere für Frauen sind weibliche Vorbilder wichtig für die Entwicklung von Führungskapital, was für den nächsten Karriereschritt sehr bedeutend ist (vgl. Latu et al., 2013, S. 444 – 448). Progressive Programme zur Vorbereitung und Entwicklung von Führungspersönlichkeiten für aufstrebende und gegenwärtige Führungskräfte müssen explizite Diskussionen über Geschlecht, Arbeit und Familie sowie ideale Arbeitnehmernormen beinhalten. Aktuelle Führungspersönlichkeiten müssen vorherrschende Normen des Feldes der Führungskräfte verstehen. Dabei geht es insbesondere darum wie diese unhinterfragten Praktiken geschlechtsspezifisch gestaltet werden und sich auf die Führungskräfte selbst und andere auswirken. Mentoren und Mentorinnen liefern eine wesentliche Laufbahnberatung. Frauen erkennen ihr eigenes Führungspotenzial oft nicht und warten darauf, für eine Führungsrolle bestimmt zu werden. Es soll hervorgehoben werden, dass es weder einen einzigen Weg nach oben auf der Karriereleiter gibt noch ein einziges Modell für erfolgreiche Führung. Es geht nicht nur um Frauen. Es ist entscheidend, Männer und Frauen in Diskussionen über Themen wie Mentoring, Geschlecht, Führung und Vereinbarkeit einzubeziehen und so die für gewöhnlich und natürlich gehaltenen Strukturen bewusst zu machen sowie zu hinterfragen.

### **9.1.3. CEO Habitus**

Die Kernaussagen von Bourdieus Konzeption (vgl. Kapitel 3) zeigen auf, dass jedes Feld von einer mächtigen Gruppe von Regelmachern dominiert wird. Diese Gruppe gewährt nur jenen Personen Zugang zu höheren Stufen in diesem Feld, die einerseits das persönliche Kapital besitzen, das sie als wertvoll erachten und andererseits müssen die gelebten Erfahrungen, oder eben der Habitus, dieser Personen ihre eigenen Erfahrungen oder eben ihren Habitus widerspiegeln. Geschäftsleitungen und Vorsitzende von Schweizer Banken repräsentieren eine solche Gruppe. Wenn die Mitglieder einer mächtigen Gruppe (hier die männlichen CEOs)

möglicherweise an Macht verlieren, indem die weniger Mächtigen (hier die Frauen) in die Gruppe kommen, wird ihr unbewusstes Gefühl der Überlegenheit instabiler und schwächer und schliesslich vielleicht sogar ganz verschwinden. Aus diesem Grund ist es wichtig anzuerkennen, dass das Feld nicht statisch ist und sich mit der Zeit dynamisch anpassen kann. Dies kann zu einer Ausgewogenheit im Feld der CEOs in Bezug auf das Geschlecht führen. Damit kann ein Modell geliefert werden, das die geschlechtliche Ungleichheit auf der Stufe des CEOs erklärt. Durch die Konzentration auf das Kapital und seine Stellvertreter sowie auf die unterschiedlichen Muster der Kapitalakkumulation im Habitus männlicher und weiblicher CEOs, konnten mögliche Aspekte identifiziert werden, durch welche die Frauen einen Nachteil haben. Sie erhalten dadurch im Aufstieg zu CEO-Rollen eine Einschränkung im Aufbau der notwendigen Struktur sowie auch des erforderlichen Kapitalvolumens im Vergleich zu Männern. Dabei spielt vor allem der Führungsstil eine wichtige Rolle sowie die Erwartungen von aussen an diesen Führungsstil.

Der Auswahlprozess im Zuge der Ernennung eines CEOs ist vielschichtig und hat grosse Auswirkungen auf die Unternehmung sowie deren Strategie und Kultur. Dieser Prozess scheint keine grossen Geschlechtsunterschiede aufzuzeigen, wie die oben dargelegten Ergebnisse belegen. Eine breite Branchenerfahrung sowie gute Kenntnisse der Organisation sind wichtige Faktoren im Selektionsprozess. Weiter werden das Kapital und der Habitus, welche für die CEO-Ernennung relevant sind, bereits in der Kindheit sowie in den ersten Berufsjahren herausgebildet. Somit müssen die individuellen Führungsidentitäten im Fokus der Entwicklungsanstrengungen auf den niedrigen Organisationsebenen stehen. Die kollektiven Führungsidentitäten sollten dann auf den höheren Ebenen im Mittelpunkt stehen. Die Entwicklung von individuellem und relationalem Führungskapital für die CEOs begann lange vor dem Eintritt ins Berufsleben und war stark nach Geschlecht differenziert. Dies bildete eine wichtige Grundlage für den weiteren Kapitalerwerb nach dem Berufseinstieg. Die Entwicklung kollektiver Identitäten setzte erst dann ein, als die einzelnen Kapitale bereits festgelegt waren (vgl. Day & Harrison, 2007, S. 360 – 373).

Die Art und Weise, die Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Studie zu betrachten, besteht nicht darin, zu untersuchen, was falsch ist mit den Frauen. Es geht vielmehr darum, durch eine Hinterfragung, welche Strukturen in der Gesellschaft existieren und welche Strukturen der Wirtschaft den Fortschritt der Frauen behindern und zwar einschliesslich der Norm der idealen

Arbeits- und Führungskraft, die Frauen davon abhalten, auf höhere Ebenen aufsteigen zu wollen und können. Durch die Linse von Bourdieu betrachtet heisst das, dass diejenigen, die über ein Kapital verfügen, das von den dominanten Akteuren des Feldes geschätzt wird, einen besseren Zugang zum Feld erhalten und somit auch Zugang zu zusätzlichen Kapitalquellen. Unterschiede zwischen dem Habitus der Akteure innerhalb des Feldes führen zu Ungleichheiten beim Zugang zu bestimmtem Kapital. Der Habitus als das sozial produzierte Selbst bringt die verkörperte Geschichte in die Gegenwart. Es zeigt sich, dass die Reproduktion von Ungleichheit auf einer Verteilung des Kapitals sowie auf einem bestimmten Habitus basiert. Die Muster der Akteure eines Feldes sind historisch und räumlich spezifisch. Sie knüpfen an einige traditionelle Kategorien des demographischen Unterschieds. Dies bedeutet, dass räumliche und zeitliche Dimensionen der Kapitalakkumulation und die sich daraus ergebenden Strukturen der Ungleichheit von zentraler Bedeutung sind, um die Realitäten der Führungskräfte in ihrer Vielfalt zu erfassen. Durch die Veränderungen im Feld der CEOs kann auch eine Veränderung des CEO Habitus erfolgen.

Nachfolgend wird der Beitrag der vorliegenden Dissertation in Bezug auf die theoretischen sowie die praktischen Implikationen erörtert.

## **9.2. Beitrag zu Theorie und Praxis**

### **9.2.1. Theoretischer Beitrag**

Die Ausführungen werden im Folgenden aus drei verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Der erste Aspekt bezieht sich auf das grundsätzliche Ziel dieses Forschungsprojekts: das ist die Untersuchung der Geschlechterdisparität in Geschäftsleitungen und insbesondere an der Spitze von Unternehmungen in der Schweiz. Sowohl die Geschäftsleitungen und die CEO-Positionen in Unternehmungen spezifisch in der Schweiz wurden diesbezüglich bisher nicht gross untersucht. Einerseits fokussierten sich die bisherigen Untersuchungen auf die VRs und andererseits stammen die meisten Studien aus dem angelsächsischen Raum. Es konnte mit der vorliegenden Studie einen Teil des wissenschaftlichen Vakuums in diesem Forschungsfeld gefüllt werden. Dies war insbesondere daher von grosser theoretischer Relevanz, weil sich Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte ganz grundsätzlich bezüglich der erwünschten Fähigkeiten ihrer Mitglieder unterscheiden (vgl. Sonnenfeld, 2002, S. 106 – 113; Nadler, 2004, S. 102 – 105). Zudem gibt es Unterschiede zwischen den angelsächsischen Ländern, in denen

die Untersuchungen durchgeführt wurden, und der Schweiz und zwar insbesondere hinsichtlich der Parameter Bildungssystem, Familienmodelle sowie Firmenkulturen. Durch die Verknüpfung der Lebenswege und Berufslaufbahnen von männlichen und weiblichen CEOs sowie deren notwendige Fähigkeiten mit dem Auswahlprozess zum CEO konnte ein wichtiger Beitrag in der Geschlechterforschung in der Schweiz geleistet werden.

Anknüpfend an diese Ausführungen kann als zweiter theoretischen Beitrag die Anwendung des Rahmens von Bourdieu (vgl. Kapitel 3) in Bezug auf die geschlechtsspezifischen Ungleichheiten an der Spitze von Unternehmungen verstanden werden. Durch den Einsatz des Konzeptes von Bourdieu wird hier zur theoretischen Erweiterung der Gleichstellungs- und Diversitätsforschung beigetragen. Die Konzentration auf die Konstrukte von Kapital, Habitus und Feld erlaubten eine neue Herangehensweise bezüglich der Fragestellung der Geschlechterdisparität. Es konnte so ein Modell aufgezeigt werden, welches unterschiedliche Muster der Kapitalakkumulation im Habitus von weiblichen und männlichen CEOs sowie mögliche Mechanismen im Aufstieg zum CEO identifiziert. Dadurch konnte der „Werkzeugkasten“ (vgl. Dölling & Kraus, 2007, S. 12 – 37) von Bourdieu sowohl auf die Disziplin der Geschlechterforschung als auch auf die Führungsforschung ausgeweitet werden. Diese Anwendung erwies sich insbesondere vor dem Hintergrund der Forschungsfragen als äusserst zielführend. So konnte gezeigt werden, dass bei der Analyse der Geschlechtervielfalt neben dem Fokus auf die Benachteiligung und die Ungleichheit insbesondere eine grössere Aufmerksamkeit auf die Dynamik der Macht und der Vorteile der dominanten Akteure eines Feldes gelegt werden muss. Die Offenlegung von Mechanismen und Verhältnissen bezüglich Macht und deren Reproduktion führt zu einer Sicht auf Ungleichheit und Disparität, die so in der Geschlechter- und Diversitätsforschung noch wenig Anwendung fand.

Schlussendlich ist auch die interdisziplinäre Ausgestaltung dieser Arbeit zu erwähnen. Bisher wurden diese Fragestellungen in grossen Teilen entweder durch die Geschlechterforschung oder durch die Führungsforschung untersucht. Bereits Ligon, Hunter & Mumford (2008, S. S. 312 – 334) wiesen darauf hin, dass es eines neuen Verständnisses zum Thema Geschlechter- und Führungsforschung bedarf. Dabei können Stereotypen ein nützliches Konzept für die Organisation sowie für die Führungsentwicklung sein, denn die Wichtigkeit von Verzerrungen in der Vorstellung über das Geschlecht konnte dadurch aufgezeigt werden. Die vorliegende Untersuchung ist innovative Wege begangen, indem private Lebenswelten einbezogen und so eine Lücke aus geschlechtstheoretischer Sicht geschlossen wurde. Durch die Untersuchung

von Disparitäten zwischen den Akteuren im Feld der Führungskräfte und insbesondere der CEOs wurden neue Richtungen für die Gleichheits- und Diversitätsforschung eröffnet.

