



Hochschule Neu-Ulm  
University of Applied Sciences



Bachelorthesis

im Bachelorstudiengang

Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation

an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Fakultät Informationsmanagement

**Barrieren und Erfolgsfaktoren für Frauen im Aufstieg in Führungspositionen: Die Rolle des BayernMentoring-Programms als unterstützende Maßnahme unter Einbeziehung von Allyship.**

Erstkorrektorin: Prof. Dr. Claudia Kocian-Dirr

Zweitkorrektorin: Prof. Dr. Andrea Kimpflinger

Verfasserin: Alicia-Sophie Meese (Matrikel-Nr.: 314727)

Thema erhalten: 01.04.2025

Arbeit abgegeben: 30.07.2025

## Abstract

In der vorliegenden Bachelorthesis wird untersucht, welche Barrieren und Erfolgsfaktoren den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen beeinflussen und inwiefern das BayernMentoring-Programm, insbesondere dessen Profi-Stufe, in diesem Prozess unterstützend wirkt. Ergänzend wird das Konzept des Allyship im Kontext der Frauenförderung analysiert. Dabei treten Männer in einflussreichen Führungspositionen als aktive Verbündete für die Gleichstellung von Frauen ein. Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit weiblichen Führungskräften, die an der Profi-Stufe des BayernMentoring-Programms teilgenommen haben, sowie mit männlichen Führungskräften als potenzielle Allies durchgeführt. Die Auswertung erfolgte mithilfe der fokussierten Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz und Stefan Rädiker. Die Ergebnisse zeigen, dass strukturelle, kulturelle und individuelle Barrieren den Aufstieg von Frauen erschweren, jedoch durch gezieltes Empowerment, den Aufbau von Netzwerken und reflektierte männliche Unterstützung teilweise überwunden werden können. Das Bayern-Mentoring erweist sich als bedeutender Entwicklungsraum, dessen Wirksamkeit durch eine genderinklusive Weiterentwicklung mit authentischem Allyship künftig gesteigert werden könnte. Die Arbeit leistet somit einen Beitrag zur aktuellen Gleichstellungsdebatte und bietet praxisnahe Impulse für die Weiterentwicklung des BayernMentoring-Programms.

**Keywords:** Frauen in Führung, Mentoring, Allyship, BayernMentoring, Gleichstellung, Empowerment, qualitative Forschung

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract .....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Gendervermerk .....</b>	<b>VII</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung und Relevanz .....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	2
<b>2. Frauen auf dem Weg in Führung .....</b>	<b>3</b>
2.1 Status quo: Frauen in Führungspositionen.....	3
2.2 Barrieren, Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze im Aufstieg von Frauen in Führungspositionen .....	6
2.2.1 Barrieren .....	6
2.2.2 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze.....	13
2.3 Mentoring als individuelle Karriereförderung .....	17
2.3.1 Mentoring: Grundlagen und Differenzierung.....	17
2.3.2 Mentoring zur Förderung weiblicher Karrieren: Wirkung und Kritik .....	19
2.4 Allyship: Männer als Allies und Mitgestalter von Gleichstellung .....	20
2.4.1 Konzept und Relevanz von Allyship.....	20
2.4.2 Männliche Allies im Kontext von Gleichstellung.....	21
2.4.3 Mentoring als Plattform für Allyship .....	22
<b>3. Empirische Untersuchung und Analyse zum Beitrag des BayernMentoring-Programm .....</b>	<b>24</b>
3.1 Untersuchungsgegenstand BayernMentoring-Programm .....	24
3.1.1 Struktur, Ablauf und Teilnahme .....	25
3.1.2 Wirkung des BayernMentoring-Programm.....	26
3.2 Gewähltes Forschungsdesign .....	27
3.2.1 Methodisches Vorgehen .....	30
3.3 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung .....	34
3.3.1 Wahrgenommene Barrieren.....	35
3.3.2 Wesentliche Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren .....	38
3.3.3 Rolle des BayernMentoring aus Expertensicht.....	42
3.3.4 Männliche Führungskräfte als Allies .....	44
3.4 Reflektion und Limitationen der Untersuchung.....	46
3.4.1 Gütekriterien qualitativer Forschung .....	46
3.4.2 Limitationen der Untersuchung .....	48