### **9.2.2. Praktischer Beitrag**

Die Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit haben wichtige Auswirkungen auf die Wirtschaft in den Bereichen Karriere- und Führungskräfteentwicklung. Viele der in dieser Studie ermittelten potenziellen Faktoren für geschlechtsspezifische Unterschiede liegen außerhalb der Kontrolle von Unternehmen und befinden sich allgemein in Familie, Schule und Gesellschaft. Unternehmen stehen daher vor der doppelten Problematik der Entwicklung früher beruflicher Interventionen, die die vermeintlich erfahrungsbedingten Lücken bei weiblichen Führungskräften ausgleichen, wobei der Schwerpunkt auf der Beseitigung von Barrieren liegt, die den Zugang zur Akkumulation von neuem Kapital verringern, das ihren beruflichen Aufstieg fördert. Es müssen mehr Möglichkeiten geschaffen werden, damit Frauen das bestimmte ermittelte Kapital erwerben können, denn die verschiedenen Kapitalarten sind nach Bourdieu die Grundlage des gesellschaftlichen und demzufolge auch wirtschaftlichen Lebens. Basierend darauf ist es wichtig, talentierte Einzelpersonen zu veranlassen und zu unterstützen, sich früh in ihrer Laufbahn zu Linienrollen zu befördern, unabhängig davon, wo sie in das Unternehmen eintreten. Die dabei gewonnenen Erfahrungen sind ein wesentlicher Faktor für den Aufbau von wertvollem Kapital und die Überwindung der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Führungspositionen und CEOs (vgl. de Pater, Van Vianen & Bechtoldt, 2010, S. 433 – 453; Galli & Müller-Stewens, 2012, S. 176 – 201). Die Beförderungen in den Unternehmen sind wichtige Prozesse, die angepasst werden müssen, um die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter auf CEO Stufe zu unterstützen. Die Festlegung eines angemessenen Karriereentwicklungspfades und entsprechender Entwicklungsprogramme für Frauen könnten unterstützend wirken.

Während Jungs und Mädchen in der Kindheit nach wie vor unterschiedliche Erfahrungen in Bezug auf die Entwicklung von Selbstwirksamkeit und Führung erhalten, muss sichergestellt werden, dass talentierte Frauen früh in ihrer Karriere Zugang zu insbesondere weiblichen Mentoren und Vorbildern erhalten (vgl. Ragins & Scandura, 1994, S. 957 – 971; Ramaswami et al., 2010, S. 385 – 405). Organisationen müssen Möglichkeiten für den Zugang zu bestehenden Netzwerken bieten (Giscombe, 2007, S. 383 – 403). Dabei ist es vor allem wichtig, dass sich bestimmte Personalpraktiken ändern. Dies muss vor dem Hintergrund der

geschlechtsspezifischen Aufteilung von Führungsarbeit geschehen, damit es nicht zu einer homo-sozialen Reproduktion mit unterschiedlichem Zugang zu Machtpositionen kommt. Mit der vorliegenden Forschungsarbeit wird somit ein Beitrag zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter auf CEO-Stufe geleistet.

### **9.3. Grenzen der Untersuchung**

In diesem Abschnitt soll dargelegt werden, welche Themenfelder im Rahmen dieser Untersuchung bewusst ausgegrenzt werden mussten. Neben dem Geschlecht sind weitere Komponenten bezüglich Vielfalt und Andersartigkeit in der Führungsentwicklung sowie bei CEOs relevant. In dieser Arbeit wurde jedoch gezielt und bewusst nur auf den Faktor Geschlecht in den Forschungsanstrengungen abgestellt und die weiteren Ebenen der Diversität wie Alter, kultureller Hintergrund sowie sexuelle Orientierung ausgelassen.

Im Weiteren werden die Grenzen der vorliegenden Dissertation aufgezeigt. Grundsätzlich gab der Ansatz der qualitativen Forschung mittels halbstrukturierter Interviews einen tiefen Einblick in die Thematik. Es stellt sich hier die Frage, ob möglicherweise mit einer anderen methodischen Vorgehensweise genauso viele Erkenntnisse hätten generiert werden können, wie mit der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Wichtige Einschränkungen hinsichtlich der Generalisierbarkeit dieser qualitativen Untersuchung sind einerseits die Anzahl der Befragten und andererseits der Fokus auf die Schweizer Bankenindustrie.

Eine erste Limitation wird in der Eingrenzung des Forschungsgebiets begründet. Während die Anzahl weiblicher CEOs in der Studie genau die Hälfte ausmachen sollte und es jedoch nur sechs weibliche CEOs in Schweizer Banken zum Zeitpunkt der Erhebung gab, muss die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf alle CEOs mit Vorsicht erfolgen. In der Studie wurden somit die Lebenswege von 12 CEOs im Schweizer Bankensektor untersucht und folglich beziehen sich die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts nur auf Banken in der Schweiz. In der Ausgestaltung des Samples wurde versucht, möglichst unterschiedliche Banken hinsichtlich der Grösse, der Region sowie des Geschäftsfokus auszuwählen. Dabei war jedoch die Vorgabe, dass alle weiblichen CEOs interviewt werden sollen, bereits eine Einschränkung. Der Fokus der Untersuchung auf den Schweizer Bankensektor führte dazu, dass eine bestimmte Art an Organisationen analysiert wurden. Grundsätzlich sind dies durchaus spannende Untersuchungsobjekte, um den Forschungsgegenstand der Geschlechterdisparität an der

Spitze von Unternehmungen zu beleuchten sowie um die zu untersuchenden Fragen beantworten zu können (vgl. Kapitel 3). Dennoch muss beachtet werden, dass sehr spezifische Grundlagen für diese Art von Organisation gelten. Möglicherweise wäre ein erkenntnisreicher Weg derjenige gewesen, neben den Banken auch Firmen anderer Industrien zu berücksichtigen, um differenzierte Erkenntnisse zu erhalten, wobei dies wohl den Rahmen der Dissertation gesprengt hätte. Aus diesen Gründen kann die Anwendung der Ergebnisse dieser Studie auf Unternehmen anderer Sektoren oder auch staatliche und gemeinnützige Organisationen, und zwar insbesondere ausserhalb der Schweiz eingeschränkt sein.

Eine weitere Limitation ist darin zu sehen, dass Interviews verwendet wurden, um Daten über die Lebensverläufe der CEOs zu sammeln. Im Rahmen dieser Studie wurde durch gezielte Fragen während der Interviews versucht, das Potenzial für nicht korrekte Erinnerungen an Ereignisse, welche bereits früher im Leben stattfanden, zu reduzieren. Zudem wurde darauf geachtet, dass die Auswahl und Interpretation der Berichterstattung einiger kritischer Ereignisse im Leben der CEOs nicht verfälscht waren. Rückblickend kann festgestellt werden, dass die Konstruktion dieser Geschichten sowie ihre Wahrnehmungen durchaus neu konstruiert wurden – ohne, dass sich die Befragten dieses Umstandes dessen bewusst waren. Solche Verzerrungen könnten die Interpretation der Daten und die berichteten Ergebnisse beeinflusst haben (vgl. Flick, 2006).

Zudem waren die Befragungen auf Männer und Frauen beschränkt, die CEO-Funktionen erworben hatten, und es wurden keine Vergleichsdaten zu denjenigen erhoben, die es nicht in die CEO-Rollen geschafft hatten. Dieser Vergleich würde bei der Bewertung helfen, inwieweit Merkmale, die in der Kindheit oder im Karriere-Habitus identifiziert wurden, charakteristische Merkmale derjenigen waren, die die Rolle eines CEOs ausüben. Ein Längsschnitt wäre sicher ein spannender Ansatz für diese Studie (Day, 2011, S. 561 – 571). Interessanterweise argumentieren Bourdieu und Wacquant (1992) jedoch, dass ein Ansatz zum Forschungsdesign, der das Feld, das Kapital und den Habitus wechselseitig untersucht und bei den Lebensgeschichten als Habitus einer strengen Prüfung anhand historischer Daten unterzogen werden, zur Überwindung beitragen kann, die Beschränkung der One-Shot-Datenerfassung zu mindern.

Der Fokus auf das Geschlecht innerhalb des Feldes und die Vernachlässigung der Aspekte von Klasse war sehr bewusst so gewählt (vgl. Kapitel 3.2.), aber ist auch eine Grenze dieser Untersuchung. Es geht bei der Untersuchung von Gleichberechtigung in der Arbeitswelt nicht nur um Männer und Frauen, sondern auch um Rasse, Ethnizität und Klasse. Die verschiedenen

Kategorien der Diskriminierung gegenüber einer Person werden insbesondere in der Forschung zu Intersektionalität betrachtet und untersucht.

Wie in jeder Forschungsarbeit gibt es in der Beantwortung der Fragestellungen Limitationen und hinsichtlich der Transparenz ist es wichtig, diese zu reflektieren und aufzuzeigen. Im nächsten Unterkapitel werden Empfehlungen für zukünftige Forschungsarbeiten aufgezeigt.

#### **9.4. Empfehlungen für weiterführende Forschung**

An dieser Stelle sollen mögliche nächste Schritte und Verweise für weitere wissenschaftliche Untersuchungen erörtert werden. Diese Empfehlungen konzentrieren sich aufgrund der Erkenntnisse auf zwei spezifische Bereiche, welche in dieser Thematik von Interesse sind und welche weiterführenden Forschungen bedingen.

Erstens geht es um das Sample, und zwar hinsichtlich der Industrie sowie der geografischen Region. Zukünftige Studien könnten die Lebenswege der CEOs in Unternehmungen in weiteren Industrien in der Schweiz untersuchen. Spannend wäre diesbezüglich die Vergleichbarkeit der Ergebnisse hinsichtlich des relevanten Berufskapitals sowie des CEO-Habitus. Diesbezüglich ist empfehlenswert, systematisch solche Industriezweige auszuwählen, die entweder sehr wenige weibliche CEOs haben (wie eben die Bankenindustrie) oder eben sehr viele weibliche CEOs aufweisen. Wünschenswert wäre eine Verallgemeinerung der Ergebnisse auf andere Industrien sowie das Aufzeigen des Nutzens des vorläufigen Modells der geschlechtsspezifischen Ungleichheit in CEO-Funktionen vor dem Hintergrund des Rahmenkonzepts von Bourdieu. Zudem könnte in Anbetracht der Tatsache, dass es in der westlichen Geschäftswelt mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede zwischen den verschiedenen Rechtssystemen und Unternehmungen gibt, die Wiederholung dieser Studie ausserhalb der Schweiz (beispielsweise in weiteren europäischen Ländern) eine weitere Validierung der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie hervorbringen.

Zweitens müssen zukünftige Studien eine Reihe, der in diesem Rahmen von Bourdieu identifizierten Pfade bezüglich der Führungskräfteentwicklung näher untersuchen. Dabei sollte es insbesondere um die Auswirkungen der unterschiedlichen geschlechtsspezifischen Erfahrungen, die für die Produktion von Führungs- und Selbstwirksamkeitskapital in der Kindheit verantwortlich sind. Zudem geht es darum zu untersuchen, wie diese auf den Berufseinstieg sowie auf die Karriereentwicklung übertragbar sind. Dabei stellt sich die Frage,

inwiefern die Leadership-Programme in den Firmen auf diese unterschiedlichen Kapitalakkumulationen Rücksicht nehmen sollen, damit Frauen nicht von vornherein mit Nachteilen konfrontiert sind. Solche und weitere Fragen sind in Zukunft zu beantworten und begründen unter anderem, weshalb auch der Bereich Diversity und Inclusion in Unternehmungen eine wichtige Daseinsberechtigung hat und es wünschenswert wäre, wenn dieser Bereich strategisch gesehen eine gewisse Wichtigkeit hat und somit sehr weit oben angesiedelt wäre. Die Suche nach Antworten auf solche und weitere Fragen im Bereich der Führungsentwicklung zielt insbesondere im Bereich der angewandten Forschung immer auch darauf ab, konkrete Empfehlungen für die Praxis zu generieren. Aus diesem Grund könnte eine zukünftige Studie sich der Methodik der Fallstudie bedienen und konkrete Unternehmungen diesbezüglich untersuchen. Zudem wäre auch eine Analyse interessant, um herauszufinden wie es um die Erwartungen an einen CEO bestellt ist und ob diese eher Männern als Frauen zugeschrieben werden.

Und Drittens wäre es interessant zu untersuchen, wie Geschlecht mit Klasse und Ethnizität im Selektionsprozess interagieren und sich auf verschiedenen hierarchischen Ebenen in Organisationen bewegen, um die Reproduktion von Ungleichheiten in der globalen Wirtschaft zu vertiefen. Der Ausschluss von Frauen aus dem Topmanagement ist nur die Spitze des Eisbergs. Wie sich Geschlecht mit Annahmen über Klasse, Rasse und Ethnizität in der Suchpraxis überschneidet, bleibt eine entscheidende Herausforderung für die Forschung.

Es folgt im nächsten Kapitel ein abschliessendes Schlusswort zur vorliegenden Dissertation.