---

<b>4. Diskussion und theoretische Einordnung der Ergebnisse</b> .....	<b>49</b>
4.1 Barrieren im Aufstieg von Frauen: Ein Zusammenspiel von Normen, Strukturen und Selbstbildern .....	49
4.2 Erfolgsfaktoren und wirksame Lösungsansätze zur Förderung weiblicher Führungskarrieren .....	51
4.3 Das BayernMentoring-Programm und Allyship als Förderung weiblicher Führungskarrieren .....	53
4.3.1 Drei Wirkdimensionen der BayernMentoring Profi-Stufe .....	54
4.3.2 Allyship als strukturelle Gestaltungsoption für Gleichstellung.....	55
4.3.3 Allyship als strukturelle Ergänzung für die BayernMentoring Profi- Stufe.....	57
<b>5. Fazit und Ausblick</b> .....	<b>59</b>
5.1 BayernMentoring und Allyship als mehrdimensionaler Gleichstellungsansatz..	59
5.2 Ausblick auf zukünftige Forschung .....	60
<b>Anhang</b> .....	<b>61</b>
<b>Dokumentation zum Einsatz von KI-Tools</b> .....	<b>62</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>63</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Geschlechterquote, Vergütung und GDI-Index in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten .....	4
Abbildung 2 Strukturelle, individuelle und kulturelle Barrieren weiblicher Führungsrepräsentanz .....	7
Abbildung 3 Verknüpfung zentraler Theorien zur Erklärung von Barrieren weiblicher Führung .....	10
Abbildung 4 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze zur Erhöhung des Frauenanteils in Führung .....	14
Abbildung 5 Vergleich von Sponsoring, Coaching und Mentoring als Entwicklungsinstrumente .....	18
Abbildung 6 Modell für die Entwicklung von Allyship weißer Männer .....	22
Abbildung 7 ALLIES-Framework .....	23
Abbildung 8 Fokussierte Interviewanalyse in sechs Schritten .....	30
Abbildung 9 Codierte Segmente zum Thema Barrieren .....	35
Abbildung 10 Codierte Segmente zum Thema Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze .....	39
Abbildung 11 Codierte Segmente zum Thema Bayern Mentoring .....	42
Abbildung 12 Codierte Segmente zum Thema Allyship .....	44

## Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 15 des Gesetzes vom 22. Dezember 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 414) geändert worden ist.
FüPoG I	Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz – BGleiG) vom 30. November 2001 (BGBl. I S. 3234), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 3. Juni 2021 (BGBl. I S. 1444) geändert worden ist.
FüPoG II	Zweites Führungspositionen-Gesetz – FüPoG II vom 11. August 2021 (BGBl. I S. 3310) (Keine Änderungen, Stand Juli 2025)
GDI	Gender Diversity Index
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 22. März 2025 (BGBl. 2025 I Nr. 94) geändert worden ist
KI	Künstliche Intelligenz

## **Gendervermerk**

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorthesis bei personenbezogenen Bezeichnungen überwiegend die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich jedoch grundsätzlich auf alle Geschlechter und schließt Frauen, Männer und nicht-binäre Personen gleichermaßen ein. Diese Formulierung dient der sprachlichen Vereinfachung und ist nicht als diskriminierend zu verstehen. Eine Ausnahme bilden die im Rahmen der Erhebung interviewten Experten: Hier wird zwischen Expertinnen und Experten unterschieden, da die Geschlechtszugehörigkeit für die Analyse relevant ist. Wenn ausschließlich Frauen gemeint sind, wird ausdrücklich von Expertinnen gesprochen.

## Vorwort

Die Entscheidung, meine Bachelorthesis dem Thema Gleichstellung zu widmen, basiert sowohl auf meinem persönlichen Interesse als auch auf den wertvollen praktischen Erfahrungen, die ich seit dem ersten Semester als studentische Hilfskraft im Team der Frauenbeauftragten der Hochschule Neu-Ulm sammeln durfte. In diesem Rahmen durfte ich u. a. Workshops im BayernMentoring-Programm begleiten, inspirierende Kontakte knüpfen und an verschiedenen Projekten zur Förderung der Gleichstellung mitwirken. Die Beschäftigung mit Fragen der Gleichstellung und der gezielten Unterstützung von Frauen hat mich nachhaltig geprägt und war ausschlaggebend für die Wahl meines Forschungsthemas.

Mein ausdrücklicher Dank gilt meiner Betreuerin, Frau Prof. Dr. Claudia Kocian-Dirr. Sie hat mich nicht nur fachlich begleitet, sondern setzt sich auch als Frauenbeauftragte der Hochschule Neu-Ulm mit großem Engagement für Gleichstellung ein. Ebenso danke ich meiner ehemaligen Vorgesetzten Magdalena Fremdling für ihre beständige Unterstützung, ihre Ermutigung, ihre wertvollen fachlichen Impulse und ihr außergewöhnliches Engagement für das BayernMentoring-Programm. Darüber hinaus danke ich allen Interviewpartnerinnen und -partnern sowie meinen Kommilitoninnen, die mich über sieben Semester hinweg begleitet und inspiriert haben. Ein besonderer Dank geht auch an Heike Dengler, die mir bei Fragen zu meiner Bachelorarbeit stets zur Seite stand.

Mit dieser Arbeit möchte ich einen Beitrag dazu leisten, die Relevanz von Gleichstellung in der akademischen und beruflichen Welt sichtbar zu machen. Mein Ziel ist es, eine Gesellschaft mitzugestalten, in der Frauen frei wählen können, welchen Weg sie gehen möchten, und dabei die gleichen Chancen wie Männer erhalten. Gleichstellung sollte nicht als Einschränkung, sondern als gesellschaftlicher Mehrwert verstanden werden, der zu einer gerechteren, inklusiveren und leistungsfähigeren Zukunft für alle beiträgt.

Alicia-Sophie Meese

Neu-Ulm, 2025

# 1. Einleitung

## 1.1 Einführung und Relevanz

Die aktuelle Debatte um die gescheiterte Wahl der renommierten Verfassungsjuristin Frauke Brosius-Gersdorf zur Bundesverfassungsrichterin im Jahr 2025 macht deutlich, wie umkämpft die Frage der Gleichstellung selbst auf höchster institutioneller Ebene ist. Wie die Süddeutsche Zeitung berichtet, wurde die fachliche Expertise von Brosius-Gersdorf nicht aufgrund mangelnder Qualifikation, sondern infolge ihrer Positionierung in der gesellschaftspolitisch sensiblen Debatte um Schwangerschaftsabbrüche öffentlich infrage gestellt und in der Darstellung bewusst verzerrt. Diese Vorgänge zeigen, dass die öffentliche Wahrnehmung von Frauen in Führungspositionen auch heute noch eng mit tradierten Geschlechterbildern verknüpft ist. Frauen, die sich sichtbar und meinungsstark äußern, gelten in diesen Bildern oft als problematisch und stoßen auf Ablehnung.<sup>1</sup>

Trotz jahrzehntelanger Gleichstellungsbemühungen stehen Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen noch immer zahlreiche Barrieren gegenüber.<sup>2</sup> Formell sind Führungspositionen zwar allen offen, doch gesellschaftliche Normen, Unternehmenskultur, Geschlechterstereotype und wirtschaftliche Rahmenbedingungen erschweren Frauen die tatsächliche Teilhabe. Hinzu kommen familiäre Verantwortlichkeiten, fehlende Vorbilder und Netzwerke, die diese strukturellen Hindernisse verstärken.<sup>3</sup> Dabei belegen Studien, dass eine höhere Frauenquote in Führungspositionen nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit ist, sondern auch die Innovationskraft, Problemlösungskompetenz und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen stärkt. Frauenförderung ist somit nicht nur ein gesellschaftliches Anliegen, sondern auch ein strategischer Erfolgsfaktor.<sup>4</sup>

Vor diesem Hintergrund rücken gezielte Fördermaßnahmen für Frauen zunehmend in den Fokus. Das BayernMentoring-Programm unterstützt im Hochschulkontext insbesondere die individuelle Ressourcenstärkung, berufliche Orientierung und Netzwerkbildung junger Frauen und bietet ihnen die Möglichkeit, ihre Karriere frühzeitig aktiv zu gestalten.<sup>5</sup> Dennoch bleibt es fraglich, wie nachhaltig dieses Programm wirkt und inwieweit es weiterentwickelt werden muss, um strukturelle Hürden effektiv abzubauen. Ein innovativer Ansatz ist das Konzept der Allyship, das in diesem Kontext die bewusste, aktive