## **9.5. Schlusswort**

Frauen in Führungspositionen, insbesondere auf Geschäftsleitungsebene, bilden noch immer eine Ausnahme. Um dies zu ändern, braucht es Anstrengungen auf verschiedenen Ebenen. Es ist jedoch wichtig, dass der Versuch unternommen wird, neue Wege zu gehen und die Herausforderung bereits in der Kindheit bzw. in den frühen Berufsjahren zu bewältigen. Nur durch eine neue Herangehensweise können diese Hürden überwunden und die Geschlechterparität an der Spitze von Unternehmungen erreicht werden. Diesbezüglich ist ein Perspektivenwechsel notwendig, um neue Lösungsansätze zu kreieren. Durch diese Forschungsarbeit wurden diesbezüglich neue Impulse gegeben, um die Diskussion um die Geschlechtervielfalt aus einer anderen Sichtweise zu führen. Aus diesem Grund soll die

vorliegende Dissertation mit einem Zitat von Albert Einstein schliessen: *“We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.”*

## 10. Literaturverzeichnis

**Acker, J.** (1990). *Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations*. In: *Gender & society*, 4 (2), S. 139 – 158

**Acker, J.** (2009). *From glass ceiling to inequality regimes*. In: *Sociologie du travail*, 51(2), S. 199 – 217

**Adams, R. B.; Funk, P.** (2012). *Beyond the glass ceiling: Does gender matter?* In: *Management Science*, 58 (2), S. 219 – 235

**Adamson, M.; Kelan, E. K.** (2019). *'Female heroes': Celebrity executives as postfeminist role models*. In: *British Journal of Management*, 30 (4), S. 981 – 996

**Aebli, N.** (2017). *Was hält Frauen von einer Führungsaufgabe in der Bankindustrie ab?* [Masterarbeit] Zürich: Swiss Finance Institute.

**Alemann, A. V.** (2007). *Chancenungleichheit im Management: Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft*. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30 (1), S. 21 – 38

**Alvesson, M.** (2003). *Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research*. In: *Academy of Management Review*, 28 (1), S. 13 – 33

**Alvesson, M.; Due Billing, Y.** (1994). *Gender, Manager, and Organizations*. Berlin: Walter de Gruyter.

**Alvesson, M.; Due Billing, Y.** (2009). *Understanding Gender and Organizations*. (2. Auflage) Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications.

**Alvesson, M.; Spicer, A.** (2012). *Critical leadership studies: The case for critical performativity*. In: *Human Relations*, 65 (3), S. 367 – 390

**Andersen, S. M.; Klatzky, R. L.; Murray, J. (1990).** *Traits and social stereotypes: Efficiency differences in social information processing.* In: Journal of Personality and Social Psychology, 59(2), S. 192 – 201

**Angrosino, M. V. ; Mays de Pérez, K. A. (2000).** *Rethinking observation: From method to context.* In: Handbook of qualitative research, 2, S. 673 – 702

**Araoz, C. F. (2007).** *Great people decisions: Why they matter so much, why they are so hard and how you can master them.* Hoboken: John Wiley & Sons.

**Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz (2017).** *Arbeitgeber Banken Monitor 2017.*  
Online: <http://arbeitgeber-banken.ch/de/aktuell/zahlen-fakten/beschaeftigung-bei-banken-rueckgang-haelt-an-stabilisierung-in-sicht-regulierung-nach-wie-vor-groesste-sorge>  
[abgefragt am: 09.06.2018]

**Archer, L.; DeWitt, J.; Osborne, J.; Dillon, J.; Willis, B.; Wong, B. (2012).** *Science aspirations, capital, and family habitus: How families shape children's engagement and identification with science.* In: American Educational Research Journal, 49 (5), S. 881 – 908

**Arfken, D. E.; Bellar, S. L.; Helms, M. M. (2004).** *The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards.* In: Journal of Business ethics, 50 (2), S. 177 – 186

**Athens, L. (2010).** *Naturalistic inquiry in theory and practice.* In: Journal of Contemporary Ethnography, 39 (1), S. 87 – 125

**Avolio, B. J.; Gardner, W. L. (2005).** *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.* In: The leadership quarterly, 16 (3), S. 315 – 338

**Bass, B. M.; Avolio, B. (1993).** *Transformational leadership: A response to critics.* In: Chemers, M.M.; Ayman, R. (Hrsg.) (1993). Leadership theory and research: Perspectives and directions. New York: Academic Press. S. 49 – 80

**Batara, M. A.; Ngo, J. M.; See, K. A.; Erasga, D. (2018).** *Second Generation Gender Bias: The Effects of the Invisible Bias Among Mid-Level Women Managers.* In: Asia-Pacific Social Science Review, 18(2), S 138 – 151

**Baxter, J.; Wright, E. O. (2000).** *The glass-ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia.* In: Gender & Society, 14 (2), S. 275 – 294

**Beaufaÿs, S. (2003).** *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft.* Bielefeld: transcript Verlag

**Beaufaÿs, S.; Kraus, B. (2005).** *Doing Science–Doing Gender. Die Produktion von Wissenschaftlerinnen und die Reproduktion von Machtverhältnissen im wissenschaftlichen Feld.* In: Feministische Studien, 23 (1), S. 82 – 99

**Behnke, C.; Michael, M. (1999).** *Geschlechterforschung und qualitative Methoden.* Opladen: Leske + Budrich

**Bennett, N.; Lemoine, G. J. (2014).** *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world.* In: Business Horizons, 57 (3), S. 311 – 317

**Bennis, W. (2009).** *On becoming a leader: The leadership classic revised and updated.* Philadelphia: Perseus.

**Bennis, W.; O'Toole, J. (2000).** *Don't hire the wrong CEO.* In: Harvard Business Review, 78 (3), S. 170 – 176

**Benschop, Y.; Holgersson, C.; Van den Brink, M.; Wahl, A. (2015).** *Future challenges for practices of diversity management in organizations.* In: Bendl, R.; Bleijenbergh, I.; Henttonen, E.; Mills, A.J. (Hrsg.) (2005). *Handbook for Diversity in Organizations.* Oxford: Oxford University Press. S. 553 – 574

**Bertrand, M. (2009).** *CEOs.* In: Annual Review of Economics, 1(1), S. 121 – 150

**Bian, L. ; Leslie, S. J. ; Cimpian, A. (2017).** *Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests.* In: Science, 355 (6323), S. 389 – 391

**Blakemore, J. E. O.; Hill, C. A. (2008).** *The child gender socialization scale: A measure to compare traditional and feminist parents.* In: Sex Roles, 58 (3-4), S. 192 – 207

**Blumer, H. (1986).** *Symbolic interactionism: Perspective and method.* Berkley: University of California Press.

**Bohren, J. A.; Imas, A.; Rosenberg, M. (2019).** *The dynamics of discrimination: Theory and evidence.* In: American economic review, 109 (10), S. 3395 – 3436

**Booth, W. C.; Colomb, G. G.; Williams, J. M. (2003).** *The craft of research.* (3. Auflage) Chicago: University of Chicago press.

**Bordalo, P.; Coffman, K.; Gennaioli, N.; Shleifer, A. (2016).** *Stereotypes.* In: The Quarterly Journal of Economics, 131 (4), 1753 – 1794

**Bourdieu, P. (1977).** *Outline of a theory of practice.* Cambridge: Cambridge University Press.

**Bourdieu, P. (1982).** *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Bourdieu, P. (1984).** *Distinction. a Social Critique of the Judgement of Taste.* London: Routledge.

**Bourdieu, P. (1986).** *The forms of capital.* In: Richardson, J. (Hrsg.) (1986). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood. S. 241 – 258

**Bourdieu, P. (1990).** *The logic of practice.* Stanford: Stanford University Press.

**Bourdieu, P. (1996).** *Understanding.* In: Theory, Culture and Society, 13 (2), S. 17 – 37

**Bourdieu, P. (1998).** *La domination masculine.* Paris: Le Seuil.

**Bourdieu, P.** (2001). *Masculine domination*. Stanford: Stanford University Press.

**Bourdieu, P.; Chamboredon, J.; Passeron, J.** (1991). *The craft of sociology: Epistemological preliminaries*. New York: Walter de Gruyter.

**Bourdieu, P. ; Wacquant, L. J.** (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.

**Boyatzis, R. E.** (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage Publications.

**Braun, V.; Clarke, V.** (2006). *Using thematic analysis in psychology*. In: *Qualitative Research in Psychology*, 3 (1), S. 77 – 101

**Brownstein, M.** (2017). *Implicit Bias*. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Online: <https://plato.stanford.edu/archives/spr2017/entries/implicit-bias/> [abgefragt am: 29.09.2017]

**Bruch, H.; Vogel, B.; Krummacker, S.** (2006). *Leadership-Trends in Praxis und Forschung*. In: Bruch, H.; Vogel, B.; Krummacker, S. (Hrsg.) (2006). *Leadership—Best Practices und Trends*. Wiesbaden: Gabler. S. 301 – 308

**Bundesamt für Statistik** (2016). *Wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung. Berufliche Stellung*. Typ: Grafik. BFS-Nummer: gr-d-20.04.02.06.01-cc. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/berufliche-stellung.assetdetail.2680649.html> [abgefragt am: 09.06.2018]

**Bundesamt für Statistik** (2017). *Bildung und Wissenschaft. Bildungsabschlüsse*. Typ: Grafik. BFS-Nummer: gr-d-15.03-exam-he. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsabschluesse.html> [abgefragt am: 09.06.2018]

**Bundesamt für Statistik** (2017). *Arbeit und Erwerb. Unbezahlte Arbeit (Modul der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung SAKE)*. Typ: Tabelle. BFS-Nummer: je-d-03.06.02.02  
Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/unbezahlte-arbeit/haus-familienarbeit.assetdetail.2922671.html> [abgefragt am: 12.06.2018]

**Bundesamt für Statistik** (2018). *Wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung. Erwerbsquote*. Typ: Grafik. BFS-Nummer: gr-d-20.04.02.01.01-cc. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/erwerbsbeteiligung.html>  
[abgefragt am: 09.06.2018]

**Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann** vom 24. März 1995, Gleichstellungsgesetz, GIG (SR 151.1)

**Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft** vom 18. April 1999, AS 1999 2556.  
Online: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/index.html>  
[abgefragt am: 05.10.2019]

**Burr, V.** (2006). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.

**Burt, R. S.** (1997). *A note on social capital and network content*. In: *Social networks*, 19 (4), S. 355 – 373

**Calabro, M.; Torchia, A.; Huse, M.** (2011). *Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass*. In: *Journal of Business Ethics*, 102, S. 299 – 317

**Carey, D. C.; Ogden, D.** (2000). *CEO succession*. New York: Oxford University Press.

**Catalyst** (2017). *Catalyst Quick Take: Women in Europe*. New York: Catalyst. Online: <http://www.catalyst.org/publication/285/women-in-europe> [abgefragt am: 09.06.2018]

**Cecchi-Dimeglio, P.** (2017). *How Gender Bias Corrupts Performance Reviews, and What to Do About It*. Online: <https://hbr.org/2017/04/how-gender-bias-corrupts-performance-reviews-and-what-to-do-about-it#comment-section> [abgefragt am: 10.12.2017]

**Cohen, L. E.; Broschak, J. P.; Haveman, H. A.** (1998). *And then there were more? The effect of organizational sex composition on the hiring and promotion of managers*. In: *American Sociological Review*, 63 (5), S. 711 – 727

**Corley, K. G.; Gioia, D. A.** (2004). *Identity ambiguity and change in the wake of corporate spin off*. In: *Administrative Science Quarterly*, 49 (2), S. 173 – 208

**Cosgrove, L.** (2000). *Crying out loud: Understanding women's emotional distress as both lived experience and social construction*. In: *Feminism & Psychology*, 10 (2), S. 247 – 267

**Cotter, D. A.; Hermsen, J. M.; Ovdia, S.; Vanneman, R.** (2001). *The glass ceiling effect*. In: *Social forces*, 80 (2), S. 655 – 681

**Credit Suisse AG Research Institute** (2016). *The CS Gender 3000: The Reward for Change*. Zürich: Credit Suisse.

**Crenshaw, K.; Gotanda, N.; Peller, G.** (1995). *Critical race theory: The key writings that formed the movement*. New York: The New Press.