---

<sup>1</sup> Schmidt 2025: Der Fall Frauke Brosius-Gersdorf

<sup>2</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 1–2

<sup>3</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 22

<sup>4</sup> Biehl 2023: Gender und Leadership, S. 4

<sup>5</sup> LaKoF Bayern/HAW: BayernMentoring

Unterstützung von Männern in Machtpositionen für Gleichstellung bedeutet. Die Verbindung von Mentoring und Allyship zeigt vielversprechendes Potenzial, ist aber bislang wenig erforscht.<sup>6</sup>

## 1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel dieser Bachelorthesis ist es, die zentralen Barrieren und Erfolgsfaktoren für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen zu analysieren und den Beitrag der Profi-Stufe des BayernMentoring-Programms als gezielte Fördermaßnahme für weibliche Führungskarrieren zu untersuchen. Das Konzept der Allyship, das die aktive Unterstützung weiblicher Karrieren durch männliche Führungskräfte beschreibt, ist bisher nur unzureichend erforscht und in der praktischen Umsetzung wenig etabliert. Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Fragestellung dieser Arbeit wie folgt:

*Welche Barrieren und Erfolgsfaktoren beeinflussen den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen und welche unterstützende Rolle spielt das Bayern-Mentoringprogramm in diesem Prozess? Wie kann die Einbindung von Allyship zur Förderung von Frauen in Führungspositionen beitragen?*

Die vorliegende Thesis gliedert sich dabei in fünf Kapitel. Nach der Einleitung, die die Relevanz des Themas, die Zielsetzung sowie die Forschungsfragen darlegt, folgt in Kapitel 2 der theoretische Rahmen. Aufbauend auf einem theoretischen Bezugsrahmen werden strukturelle, individuelle und kulturelle Barrieren für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen analysiert sowie die Konzepte Mentoring und Allyship eingeordnet. Kapitel 3 widmet sich dem methodischen Vorgehen. Zunächst wird der Untersuchungsgegenstand, das BayernMentoring-Programm in der Profi-Stufe, vorgestellt. Anschließend wird das gewählte qualitative Forschungsdesign erläutert. Dieses basiert auf leitfadengestützten Experteninterviews nach Robert Kaiser, ergänzt durch eine methodisch fundierte Auswertung der erhobenen Daten mittels fokussierter Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker unter Anwendung der Software MAXQDA. Die Interviewergebnisse werden im Anschluss in Kapitel 4 anhand des theoretischen Rahmens analysiert, diskutiert und kritisch reflektiert. Dabei werden die Potenziale und Grenzen der Erkenntnisse herausgearbeitet und kritisch erörtert. Kapitel 5 fasst schließlich die zentralen Ergebnisse zusammen, formuliert Implikationen für die Praxis und gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschungspotentiale. Ziel dieser Arbeit ist es, nicht nur bestehende Barrieren sichtbar zu machen, sondern auch konkrete Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung von Mentoring und Allyship als kombinierte Strategien für mehr Chancengleichheit in Führungspositionen aufzuzeigen.

---

<sup>6</sup> Moser/Branscombe 2022: Male Allies at Work, S. 373

## 2. Frauen auf dem Weg in Führung

In diesem Kapitel wird eine theoretische Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung geschaffen, indem zentrale Barrieren im Karriereverlauf von Frauen systematisch aufgearbeitet und in diesem Zusammenhang Erfolgsfaktoren sowie Lösungsansätze beleuchtet werden. Mentoring und Allyship werden dabei als Lösungsansätze gegen die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen herausgestellt. Dieses Kapitel zielt darauf ab, die Bedingungen systematisch zu erfassen, unter denen weibliche Führungskarrieren scheitern oder erfolgreich verlaufen. Ausgangspunkt ist der aktuelle Status quo von Frauen in Führungspositionen in Deutschland. Der Fokus liegt dabei auf der Diskrepanz zwischen Fortschritt und Stagnation der Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen.

### 2.1 Status quo: Frauen in Führungspositionen

Obwohl die Gleichstellung von Männern und Frauen in Führungspositionen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend thematisiert wird, sind Führungspositionen in Deutschland nach wie vor überwiegend mit Männern besetzt. Dieser Befund steht im Widerspruch zur hohen Bildungsbeteiligung und den überdurchschnittlichen schulischen Leistungen vieler junger Frauen. Die anhaltende Ungleichverteilung verweist auf bestehende strukturelle und kulturelle Barrieren, die den beruflichen Aufstieg von Frauen hemmen.<sup>7</sup>

Führung wird dabei als die zielgerichtete Ausübung von Entscheidungsgewalt, strategischer Verantwortung und organisatorischer Steuerung verstanden. Sie umfasst die Leitung von Teams, Abteilungen oder ganzen Organisationen und bedeutet, Prozesse und Menschen auf dem Weg zu gemeinsamen Zielen aktiv zu begleiten und zu beeinflussen.<sup>8</sup> Gleichstellung im Kontext von Führung bedeutet die faire und chancengleiche Teilhabe von Frauen an leitenden Funktionen unabhängig von geschlechtsspezifischer Diskriminierung oder strukturellen Barrieren. Sie zielt darauf ab, dass Frauen dieselben Möglichkeiten wie Männer erhalten, um Führungspositionen zu erreichen, auszuüben und in ihrer Rolle wirksam zu sein. Diese Definition ist im Grundgesetz verankert, welches den deutschen Staat in Artikel 3 Absatz 2 explizit dazu verpflichtet, die „tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern“ zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken. Dies umfasst auch die Stärkung der ökonomischen Unabhängigkeit von Frauen sowie die aktive Überwindung struktureller

---

<sup>7</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 1

<sup>8</sup> Gebert 2023: Vereint Mit Potenzial, S. 88-89

Benachteiligungen und tradiert Rollenbilder, die den Zugang zu Führungspositionen erschweren (GG Art. 3 Abs. 2).

Trotz dieses klaren verfassungsrechtlichen Auftrags zeigt eine Analyse aktueller Studien nur punktuelle Fortschritte und offenbart eine tiefgreifende strukturelle Dysbalance, die sich insbesondere in den obersten Ebenen der Führungshierarchie manifestiert. Der *Gender Diversity Index 2024 (GDI)* der Boston Consulting Group zeigt, dass es bei der Gleichstellung von Frauen und Männern in Führungspositionen in Deutschland sowohl Fortschritte als auch Rückschritte gibt. So stieg der Anteil weiblicher Aufsichtsräte von 6% auf 21%, während sich das Vergütungsverhältnis von rund 70% auf 95% verbesserte. In Vorständen hingegen nahm der Frauenanteil nur leicht von 28% auf 37% zu, während das Vergütungsverhältnis sogar auf 79% zurückging. Diese Entwicklungen sind in Abbildung 1 visualisiert und veranschaulichen eine klare Diskrepanz, die auf anhaltende strukturelle Ungleichheiten hinweist. Der GDI-Index als Gesamtmaß stieg von 42% auf 59%, was eine positive Entwicklung signalisiert, jedoch weit von echter Parität entfernt bleibt. Obgleich einzelner Fortschritte bleibt eine tatsächliche Gleichstellung aus, solange Frauen zwar häufiger in Führungspositionen vertreten sind, jedoch weiterhin geringere Vergütung erhalten und seltener Zugang zu den zentralen Macht- und Entscheidungspositionen haben.<sup>9</sup>