**Creswell, J.** (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. London: Sage.

**Datta, D. K.; Rajagopalan, N.** (1998). *Industry structure and CEO characteristics: An empirical study of succession events*. In: *Strategic Management Journal*, S. 833 – 852

**Davis, K.** (2008). *Intersectionality as buzzword: A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful*. In: *Feminist theory*, 9 (1), S. 67 – 85

**Day, D. V.** (2000). *Leadership development: A review in context*. In: *The Leadership Quarterly*, 11 (4), S. 581 – 613

**Day, D. V.** (2011). *Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood through adulthood*. In: *The Leadership Quarterly*, 22 (3), S. 561 – 571

**Day, D. V.; Harrison, M. M.** (2007). *A multilevel, identity-based approach to leadership development*. In: *Human Resource Management Review*, 17 (4), S. 360 – 373

**De Beauvoir, S.** (1989). *The Second Sex*. New York: Vantage Books.

**De Pater, I. E.; Van Vianen, A. E. M.; Bechtoldt, M. N.** (2010). *Gender differences in job challenge: A matter of task allocation*. In: *Gender, Work, and Organization*, 17, S. 433 – 453

**Deutsch, F. M.** (2007). *Undoing gender*. In: *Gender & society*, 21 (1), S. 106 - 127

**Devillard, S.; Sancier – Sultan, S.; de Zelicourt, A. ; Kossof, C.** (2016). *Women Matter 2016. Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity*. McKinsey.

**Dezsö, C. L.; Ross, D. G.** (2012). *Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation*. In: *Strategic Management Journal*, 33 (9), S. 1072 – 1089

**Dietzen, A.** (1993). *Soziales Geschlecht. Soziale, kulturelle und symbolische Dimensionen des Gender-Konzepts*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

**Dölling, I.; Kraus, B.** (2007). *Bourdieu's Soziologie der Praxis: ein Werkzeugkasten für die Frauen- und Geschlechterforschung*. In: Bock, U; Dölling, I; Kraus, B. (Hrsg.) (2007). *Prekäre Transformationen. Pierre Bourdieus Soziologie der Praxis und ihre Herausforderungen für die Frauen- und Geschlechterforschung*. Göttingen: Wallstein. S. 12 – 37

**Drucker**, Peter F. (1996): *Foreword*, In: Francis Hesselbein et al. (Hrsg.) (1996). *The Leader of the Future – New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. New York: Jossey-Bass, S. xii.

**Due Billing**, Y.; **Alvesson**, M. (2000). *Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership*. In: *Gender, Work & Organization*, 7 (3), S. 144 – 157

**Dumas**, T. L.; **Sanchez-Burks**, J. (2015). *The professional, the personal, and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains*. In: *Academy of Management Annals*, 9 (1), S. 803 – 843

**Eagly**, A. H.; **Carli**, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. New York: Harvard Business School Press.

**Eagly**, A. H.; **Chin**, J. K. (2010). *Diversity and leadership in a changing world*. In: *American Psychologist*, 65 (3), S. 216 – 224

**Eagly**, A. H.; **Johannesen-Schmidt**, M. C.; **Van Engen**, M. L. (2003). *Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men*. In: *Psychological bulletin*, 129 (4), S. 569 – 591

**Eagly**, A. H.; **Nater**, C.; **Miller**, D. I.; **Kaufmann**, M.; **Sczesny**, S. (2019). *Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018*. In: *American Psychologist*. Online: <https://doi.org/10.1037/amp0000494> [abgefragt am: 22.02.2020]

**Elliot**, J. R.; **Smith**, R. A. (2004). *Race, gender and workplace power*. In: *American Sociological Review*, 69 (3), S. 365 – 386

**Elliott**, C.; **Stead**, V. (2018). *Constructing Women's Leadership Representation in the UK Press during a Time of Financial Crisis: Gender capitals and dialectical tensions*. In: *Organization Studies*, 39 (1), S. 19 – 45

**Elsaid, E.; Ursel, N. D.** (2011). *CEO succession, gender and risk taking*. In: Gender in Management: An International Journal, 26 (7), S. 499 – 512

**Elsbach, K.; Kramer, R.** (2003). *Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgements*. In: Academy of Management Journal, 46 (3), S. 283 – 301

**Ely, R. J.; Ibarra, H.; Kolb, D. M.** (2011). *Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs*. In: Academy of Management Learning & Education, 10 (3), S. 474 – 493

**Emirbayer, M.; Johnson, V.** (2008). *Bourdieu and organizational analysis*. In: Theory and society, 37 (1), S. 1 – 44

**Engler, S.** (2010). *Habitus und sozialer Raum: Zur Nutzung der Konzepte Pierre Bourdieus in der Frauen- und Geschlechterforschung*. In: Becker, R.; Kortendiek, B. (Hrsg.) (2010). Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorien, Methoden, Empirie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, 3. Auflage. S. 257 – 268

**Engler, S.** (2005). *Pierre Bourdieus Beitrag zum Verstehen symbolischer Herrschaft*. In: Harders, C.; Kahlert, H.; Schindler, D. (Hrsg.) (2005). Forschungsfeld Politik - Geschlechtskategoriale Einführung in die Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien. S. 127 – 146

**Engler, S.; Zimmermann, K.** (2002). *Das soziologische Denken Bourdieus—Reflexivität in kritischer Absicht*. In: Bittlingmayer, U. H.; Eickelpasch, R.; Kastner, J.; Rademacher, C. (Hrsg.) (2002). Theorie als Kampf? Zur politischen Soziologie Pierre Bourdieus. Opladen: Leske + Budrich. S. 35 – 47

**Escher Clauss, S.** (2015). *Gefragte Vielfaltskenner*. In: Schweizer Bank, 1601. Online: <http://www.schweizerbank.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=188843>  
[abgefragt am: 10.12.2017]

**Evans, C. D.; Diekman, A. B. (2009).** *On motivated role selection: Gender beliefs, distant goals, and career interest.* In: *Psychology of Women Quarterly*, 33 (2), S. 235 – 249

**Evans, J. B.; Slaughter, J. E.; Ellis, A. P. J.; Rivin, J. M. (2019).** *Gender and the evaluation of humor at work.* In: *Journal of Applied Psychology*, 104 (8), S. 1077 – 1087

**Ezzedeen, S. R.; Budworth, M. H.; Baker, S. D. (2015).** *The glass ceiling and executive careers: Still an issue for pre-career women.* In: *Journal of Career Development*, 42 (5), S. 355 – 369

**Fehre, K.; Lindstädt, H.; Picard, A. (2014).** *Förderung von Frauen in Führungspositionen: Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen.* In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 66 (1), S. 37 – 68

**Fehre, K.; Spiegelhalder, R. (2017).** *Same same, but different: Eine Analyse des Humankapitals weiblicher und männlicher Aufsichtsräte in Deutschland.* In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 69 (3), S. 311 – 343

**Felfe, J. (2006).** *Transformationale und charismatische Führung-Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen.* In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), S. 163 – 176

**Fernandez-Mateo, I.; Fernandez, R. M. (2016).** *Bending the pipeline? Executive search and gender inequality in hiring for top management jobs.* In: *Management Science*, 62 (12), S. 3636 – 3655

**Fietze, S.; Holst, E.; Tobsch, V. (2009).** *Persönlichkeit und Karriere: She's Got What it Takes.* SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research, No. 220, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin. Online: [https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw\\_01.c.340884.de](https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.340884.de) [abgefragt am: 09.06.2018]

**FINMA (2018).** *Bewilligte Banken und Effekthändler.* Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. Online: <https://www.finma.ch/de/finma-public/bewilligte-institute-personen-und-produkte/> [abgefragt am: 05.10.2019]

**Fiske, S. T.** (1998). *Stereotyping, prejudice, and discrimination*. In: The handbook of social psychology, 2(4), S. 357 – 411

**Fitzsimmons, T. W.; Callan, V. J.; Paulsen, N.** (2014). *Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top?* In: The Leadership Quarterly, 25 (2), S. 245 – 266

**Fliaster, A.** (2007). *Innovationen in Netzwerken: wie Humankapital und Sozialkapital zu kreativen Ideen führen*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324896> [abgefragt am: 05.10.2019]

**Flick, U.** (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Verlag.

**Folini, E.** (2007). *Das Ende der gläsernen Decke: Die Entwicklung der Geschlechtergleichstellung am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens*. [Dissertation] Bern: Haupt Verlag AG.

**Franck, E.; Neuwirth, C.** (1998). *Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens*. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50 (12), S. 1083 – 1097

**Gabler Wirtschaftslexikon** (2018). *Führung*. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695> [abgefragt am: 12.06.2018]

**Galli, E. B.; Müller-Stewens, G.** (2012). *How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm*. In: The Leadership Quarterly, 23 (1), S. 176 – 201

**Garfinkel, H.** (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

**Garud, R.; Jain, S.; Kumaraswamy, A. (2002).** *Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems & Java.* In: Academy of Management Journal, 45 (1), S. 196 – 214

**Georgeac, O.; Rattan, A. (2019).** *Progress in women's representation in top leadership weakens people's disturbance with gender inequality in other domains.* In: Journal of Experimental Psychology: General. 148(8), S. 1435 - 1453.

**Gerhardt, U. (1988).** *Qualitative sociology in the Federal Republic of Germany.* In: Qualitative Sociology, 11 (1), S. 29 – 43

**Giesbrecht, A. (2016).** *Die gläserne Decke. Mythos oder Realität in den Köpfen?* [Bachelorarbeit] Kempten: Hochschule Kempten. Hochschule für angewandte Wissenschaften.

**Giles, S. (2016).** *The most important leadership competencies, according to leaders around the world.* In: Harvard Business Review, 15, S. 1 – 6

**Giscombe, K. (2007).** Women in corporate leadership. In: Kellerman, B.; Rhode, D. (Hrsg.) (2007). *Women & leadership: The state of play and strategies for change.* San Francisco: Wiley. S. 383 – 403

**Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (2017).** *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* London: Routledge.

**Glass, C.; Cook, A. (2016).** *Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling.* In: The Leadership Quarterly, 27 (1), S. 51 – 63

**Gmür, M. (2004).** *Was ist ein ‚idealer Manager‘ und was ist eine ‚ideale Managerin‘? Geschlechterstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen.* In: Zeitschrift für Personalforschung, 18 (4), S. 396 – 417

**Goleman, D. (2004).** *What makes a leader?* In: Harvard Business Review, 82 (1), S. 82 – 91

**Golsorkhi, D.; Leca, B.; Lounsbury, M.; Ramirez, C. (2009).** *Analysing, accounting for and unmasking domination: On our role as scholars of practice, practitioners of social science and public intellectuals.* In: *Organization*, 16 (6), S. 779 – 797

**Gompers, P.; Kovvali, S. (2018).** *The Other Diversity Dividend.* In: *Harvard Business Review*, 96 (4), S. 72 – 77

**Goodale, B. M.; Alt, N. P.; Lick, D. J.; Johnson, K. L. (2018).** *Groups at a glance: Perceivers infer social belonging in a group based on perceptual summaries of sex ratio.* In: *Journal of Experimental Psychology: General*, 147(11), S. 1660 – 1676

**Gould, J. A.; Kulik, C. T.; Sardeshmukh, S. R. (2018).** *Gender diversity from the top: the trickle-down effect in the Australian public sector.* In: *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56 (1), S. 6 – 30

**Greenwood, R.; Suddaby, R. (2006).** *Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms.* *Academy of Management Journal*, 49 (1), S. 27 – 48

**Grenfell, M. (2008).** *Methodological principles.* In: Grenfell, M. (Hrsg.) (2008). *Pierre Bourdieu: Key concepts.* Stocksfield: Acumen Publishing. S. 219 – 228

**Gross, H. (1983).** *Grundsatzfragen sozialwissenschaftlicher Theoriebildung.* In: *Zeitschrift für allgemeine Wissenschaftstheorie*, 14, S. 1 – 14