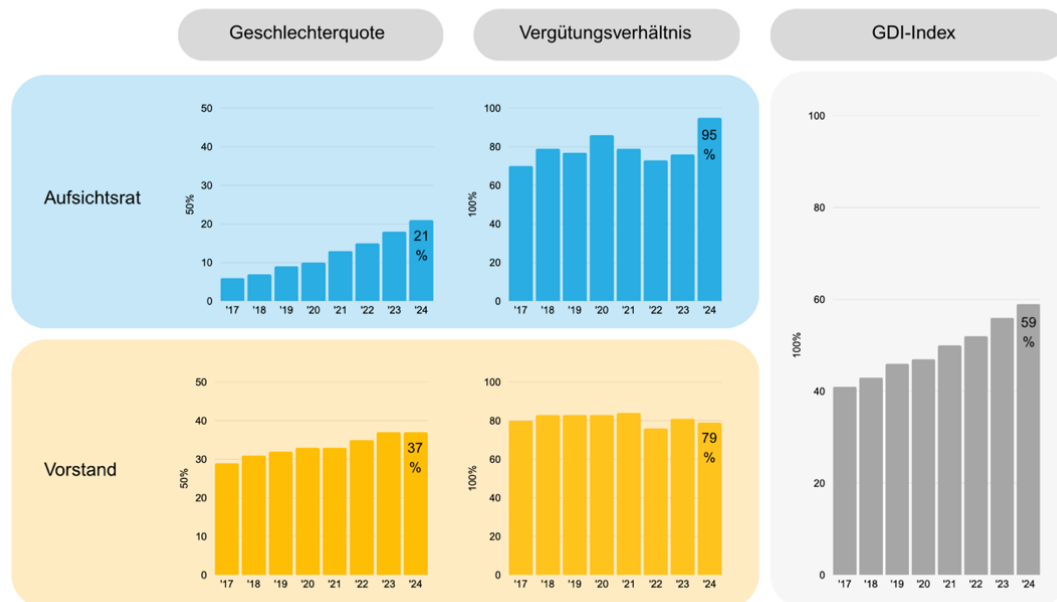


Abbildung 1 Geschlechterquote, Vergütung und GDI-Index in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten<sup>10</sup>

Auch im internationalen Vergleich wird Deutschlands Rückstand deutlich. Im *Global Gender Gap Report 2025* belegt die Bundesrepublik Platz 9, zwei Ränge weniger als im

<sup>9</sup> Boston Consulting Group 2024: Gender Diversity Index 2024 Short Deck, S. 2–3

<sup>10</sup> In Anlehnung an Boston Consulting Group 2024: Gender Diversity Index 2024 Short Deck, S. 2

Jahr 2023. Besonders ernüchternd ist die Stagnation im Bereich Wirtschaftliche Teilhabe und Chancen, die seit über einem Jahrzehnt anhält. Zwar stellen Frauen mit 51,9 % die Mehrheit der technischen und akademischen Fachkräfte, sind jedoch in wirtschaftlichen Führungspositionen mit lediglich 28,6 % stark unterrepräsentiert.<sup>11</sup>

Die Studie *Woman in the Workplace 2024* von McKinsey & Company prognostiziert, dass die weltweite Erreichung echter Parität in Unternehmensspitzen aufgrund dieser Entwicklungen noch fast 50 Jahre in Anspruch nehmen wird. Die vorliegende Diskrepanz zwischen punktuellen Fortschritten und fortbestehenden strukturellen Ungleichheiten unterstreicht die Notwendigkeit langfristiger, systemischer Maßnahmen, um die angestrebte Gleichstellung in Führungspositionen zu erreichen.<sup>12</sup> Ein Blick auf die Ursachen zeigt: Es sind vielseitige Faktoren, die Frauen am Aufstieg hindern. Dem Bericht *Women @ Work 2024* von Deloitte zufolge werden Frauen zwar als ebenso ambitioniert wahrgenommen wie Männer, jedoch häufiger mit Vorurteilen konfrontiert, die ihre Führungsfähigkeiten infrage stellen. Gleichzeitig fühlen sie sich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weniger unterstützt.<sup>13</sup>

Konzerne wie SAP und Siemens reagieren auf diese Herausforderungen mit gezielten Programmen. SAP etwa setzt auf Initiativen wie *Women to Watch*, die weibliche Talente gezielt auf Führungspositionen vorbereiten, und fördert aktiv Gesundheit, Vielfalt und Inklusion.<sup>14</sup> Im Geschäftsbericht 2024 hebt der Aufsichtsrat der Siemens AG hervor, dass bei der Besetzung von Führungspositionen gezielt auf Vielfalt geachtet wird, insbesondere sollen Frauen und internationale Perspektiven angemessen berücksichtigt werden.<sup>15</sup> Auf politischer Ebene wurde mit dem *Führungspositionengesetz I (2015)* (FüPoG I) eine verbindliche Frauenquote von 30 % für Aufsichtsräte eingeführt. Ergänzend schreibt das *zweite Führungspositionengesetz II (2021)* (FüPoG II) vor, dass in börsennotierten Unternehmen mit mindestens vier Vorstandsmitgliedern mindestens eine Frau berufen werden muss. Diese Maßnahmen zeigen erste Erfolge: Unternehmen, die diesen Vorgaben unterliegen, verzeichnen mit 38 % in Aufsichtsräten und über 24 % in Vorständen signifikant höhere Frauenanteile als Unternehmen ohne gesetzliche Verpflichtungen.<sup>16</sup> Dennoch bleibt die Frauenquote umstritten. Kritiker beanstanden, dass sie auf identitätspolitischen Argumentationen basiert und nahelegt, ausschließlich Frauen könnten die Interessen von Frauen angemessen vertreten.<sup>17</sup>