**Guay, F.; Marsh, H. W.; Boivin, M. (2003).** *Academic self-concept and academic achievement: developmental perspectives on their causal ordering.* In: *Journal of educational psychology*, 95 (1), S. 124 – 136

**Handelszeitung (17. September 2019).** *Moody's sagt: Firmen mit mehr Top-Frauen haben ein besseres Rating.* Online: <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen-old/moodys-sagt-firmen-mit-mehr-top-frauen-haben-ein-besseres-rating> [abgefragt am: 05.10.2019]

**Hartman, S. J.; Harris, O. J. (1992).** *The role of parental influence in leadership.* In: Journal of Social Psychology, 132 (2), S. 153 – 167

**Hartmann, M.; Kopp, J. (2001).** *Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft?* In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 53 (3), S. 436 – 466

**Haslam, S. A. ; Ryan, M. K. (2008).** *The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations.* In: The Leadership Quarterly, 19 (5), S. 530 – 546

**Heilman, M. E. (2001).** *Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder.* In: Journal of social issues, 57 (4), S. 657-674

**Heilman, M. E.; Parks – Stamm, E. J. (2007).** *Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress.* In: Correll, S. J. (Hrsg.) (2007). Social Psychology of Gender. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. S. 47 – 77

**Heintz, B.; Nadai, E. (1998).** *Geschlecht und Kontext.* In: Zeitschrift für Soziologie, 27 (2), S. 75 – 93

**Hernandez, M.; Eberly, M. B.; Avolio, B. J.; Johnson, M. D. (2011).** *The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory.* In: The Leadership Quarterly, 22 (6), S. 1165 – 1185

**Hines, M. (2005).** *Brain gender.* Oxford: Oxford University Press.

**Hofbauer, J. (2004).** *Distinktion—Bewegung an betrieblichen Geschlechtergrenzen.* In: Pasero, U.; Priddat, B.P. (Hrsg.) (2004). Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien. S. 45 – 64

**Hofbauer, J. (2010).** *Soziale Homogenität und kulturelle Hegemonie. Ausschließung und Organisation aus Bourdieuscher Perspektive.* In: Feministische Studien, 28 (1). S. 25 – 39

**Hofbauer, J.; Krell, G. (2016).** *Intersektionalität und Diversity mit Bourdieu betrachtet*. In: Smykalla, S.; Vinz, D. (Hrsg.) (2016). *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity – Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit*. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot. S. 76 – 92

**Hoffman, L. W. (1972).** *Early childhood experiences and women's achievement motives*. In: *Journal of Social Issues*, 28 (2), S. 129 – 155

**Hofstede, G. (2003).** *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: Profile Books.

**Holgersson, C. (2002).** *The social construction of top executives*. In: Sjostrand, S.; Sandberg, J.; Tyrstrup, M. (Hrsg.) (2002). *Invisible management: The social construction of leadership*. Singapore: Thomson Asia Pte Ltd. S. 105 – 125

**Holgersson, C.; Tienari, J. (2015).** *'This is just the way it is': executive search and gendered careers*. In: Broadbridge, A. M.; Fielden, S. L. (Hrsg.) (2015). *Handbook of gendered careers in management: Getting in, getting on, getting out*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. S. 123 – 139

**Holgersson, C.; Romani, L. (2020).** *Tokenism Revisited: When Organizational Culture Challenges Masculine Norms, the Experience of Token Is Transformed*. In: *European Management Review*, S. 1 – 13; Online: <https://doi.org/10.1111/emre.12385> [abgefragt am: 08.08.2020]

**Hollenbeck, G. P. (1994).** *CEO selection: A street-smart review* (No. 164). Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.

**Huppertz, K. (2012).** *Why Use Bourdieusian Theory to Study Gender, Class and Work? The Case for 'Gender Capital'*. In: Huppertz, K. (Hrsg.) (2012). *Interpersonal Gender Capital at Work*. London: Palgrave Macmillan. S. 8 – 31

**Ibarra, H.; Hansen, M. (2010).** *Women CEOs: Why so few?* In: *Harvard Business Review*, 88 (3), S. 14 – 15

**Ibarra, H. ; Ely, R. ; Kolb, D. (2013).** *Women rising: The unseen barriers*. In: Harvard Business Review, 91 (9), S. 60 – 66

**Jackson, J. F.; O'Callaghan, E. M.; Adserias, R. P. (2014).** *Approximating glass ceiling effects using cross-sectional data*. In: New Directions for Institutional Research, 2013(159), S. 37 – 47.

**Jenkins, R. (2014).** *Pierre bourdieu*. London: Routledge.

**Joas, H. (1988).** *Symbolischer Interaktionismus. Von der Philosophie des Pragmatismus zu einer soziologischen Forschungstradition*. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 40 (3), S. 417 – 446

**John, O.P.; Naumann, L.P.; Soto, C.J. (2008).** *Paradigm shift to the integrative Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues*. In: John, O. P.; Robins, R. W.; Pervin, L. A. (Hrsg.) (2008). *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford Press. S. 114 – 158

**Jost, J. T.; Rudman, L. A.; Blair, I. V.; Carney, D. R.; Dasgupta, N.; Glaser, J.; Hardin, C. D. (2009).** *The existence of implicit bias is beyond reasonable doubt: A refutation of ideological and methodological objections and executive summary of ten studies that no manager should ignore*. In: *Research in organizational behavior*, 29, S. 39 – 69

**Kabeer, N. (2005).** *Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1*. In: *Gender & Development*, 13 (1), S. 13 – 24

**Kane, E. W.; Macaulay, L. J. (1993).** *Interviewer gender and gender attitudes*. In: *Public Opinion Quarterly*, 57 (1), S. 1 – 28

**Kanter, R.M. (1977).** *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books.

**Kark, R.; Waismel – Manor, R.; Shamir, B. (2012).** *Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification*. In: *The Leadership Quarterly*, 23 (3), S. 620 – 640

**Kelan, E. K.** (2010). *Gender logic and (un) doing gender at work*. In: *Gender, Work & Organization*, 17 (2), S. 174 – 194

**Kelan, E. K.** (2018). *Men Doing and Undoing Gender at Work: A Review and Research Agenda*. In: *International Journal of Management Reviews*, 20 (2), S. 544 – 558

**Kerr, R.; Robinson, S.** (2009). *The hysteresis effect as creative adaptation of the habitus: Dissent and transition to the 'corporate' in post-Soviet Ukraine*. In: *Organization*, 16 (6), S. 829 – 853

**Kerr, R.; Robinson, S.** (2011). *Leadership as an elite field: Scottish banking leaders and the crisis of 2007-2009*. In: *Leadership*, 7 (2), S. 151 – 173

**Kessler, S. J.; McKenna, W.** (1978). *Gender: An Ethnomethodological Approach*. New York: Wiley.

**Khurana, R.** (2001). *Finding the right CEO: Why boards often make poor choices*. In: *MIT Sloan Management Review*, 43 (1), S. 91 – 95

**Kiefl, F.** (2018). *Diese Gründe nennen Manager dafür, dass es keine weiblichen Chefs gibt*. In: *Huffpost*. Online: [https://www.huffingtonpost.de/entry/gruende-unternehmen-frauen-gleichberechtigung\\_de\\_5b113421e4b010565aab30fd](https://www.huffingtonpost.de/entry/gruende-unternehmen-frauen-gleichberechtigung_de_5b113421e4b010565aab30fd) [abgefragt am: 09.06.2018]

**Kim, D.; Starks, L. T.** (2016). *Gender diversity on corporate boards: Do women contribute unique skills?* In: *American Economic Review*, 106 (5), S. 267 – 271

**Kirk, J.; Miller, M. L.** (1986). *Reliability and validity in qualitative research. Sage university paper series on qualitative research methods*. (Vol. 1). Beverly Hills: Sage.

**Klenke, K.** (2017). *Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries* (2. Auflage). Bingley: Emerald Publishing Limited.

**Knapp, G. A.** (2008). *Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis*. In: Krell, G. (Hrsg.) (2008). *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 163 – 172

**Kopp, D.** (2015). *11 Millionen vs. 40 Bit*. In: Kopp, D. (Hrsg.) (2015). *Focusing: Die Sprache der Intuition*. Heidelberg: Springer. S. 27 – 28

**Korabik, K.** (1999). *Sex and gender in the new millennium*. In: Powell, G. N. (Hrsg.) (1999). *Handbook of gender and work*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications. S. 3 – 16

**Kotter, J. P.** (2012). *Leading Change*, Boston: Harvard Business Press

**Kowal, S.; O'Connell, D. C.** (2014). *Transcription as a crucial step of data analysis*. In: Flick, U. (Hrsg.) (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London: Sage. S. 64 – 79

**König, T.** (2017). *Gattinnen: Die Frauen der Elite*. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot. 2. Auflage

**Krais, B.** (2006). *Gender, sociological theory and Bourdieu's sociology of practice*. In: *Theory, Culture & Society*, 23 (6), S. 119 – 134

**Krais, B.; William, J. M.** (2000). *The gender relationship in Bourdieu's sociology*. In: *SubStance*, 29 (3), S. 5 – 67

**Krishnan, H. A.; Park, D.** (2005). *A few good women—on top management teams*. In: *Journal of business research*, 58 (12), S. 1712 – 1720

**Kübler, D.; Schmid, J.; Stüber, R.** (2017). *Be a man or become a nurse: Comparing gender discrimination by employers across a wide variety of professions*, In: *WZB Discussion Paper SP II 2017-201*, S. 1 – 52. Online: <https://www.econstor.eu/handle/10419/157371> [abgefragt am: 05.10.2019]

**Lamnek, S.** (2011). *Qualitative Sozialforschung* (5. Auflage). Weinheim: Beltz.

**Lane, J. F.** (2000). *Pierre Bourdieu: A critical introduction*. London: Pluto Press.

**Larson, R. W.; Hansen, D. M.; Moneta, G.** (2006). *Differing profiles of developmental experiences across types of organized youth activities*. In: *Developmental Psychology*, 42 (5), S. 849 – 863

**Latu, I. M. ; Mast, M. S. ; Lammers, J. ; Bombari, D.** (2013). *Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks*. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 49 (3), S. 444 – 448

**Lawler, S.** (2004). *Rules of engagement: Habitus, power and resistance*. In: Adkins, L.; Skeggs, B. (Hrsg.) (2004). *Feminism after Bourdieu*. Oxford: Blackwell Publishing. S. 110 – 128

**Lee, T. W.; Mitchell, T. R.; Sabylnski, C. J.** (1999). *Qualitative research in organisational and vocational psychology: 1979–1999*. In: *Journal of Vocational Behavior*, 55 (2), S. 161–187

**Lellé, N.** (2017). *Arrivierte Frauen: Der riskante Weg in Spitzenpositionen der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer-Verlag. [Dissertation] St. Gallen: Universität St. Gallen 2016

**Lenger, A.; Schneickert, C.; Schumacher, F.** (2013). *Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus*. In: Lenger, A.; Schneickert, C.; Schumacher, F. (Hrsg.) (2013). *Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus*. Wiesbaden: Springer VS. S. 11 – 41

**Lepak, D. P.; Snell, S. A.** (1999). *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*. *Academy of Management Review*, 24, S. 31 – 48

**Levesque, L. L. ; O'Neill, R. M. ; Nelson, T. ; Dumas, C.** (2005). *Sex differences in perceived importance of mentoring functions*. In: *Career Development International*, 10 (6/7), S. 429 – 443

**Li, W.; Arvey, R. D.; Song, Z.** (2011). *The influence of general mental ability, self-esteem and family socioeconomic status on leadership role occupancy and leader advancement: The moderating role of gender.* In: *The Leadership Quarterly*, 22 (3), S. 520 – 534

**Ligon, G. S.; Hunter, S. T.; Mumford, M. D.** (2008). *Development of outstanding leadership: A life narrative approach.* In: *The Leadership Quarterly*, 19 (3), S. 312 – 334

**Lincoln, Y. S.; Guba, E. G.** (1985). *Naturalistic inquiry.* Newbury Park: Sage.

**Lippa, R. A.** (2005). *Gender, nature, and nurture.* London: Routledge.

**Littmann-Wernli, S.; Schubert, R.** (2001). *Frauen in Führungspositionen-Ist die "gläserne Decke" diskriminierend?* In: *Arbeit*, 10 (2), S. 135 – 148

**Loos, M.** (2019). *Frauen erobern die Chefetage – sehr, sehr langsam.* In: *Bilanz*, 7. März 2019.  
Online: <https://www.handelszeitung.ch/beruf/frauen-erobern-die-chefetage-sehr-sehr-langsam> [abgefragt am: 05.10.2019]

**Lyness, K. S.; Thompson, D. E.** (2000). *Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?* In: *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), S. 86 – 101

**Mai, C.; Büttgen, M.; Schwarzinger, D.** (2017). „Think-Manager-Consider-Female“: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 69 (2), S. 119 – 152

**Major, C.H.; Savin-Baden, M.** (2012). *An introduction to qualitative research synthesis: Managing the information explosion in social science research.* London: Routledge.

**Martell, R. F.; Lane, D. M.; Emrich, C. G.** (1996). *Male-female differences: A computer simulation.* In: *American Psychologist*, 51 (2), S. 157 – 158

**Masten, A. S.; Best, K. M.; Garmezy, N. (1990).** *Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity.* In: *Development and Psychopathology*, 2 (4), S. 425 – 444

**Masten, A. S.; Hubbard, J. J.; Gest, S. D.; Tellegen, A.; Garmezy, N.; Ramirez, M. (1999).** *Pathways to resilience and maladaptation from childhood to late adolescence.* In: *Development and Psychopathology*, 11 (1), S. 143 – 169

**Mateos de Cabo, R.; Gimeno, R.; Nieto, M. J. (2012).** *Gender diversity on European banks' boards of directors.* In: *Journal of Business Ethics*, 109 (2), S. 145 – 162

**Mayring, P. (2015).** *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken.* 12., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

**Mayring, P. (2016).** *Einführung in die qualitative Sozialforschung.* 6. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

**McCall, L. (1992):** *Does Gender Fit? Bourdieu, Feminism, and Conceptions of Social Order.* In: *Theory and Society*, 21 (6), S. 837 – 867

**McCall, M. W.; Lombardo, M. M.; Morrison, A. M. (1988).** *The lessons of experience: How successful executives develop on the job.* Lexington MA: Lexington Books.

**McCleskey, J. A. (2014).** *Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development.* In: *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), S. 117 – 130

**McGinn, K. L.; Ruiz Castro, M.; Lingo, E. L. (2019).** *Learning from mum: Cross-national evidence linking maternal employment and adult children's outcomes.* In: *Work, Employment and Society*, 33 (3), S. 374 – 400

**Mensi-Klarbach, H.; Hanappi-Egger, E. (2012).** *Organizational Analysis.* In: Danowitz, M. A.; Hanappi-Egger, E.; Mensi-Klarbach, H. (Hrsg.) (2012) *Diversity in Organizations: Concepts and Practices.* Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 161 – 184

**Meriläinen, S.; Tienari, J.; Valtonen, A.** (2015). *Headhunters and the 'ideal' executive body*. In: *Organization*, 22 (1), S. 3 – 22

**Meyer, T.** (2018). *Von der Schule ins Erwachsenenleben: Ausbildungs- und Erwerbsverläufe in der Schweiz*. In: *Social Change in Switzerland*, 13. Online: <http://socialchangeswitzerland.ch> [abgefragt am: 09.06.2018]

**Meyersson-Milgrom, E. M.; Petersen, T.** (2006). *The glass ceiling in the United States and Sweden: Lessons from the family-friendly corner of the world, 1970-1990*. In: Blau, F. D.; Brinton, M. C.; Grusky, D. B. (Hrsg.) (2006). *The declining significance of gender?*. New York: Russell sage Foundation. S. 67 – 101

**Mies, M.** (1983). *Towards a methodology for feminist research*. In: Bowles, G; Duelli Klein, R. (Hrsg.) (1983). *Theories of Women's Studies*. London: Routledge. S. 120 – 130

**Miller, D. L.** (2016). *Gender, field, and habitus: How gendered dispositions reproduce fields of cultural production*. In: *Sociological Forum*, 31 (2), S. 330 – 353

**Murphy, S. E.; Johnson, S. K.** (2011). *The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership*. In: *The Leadership Quarterly*, 22(3), S. 459 – 470

**Müller, C.; Sander, G.** (2011). *Innovativ führen mit Diversity - Kompetenz. Vielfalt als Chance*. (2. Auflage) Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.

**Nadler, D. A.** (2004). *Building better boards*. In: *Harvard business review*, 82 (5), S. 102 – 105

**Nentwich, J. C.** (2006). *Changing gender: The discursive construction of equal opportunities*. In: *Gender, Work & Organization*, 13 (6), S. 499 - 521

**Noland, M.; Moran, T.; Kotschwar, B. R.** (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. In: *Peterson Institute for International Economics Working Paper*, (16-3).

Online: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2729348](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2729348) [abgefragt am: 05.10.2019]

**NZZ Neue Zürcher Zeitung** (26. Oktober 2016). *Die Schweiz fällt zurück*. Online: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/gleichstellung-von-mann-und-frau-die-schweiz-faellt-zurueck-ld.124060> [abgefragt am: 09.06.2018]

**Oakley, J. G.** (2000). *Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs*. In: Journal of business ethics, 27 (4), S. 321 – 334

**O'Brien, K. E.; Biga, A.; Kessler, S. R.; Allen, T. A.** (2008). *A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring*. In: Journal of Management, 36 (3), S. 537 – 554

**Ohlott, P. J.; Ruderman, M. N.; McCauley, C. D.** (1994). *Gender differences in managers developmental job experiences*. In: Academy of Management Journal, 37 (1), S. 46 – 67

**Oliver, P. H.; Gottfried, A. W.; Guerin, D. W.; Gottfried, A. E.; Reichard, R. J.; Riggio, R. E.** (2011). *Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal mediational analysis*. In: The Leadership Quarterly, 22 (3), S. 535 – 544

**Oliver Wyman** (2016). *Women in financial services*. Online: <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2016/jun/women-in-financial-services-2016.html> [abgefragt am: 09.06.2018]

**Osterloh, M.; Littmann-Wernli, S.** (2002). *Die „gläserne Decke“ - Realität und Widersprüche*. In: Peters, S., Bensel, N. (Hrsg.) (2002). *Frauen und Männer im Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 259 – 275

**Osterloh, M.; Sigrist, B.** (1995). *Weiblicher Führungsnachwuchs: Einbruch in den Herrenclub? (II)*. In: Management Zeitschrift Industrielle Organisation, 64 (11), S. 102 – 107

**Owen, A. L.; Temesvary, J. (2017).** *The Performance Effects of Gender Diversity on Bank Boards*. Online: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2893189> [abgefragt am: 09.06.2018]

**Oxford English Dictionary (2017).** <https://www.lexico.com/definition/bias> [abgefragt am: 29.09.2019]

**Oxford English Dictionary (2017).** <https://www.lexico.com/definition/stereotype> [abgefragt am: 29.09.2019]

**Özbilgin, M.; Tatli, A. (2011).** *Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism*. In: *Human Relations*, 64 (9), S. 1229 – 1253

**Pallier, G. (2003).** *Gender differences in the self-assessment of accuracy on cognitive tasks*. In: *Sex Roles*, 48 (5-6), S. 265 – 276

**Patton, M. Q. (2002).** *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3. Auflage. London: Sage.

**Paulhus, D. L.; Williams, K. M. (2002).** *The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*. In: *Journal of research in personality*, 36 (6), S. 556 – 563

**Pearce, W. B. (2009).** *Communication and social construction: Claiming our birthright*. In: Leeds-Hurwitz, W.; Galanes, G. (Hrsg.) (2009). *Socially constructing communication*. Cresskill: Hampton Press. S. 33 – 56

**Pedrett, F. (2015).** *Gender Diversity Management in the Banking Industry: Implementing Gender Diversity to Reduce International Skills Shortage: a Case Study* [Dissertation] Basel: University of Applied Sciences Northwestern Switzerland.

**Perrault, E. (2015).** *Why does board gender diversity matter and how do we get there? The role of shareholder activism in deinstitutionalizing old boys' networks*. In: *Journal of Business Ethics*, 128 (1), S. 149 – 165

**Phelan, J. E.; Moss-Racusin, C. A.; Rudman, L. A. (2008).** *Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women.* In: *Psychology of Women Quarterly*, 32 (4), S. 406 – 413

**Porter, C.; Serra, D. (2019).** *Gender differences in the choice of major: The importance of female role models.* In: *American Economic Journal: Applied Economics*. Online: <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/136086/> [abgefragt am: 23.02.2020]

**Powell, G. N.; Butterfield, D. A.; Parent, J. D. (2002).** *Gender and managerial stereotypes: have the times changed?* In: *Journal of management*, 28 (2), S. 177 – 193

**Pöhner, R. (2018).** *Frauen im Topmanagement: Switzerland, Zero Points.* In: *Handelszeitung*, 14. Mai 2018. Online: <https://www.handelszeitung.ch/beruf/frauen-im-topmanagement-switzerland-zero-points?fbclid=IwAR2TTREbMdWptDeMN79VqP3E3kCKcOVrIhalqaKOHooFhFbKFbT3pgBRqM> [abgefragt am: 05.10.2019]

**Pratt, M. G.; Rockmann, K. W.; Kaufmann, J. B. (2006).** *Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents.* In: *Academy of Management Journal*, 49 (2), S. 235 – 262

**Prentice, D. A.; Carranza, E. (2002).** *What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes.* In: *Psychology of women quarterly*, 26(4), S. 269 – 281

**Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2014).** *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch.* 4. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

**Punch, K. F. (2005).** *Introduction to social research: Quantitative and qualitative Approaches.* London: Sage.

**Rademacher, C. (2002).** *Jenseits männlicher Herrschaft - Pierres Bourdieus Konzept einer Geschlechterpolitik.* In: Bittlingmayer, U. H.; Eickelpasch, R.; Kastner, J.; Rademacher, C. (Hrsg.)

(2002). Theorie als Kampf? Zur politischen Soziologie Pierre Bourdieus. Opladen: Leske + Budrich. S. 145 – 157

**Ragins, B. R. ; Scandura, T. A.** (1994). *Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships*. In: Academy of Management Journal, 37 (4), S. 957 – 971

**Ragins, B. R.; Townsend, B.; Mattis, M.** (1998). *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*. In: The Academy of Management Executive, 12 (1), S. 28 – 42

**Ramaswami, A.; Dreher, G. F.; Bretz, R.; Wiethoff, C.** (2010). *Gender, mentoring and career success: The importance of organizational context*. In: Personnel Psychology, 63 (2), S. 385 – 405

**Rani, N.; Singla, J.** (2015). *Conceptualizing Womens Working Lives: Career Concerns or Social Comparison*. In: International Journal of Management Prudence, 7(1), S. 38 – 44

**Rao, A.; Sandler, J.; Kelleher, D.; Miller, C.** (2015). *Gender at Work: Theory and Practice for 21st Century Organizations*. London: Routledge.

**Reagans, R.; Zuckerman, E. W.** (2001). *Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams*. In: Organization science, 12 (4), S. 502 – 517

**Reed – Danahay, D.** (2005). *Locating Bourdieu*. Indianapolis: Indiana University Press.

**Reinhoffer, B.** (2008). *Lehrkräfte geben Auskunft über ihren Unterricht. Ein systematisierender Vorschlag zur deduktiven und induktiven Kategorienbildung in der Unterrichtsforschung*. In: Mayring, P.; Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.) (2008). *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz. S. 123 – 141

**Reinwald, M.; Hüttermann, H.; Kröll, J.; Boerner, S.** (2015). *Gender Diversity in Führungsteams und Unternehmensperformanz: Eine Metaanalyse*. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 67 (3), S. 262 – 296

**Repetti, T.; Hoffman, S. L.** (2018). *Glass Ceilings & Leaky Pipelines: Gender Disparity in the Casino Industry*. In: UNLV Gaming Research & Review Journal, 22(1). Online: <https://digitalscholarship.unlv.edu/grrj/vol22/iss1/3/> [abgefragt am: 05.10.2019]

**Reskin, B. F.; McBrier, D. B.** (2000). *Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers*. In: American sociological review, 65 (2), S. 210 – 233

**Riad, S.** (2011). *Invoking Cleopatra to examine the shifting ground of leadership*. In: The Leadership Quarterly, 22 (5), S. 831 – 850

**Riggio, H. R.; Desrochers, S. J.** (2006). *Maternal employment: Relations with young adults' work and family expectations and self-efficacy*. In: American Behavioral Scientist, 49 (10), S. 1328 – 1353

**Rudman, L. A.; Phelan, J. E.** (2008). *Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations*. In: Research in organizational behavior, 28, S. 61-79

**Ryan, M. K. ; Haslam, S. A.** (2005). *The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions*. In: British Journal of management, 16 (2), S. 81 – 90

**Ryan, M. K. ; Haslam, S. A.** (2007). *The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions*. In: Academy of Management Review, 32 (2), S. 549 – 572

**Ryan, M. K.; Haslam, S. A.; Postmes, T.** (2007). *Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions*. In: Journal of Organizational Change Management, 20 (2), S. 182 – 197

**Ryan, M. K.; Haslam, S. A.; Hersby, M. D.; Bongiorno, R.** (2011). *Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype*. In: Journal of Applied Psychology, 96 (3), S. 470 – 484

**Sahlstein, E.; Allen, M.** (2002). *Sex differences in self-esteem: A meta-analytic assessment*. In: Allen, M.; Preiss, R. W.; Gayle, B. M.; Burrell, N. (Hrsg.) (2002). *Interpersonal communication research: Advances through meta-analysis*. Mahwah: Erlbaum. S. 59 – 72

**Salvi, M.; Engler, M.; Parzer Epp, V.; Schellenbauer, P.; Wirz, C.** (2015). *Avenir Debatte: Gleichstellung – Warum der Arbeitsmarkt nicht versagt*. Zürich: Avenir Suisse.

**Sandberg, J.** (2000). *Understanding human competence at work: An interpretive approach*. In: *Academy of Management Journal*, 43 (1), S. 9 – 25

**Sander, G.** (1998). *Von der Dominanz zur Partnerschaft*. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.

**Sander, G.; Hartmann, I.; Keller, N.** (2019). *Advance & HSG Gender Intelligence Report 2019*. Online: <https://advance-hsg-report.ch/de/> [abgefragt am: 05.10.2019]

**Sanders, M; Hrdlicka, M. H.; Cottrell, D.; Knox, J.** (2011). *What stops women from reaching the top? Confronting the tough issues*. Bain & Copmany.

**Savin-Baden, M.; Major, C.H.** (2013). *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*. London: Routledge.

**Scandura, T. A.** (1992). *Mentorship and career mobility: An empirical investigation*. In: *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), S. 169 – 174

**Schlüter, A.** (1986). *Lila Schwarzbuch: zur Diskriminierung von Frauen in der Wissenschaft*. Wien: Schwann.

**Schlüter, A.; Faulstich-Wieland, H.** (2006). *Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft - Inspirationen und Modifikationen durch Pierre Bourdieu*. In: Friebertshäuser, B.; Rieger-Ladich, M.; Wigger, L. (Hrsg.) (2006). *Reflexive Erziehungswissenschaft - Forschungsperspektiven im Anschluss an Pierre Bourdieu*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 213 – 229

**Schnitzer, A.** (2017). *Mehrsprachigkeit als soziale Praxis:(Re-) Konstruktionen von Differenz und Zugehörigkeit unter Jugendlichen im mehrsprachigen Kontext*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

**Schulkind, M.; Schoppel, K.; Scheiderer, E.** (2012). *Gender differences in autobiographical narratives: He shoots and scores; she evaluates and interprets*. In: *Memory & Cognition*, 40 (6), S. 958–965.

**Schweizerische Nationalbank SNB** (2017). *Die Banken in der Schweiz 2016*. 101. Jahrgang. Online: [https://www.snb.ch/de/i/about/stat/statrep/id/statpub\\_bankench](https://www.snb.ch/de/i/about/stat/statrep/id/statpub_bankench) [abgefragt am: 09.06.2018]

**Seibert, S. E.; Kraimer, M. L.; Liden, R. C.** (2001). *A social capital theory of career success*. In: *Academy of Management Journal*, 44 (2), S. 219 – 237

**Shrader, C. B.; Blackburn, V. B.; Iles, P.** (1997). *Women in management and firm financial performance: An exploratory study*. In: *Journal of managerial issues*, IX (3), S. 355 – 372

**Sieverding, M.** (2003). *Women underevaluate themselves: Self-evaluation-biases in a simulated job interview*. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34 (3), S. 147 – 160

**Sims, H. P.; Lorenzi, P.** (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Newbury Park: Sage.

**Singleton, R. A.; Straits, B. C.** (2005). *Approaches to social research*, 4<sup>th</sup> Edition, New York: Oxford University Press.

**Smith, N.; Smith, V.; Verner, M.** (2006). *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms*. In: *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (7), S. 569 – 593

**Sonnenfeld, J. A.** (2002). *What makes great boards great*. In: Harvard business review, 80 (9), S. 106 – 113

**Stewart, T.L.; Latu, I.M.; Kawakami, K.; Myers, A.C.** (2010). *Consider the situation: reducing automatic stereotyping through situational attribution training*. In: Journal of Experimental Social Psychology, 46 (1), S. 221 – 225

**Strachan, R.; Peixoto, A.; Emembolu, I.; Restivo, M. T.** (2018). *Women in engineering: Addressing the gender gap, exploring trust and our unconscious bias*. In: IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), April 2018, S. 2088 – 2093

**Strauss, A. L.** (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung – Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München: Fink.

**Sullivan, A.** (2002). *Bourdieu and education: How useful is Bourdieu's theory for researchers?* In: Netherlands Journal of Social Sciences, 38 (2), S. 144 – 166

**Swartz, D. L.** (1997). *Culture & power: The sociology of Pierre Bourdieu*. Chicago: University of Chicago Press.

**Swiss Banking** (2017). *Bankenbarometer 2017. Die konjunkturelle Entwicklung der Banken in der Schweiz*. Schweizerische Bankiervereinigung. Online: <http://www.swissbanking.org/de/medien/statements-und-medienmitteilungen/bankenbarometer-2017-stabilitaet-auch-in-widrigem-umfeld> [abgefragt am: 09.06.2018]

**Tatli, A.; Özbilgin, M. F.** (2012). *An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing*. In: International Journal of Management Reviews, 14 (2), S. 180 – 200

**Tharenou, P.** (1999). *Gender differences in advancing to the top*. In: International Journal of Management Reviews, 2 (1), S. 1 – 22

**Tharenou, P.** (2005). *Does mentor support increase women's career advancement more than men? The differential effects of career and psychosocial support.* In: Australian Journal of Management, 30 (1), S. 77 – 109

**Thompson, P.** (2008). *Field.* In: Grenfell, M. (Hrsg.) (2008). Pierre Bourdieu: Key concepts. Stocksfield: Acumen Publishing. S. 67 – 81

**Thuraisingham, M.; Lehmacher, W.** (2013). *The Secret Life of Decisions: How Unconscious Bias Subverts Your Judgement.* Surrey: Gower Publishing Limited.

**Tienari, J.; Meriläinen, S.; Holgersson, C.; Bendl, R.** (2013). *And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search.* In: Gender in Management: An International Journal, 28 (1), S. 43 – 62

**Timberlake, S.** (2005). *Social capital and gender in the workplace.* In: Journal of Management Development, 24 (1), S. 34 – 44

**Titzrath, A.** (2013). *Strategische Führungskräfteentwicklung.* In: Ruth Stock-Homburg (Hrsg.) (2013). Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 265 – 282

**Tomanović, S.** (2004). *Family habitus as the cultural context for childhood.* In: Childhood, 11 (3), S. 339 – 360

**Triki Damak, S.** (2018). *Gender diverse board and earnings management: evidence from French listed companies.* In: Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 9(3), S. 289 – 312

**Tu, T. T. T.; Loi, H. H. ; Yen, T. T. H.** (2015). *Relationship between Gender Diversity on Boards and Firm's Performance - Case Study about ASEAN Banking Sector.* In: International Journal of Financial Research, 6 (2), S. 150

**van den Brink, M.; Holgersson, C.; Linghag, S.; Deé, S. (2016).** *Inflating and down playing strengths and weaknesses - Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners.* In: Scandinavian Journal of Management, 32 (1), S. 20 – 32

**Vancil, R. F. (1987).** **Passing the baton: Managing the process of CEO succession.** Boston: Harvard Business School Press.

**Vinkenburg, C. J.; van Engen, M. L.; Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C. (2011).** *An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?* In: The Leadership Quarterly, 22 (1), S. 10 – 21

**von Alemann, A.; Oechsle, M. (2019).** *Vereinbarkeit und Work-Life-Balance: Forschungen zu Erwerbsarbeit, Lebensführung und Geschlecht.* In: Kortendiek, B.; Riegraf, B.; Sabisch, K. (Hrsg.) (2019). *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung.* Wiesbaden: Springer VS. S. 1151 – 1160

**Wackerle, F. W. (2001).** *The right CEO: Straight talk about making tough CEO selection decisions.* San Francisco: Jossey-Bass.

**Webb, J.; Schirato, T.; Danaher, G. (2002).** *Understanding Bourdieu.* London: Sage.

**West, C.; Fenstermaker, S. (1995).** *Doing difference.* In: Gender & society. 9 (1), S. 8 - 37

**West, C.; Zimmerman, D. H. (1987).** *Doing gender.* In: Gender & society. 1 (2), S. 125 – 151

**Wigfield, A.; Battle, A.; Keller, L.; Eccles, J. (2002).** *Sex differences in motivation, self-concept, career aspiration and career choice: Implications for cognitive development.* In: McGillicuddy-De Lisi, A.; De Lisi, R. (Hrsg.) (2002). *Biology, society and Behavior: The development of sex differences in cognition.* London: Ablex Publishing. S. 94 – 124

**Willms - Herget, A. (1985).** *Frauenarbeit: Zur Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt.* Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag.

**Wolfe Herd, W.** (2018). *The Business Case (and Plan) for Gender Equality*. In: Wall Street Journal. Online: [https://www.wsj.com/articles/the-business-case-and-plan-for-gender-equality-1523973681?fbclid=IwAR0rn1\\_xTaY\\_KuVpwFwNHZ8WkaX2a9JN0qLPSOwKVP-6A2jQ-lisxEtnnUY](https://www.wsj.com/articles/the-business-case-and-plan-for-gender-equality-1523973681?fbclid=IwAR0rn1_xTaY_KuVpwFwNHZ8WkaX2a9JN0qLPSOwKVP-6A2jQ-lisxEtnnUY) [abgefragt am: 05.10.2019]

**Wood, W.; Eagly, A. H.** (2002). *A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences*. In: Psychological bulletin, 128 (5), S. 699 – 727

**World Economic Forum** (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. Online: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017> [abgefragt am: 09.06.2018]

**Wright, E. O.; Baxter, J.; Birkelund, G. E.** (1995). *The gender gap in workplace authority: A cross-national study*. In: American sociological review, S. 407 – 435

**Zhang, Y.; Rajagopalan, N.** (2003). *Explaining new CEO origin: Firm versus industry antecedents*. In: Academy of Management Journal, 46 (3), S. 327 – 338

**Zimmer, B.** (2015). *The Phrase 'Glass Ceiling' Stretches Back Decades*. The Wall Street Journal. Online: <https://www.wsj.com/articles/the-phrase-glass-ceiling-stretches-back-decades-1428089010> [abgefragt am: 09.06.2018]

## 11. **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Modell anhand Fragestellung, eigene Darstellung.....	93
Abbildung 2: Modell anhand Fragestellung mit Fokus auf Kindheit, eigene Darstellung.....	96
Abbildung 3: Modell anhand Fragestellung mit Fokus auf Berufsjahre, eigene Darstellung	111
Abbildung 4: Modell anhand Fragestellung mit Fokus auf CEO, eigene Darstellung .....	128

## 12. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ansätze der Genderforschung, eigene Darstellung (vgl. Knapp, 2008, S. 163 – 172; Müller & Sander, 2011, S. 112 – 113; Crenshaw et al., 1995; Davis, 2008, S. 67 – 85) ...	15
Tabelle 2: Konzept von Bourdieu, eigene Darstellung (vgl. Bourdieu, 1990) .....	21
Tabelle 3: Forschungsstand allgemein, eigene Darstellung.....	32
Tabelle 4: Forschungsstand bezüglich Kindheit und Geschlecht, eigene Darstellung.....	36
Tabelle 5: Forschungsstand bezüglich Führung, Karriere und Geschlecht, eigene Darstellung .....	52
Tabelle 6: Forschungsstand bezüglich CEO und Geschlecht, eigene Darstellung.....	65
Tabelle 7: Zusammenfassung Forschungsstand, eigene Darstellung .....	71
Tabelle 8: Kurzfassung Interviewleitfaden, eigene Darstellung.....	84
Tabelle 9: Selektionskriterien, eigene Darstellung (vgl. Mayring, 2015) .....	86
Tabelle 10: Kategorien und Unterkategorien, eigene Darstellung .....	88
Tabelle 11: Ergebnisse Kategorie Familie, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.) .....	96
Tabelle 12: Ergebnisse Kategorie Ausbildung, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.).....	100
Tabelle 13: Ergebnisse Kategorie Frühe Arbeitserfahrung, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.).....	103
Tabelle 14: Ergebnisse Kategorie weitere Aspekte, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)	106
Tabelle 15: Ergebnisse Kategorie Karriere, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.).....	112
Tabelle 16: Ergebnisse Kategorie Netzwerk, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.) .....	116
Tabelle 17: Ergebnisse Kategorie Mentoren und Ratschläge, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.).....	118
Tabelle 18: Ergebnisse Kategorie Familiensituation, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.) .....	122
Tabelle 19: Ergebnisse Kategorie Führungsverständnis, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.) .....	128
Tabelle 20: Ergebnisse Kategorie Prozess zum CEO, eigene Darstellung (vgl. Kapitel 6.3.6.)	136

### **13. Abkürzungsverzeichnis**

BFS	Bundesamt für Statistik
Bspw.	beispielsweise
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
Et al.	et alia (und andere)
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
GIG	Gleichstellungsgesetz
KVK	Karlsruher Virtueller Katalog
RQ	Research Question (Forschungsfrage)
S.	Seite
SNB	Schweizer Nationalbank
Vgl.	Vergleiche
VR	Verwaltungsrat
W	Patricia Widmer
Z.	Zeile

## 14. Lebenslauf

### Beruflicher Werdegang

- Seit 2014 **Programme Head "Women Back to Business"** t. Gallen  
*Universität St. Gallen, Executive School of Management, Technology and Law*
- Erfolgreiche Entwicklung und Einführung des englischsprachigen WBB-Programms
  - Leitung der beiden WBB-Programme (Deutsch und Englisch) und Leitung von sechs Mitarbeitenden; verantwortlich für P & L, die Strategie sowie HR-Themen innerhalb des Teams
  - Überwachung aller Marketingaktivitäten
  - Rekrutierung eines hochqualifizierten und vielfältigen Teilnehmenden Pools durch einen gründlichen und qualitativ hohen Zulassungsprozess
  - Entwicklung neuer strategischer Partnerschaften mit namhaften Schweizer und internationalen Unternehmen
  - Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Programms durch Interaktion mit der Fakultät
  - Initiierung neuer Formate im Bereich Diversity
  - Ständiges Verbessern des Benutzererlebnisses, insbesondere mit neuen digitalen Tools und Formaten,
  - Unterrichten in WBB-Modulen sowie Durchführung von D & I- und Unconscious Bias-Workshops
- Seit 2014 **Geschäftsführerin und Gründerin** Zürich  
*FlexFind GmbH*
- Aufbau eines eigenen Unternehmens mit dem Schwerpunkt auf flexibleren Arbeitsmodellen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt
  - Aktives Management aller Unternehmensbereiche als Unternehmerin: Finanzanalyse, soziale Sicherheit, Marketing, Vertrieb, Strategie
  - Führung eines Teams von Freiberuflern und Assistierenden, um herausragende Leistungen zu erbringen
- 2013 – 2014 **Leiterin Human Resources und Private Banking Relationship Manager, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung** Zürich  
*Bank Frey & Co. AG,*
- Führung eines Teams von fünf Mitarbeitenden
  - Rekrutierung von Bankangestellten in einem schwierigen Marktumfeld
  - Verbesserung des Beurteilungsprozesses bei Mitarbeitenden
  - Führung und Kontrolle der monatlichen Gehaltsabrechnung
  - Interaktion mit internationalen Kunden durch Analyse ihrer Bedürfnisse sowie Entwicklung individueller Finanzstrategien

- 2005 – 2012      **Verschiedene ehrenamtliche Positionen im Ausland**      USA, Germany
- Co-Chair Ross MBA Kids Club (Partners Club), University of Michigan, Ann Arbor, MI
  - Fundraising Committee Member, American Cancer Society, Livingston, NJ
  - Co-Chair Mother's Corner, American Women's Club of the Taunus, Frankfurt
- 2000 – 2004      **Financial Client Advisor and Relationship Manager**      Zurich
- Associate Director**
- Ehinger & Armand von Ernst AG (Private Bank UBS AG)*
- Analyse der Kundenbedürfnisse und Entwicklung einer Finanzstrategie
  - Führte und koordinierte funktionsübergreifende Teams
- 1996 – 2000      **UBS AG**      Zurich
- Asset Management (Praktikum im Sommer)
  - Retail Banking (Teilzeit während Studium)
  - Unterstützung eines multi-kulturellen Fondsadministrationsteam
  - Beratung von Kunden bei der Wahl von Bankprodukten und -dienstleistungen

### Aus- und Weiterbildung

- 2017 – 2020      **Middlesex University London, DBA (Geschlechterdisparität)**
- 2013 – 2015      **Universität St. Gallen, CAS/DAS in General Management (ES-WBB)**
- 1994 – 1999      **Universität Zürich, lic. oec. publ. (MA UZH), Banking/Finance**
- 1990 – 1994      **Kantonsschule Baden, Aargau, Matura, Typus C (Mathematik)**

### Sprachen

Deutsch	Muttersprache
Englisch	fluessend
Französisch, Italienisch	Konversation
Finnisch, Spanisch	Grundkenntnisse

### Verschiedenes

- Geburtsdatum: 25. Oktober 1973; Zivilstand: verheiratet, 2 Kinder (2004, 2006)
- Stiftungsrätin bei der Stiftung "Look Good Feel Better"
- Teilnahme am „UBS Career Comeback: A Fellowship Program for Professional Women“ an der Wharton School of Business, University of Pennsylvania
- Verschiedene Sprachaufenthalte in Frankreich und Italien als Ferien Au-Pair
- Mitglieder in diversen Netzwerken und Vereinigungen insbesondere in Bezug auf Diversity&Inclusion



## 15. Danksagung

Viele verschiedene Menschen haben diese Arbeit unterstützt, beeinflusst sowie zu deren Gelingen beigetragen. Diese Mitgestaltung und Bereicherung fanden auf unterschiedliche Weise statt und mein Dank gilt allen, die mich auf diesem Weg begleitet haben.

Einige wenige Personen möchte ich explizit erwähnen. Zu aller erst bedanke ich mich von ganzem Herzen bei meinem Ehemann und bei meinen Kindern. Dr. Mike Widmer unterstützte mich in dieser Zeit nicht nur als verständnisvoller Partner und aktiver Vater für unsere Kinder, sondern forderte mich auch immer wieder auf seine einmalig konstruktive Art heraus. Herzlichen Dank für Deine Offenheit, Deine Großzügigkeit sowie unseren Austausch auf Augenhöhe. Ebenso gilt mein Herzensdank meinen Kindern, Elina und Lasse, welche mich immer wieder in den Alltag zurückholten und mir so einen wunderbaren Ausgleich boten. Vielen Dank für Euer Verständnis, Eure Geduld und Eure Ehrlichkeit. Ich bin einfach nur stolz auf Euch.

Ein weiteres großes Dankeschön geht an meine ganze Familie (Schwester, Schwager, Nichte, Nefte, Eltern sowie Schwager und Schwiegereltern) und an meine Freundinnen und Freunde, die in dieser Zeit oft auf mich verzichten mussten und mich dennoch immer unterstützten. Ihr habt endlos auf meine Gedanken und Sorgen gehört und wart immer bereit, ein Wort der Ermutigung zu geben, falls ich es brauchte. Lieben Dank, dass Ihr immer an mich geglaubt habt.

Ich möchte mich ganz herzlich bei meiner Betreuerin Dr. Ella Roininen bedanken, welche meine Doktorarbeit inhaltlich und fachlich sehr gut begleitete. Vielen Dank für die Freiheit beim Verfassen der Dissertation sowie die hilfreichen Anregungen und Ratschläge. Sie waren nicht nur bereichernd sondern halfen mir, immer wieder verschiedene Perspektiven einzunehmen. Du hast mich ermutigt und Dir Zeit genommen, um meine Ideen und Theorien zu diskutieren und zu reflektieren. Diesen wertvollen Austausch sowie auch Deinen Humor habe ich immer sehr geschätzt.

Ein großes Dankeschön geht an Prof. Dr. Gudrun Sander. Sie unterstützte mich nicht nur hervorragend in ihrer Rolle als Vorgesetzte und Kollegin, sondern stand mir auch immer mit

fachlichen und persönlichen Inputs zur Seite. Herzlichen Dank für die flexiblen Arbeitszeiten, Deine inspirierende Unterstützung sowie die großzügige und vertrauensvolle Übertragung von Verantwortung. Unsere kollegiale Beziehung sowie unsere Diskussionen haben mich in erster Linie dazu motiviert, diese Dissertation in Angriff zu nehmen.

Des Weiteren bedanke ich mich ganz herzlich bei meinem Team, das mir den Rücken freihält, sodass ich mich immer wieder voll und ganz auf die Dissertation konzentrieren konnte. Herzlichen Dank für Eure Geduld sowie die inspirierende Arbeitsatmosphäre. Zudem gilt auch ein gemeinsames Dankeschön allen Kolleginnen und Kollegen an der Universität St. Gallen.

Abschliessend bedanke ich mich bei meinen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern. Ich habe die Offenheit sowie die spannenden Gespräche sehr geschätzt. Es war sehr wertvoll, dass sie sich die Zeit genommen und ihre Lebens- und Karrierewege mit mir geteilt haben. Sie haben den eigentlichen Inhalt dieser Studie geliefert und dieses Projekt erst möglich gemacht. Die Analyse ihrer Erfahrungen und Erzählungen sind das Herzstück dieser Doktorarbeit.

## **16. Aufzählung der bisherigen Publikationen**

### **16.1. Publikationen**

- Wiedereinsteigerinnen – Ein ungenutztes Potenzial, Nr. 47, Doppelpunkt, 2017
- Verbandslösung für BVG geplant, Ladies Drive, 2016

### **16.2. Interviews und Expertenmeinungen**

- Nominated for Digital Female Leaders Award, 2019
- Geschlechterkampf im Büro, NZZ am Sonntag, Nr. 6, 2019
- TV Ostschweiz, 2019
- Tele Z, 2019
- Hürden beim beruflichen Wiedereinstieg – Ein Erfahrungsbericht, SHEworks!, 2019
- Equipping Women Back to Business, The Lady Boss Magazine, 2018
- International Schwung holen, Forbes DACH, Nr. 7, 2018
- Tele Z, 2018
- Meet another working mom, Blog anajustana, 2017
- Nur Frauenförderung reicht nicht, Zentralschweiz am Sonntag, Nr. 21, 2016
- SRF Tagesschau, 2016
- SRF 10vor10, 2016
- Zurich Girlfriend Guide, 2016
- The Naked Swiss: A Nation Behind 10 Myths, 2016
- Das Netzwerken ist das A und O, Brennpunkt – Schweizer Arbeitgeber, Nr. 5, 2014