---

<sup>11</sup> World Economic Forum: Global Gender Gap Report 2025, S. 195–196

<sup>12</sup> McKinsey & Company & LeanIn.Org 2024: Women in the Workplace 2024, S. 4

<sup>13</sup> Deloitte 2024: Women @ Work 2024: A Global Outlook Germany, S. 1

<sup>14</sup> SAP 2024: Integrierter Bericht der SAP 2024, S. 222

<sup>15</sup> Siemens AG 2024: Siemens-Bericht für das Geschäftsjahr 2024, S. 9

<sup>16</sup> Sondergeld/Wrohlich/Kirsch 2025: Immer mehr Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen, aber nach wie vor ein weiter Weg bis zur Geschlechterparität, S. 30-31

<sup>17</sup> Bethke 2022: Frauenquote

Weitere gesetzliche Rahmenbedingungen, wie das *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz* (AGG), das laut §1 u.a. Diskriminierung am Arbeitsplatz verbietet, oder die im Jahr 2023 beschlossene *EU-Richtlinie zur Lohntransparenz*, die Gehaltsunterschiede sichtbar machen soll, zielen darauf ab, strukturelle Diskriminierung zu reduzieren und Lohngerechtigkeit zu fördern.<sup>18</sup> Trotz dieser Fortschritte bleibt die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ein Ausdruck tieferliegender kultureller, individueller und struktureller Barrieren. Solange diese Dimensionen nicht konsequent adressiert werden, wird Parität in Führungspositionen ein fernes Ziel bleiben.<sup>19</sup> Um nachhaltige Veränderungen zu erreichen, ist es notwendig, diese Barrieren systematisch zu analysieren und zugleich wirksame Erfolgsfaktoren sowie praktikable Lösungsansätze zu identifizieren.<sup>20</sup> Im folgenden Kapitel werden deshalb zentrale Barrieren, unterstützende Faktoren und mögliche Strategien zur Förderung von Frauen in Führungsrollen näher betrachtet.

## **2.2 Barrieren, Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze im Aufstieg von Frauen in Führungspositionen**

Der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen ist ein komplexer Prozess, bei dem Barrieren, Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze in einem wechselseitigen Zusammenhang stehen. Barrieren wie stereotype Geschlechterrollen und strukturelle Hürden in Unternehmen führen zu Hindernissen, die oftmals nur durch gezielte Unterstützungsmaßnahmen überwunden werden können. Eine differenzierte Betrachtung der Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Faktoren ist entscheidend, um die strukturellen Muster zu erkennen und individuelle sowie strukturelle Lösungsansätze zu stärken. Von besonderer Bedeutung ist, dass die Veränderung von Geschlechterbildern und die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht nur Frauen zugutekommen, sondern auch zu einer gerechteren Führungskultur für alle beitragen. Ein integrativer Ansatz, der sowohl die bestehenden Barrieren als auch die Erfolgsfaktoren berücksichtigt, ist entscheidend für die Schaffung einer gleichberechtigten und inklusiven Führungsebene.<sup>21</sup>

### **2.2.1 Barrieren**

In der Literatur werden die zentralen Barrieren, die Frauen daran hindern, in Führungspositionen zu gelangen, häufig in drei Kategorien gegliedert: strukturelle, individuelle und kulturelle Barrieren. Diese wirken nicht isoliert, sondern stehen in wechselseitiger Bezie-

---

<sup>18</sup> Rat der Europäischen Union: Lohntransparenz in der EU

<sup>19</sup> Sondergeld/Wrohlich/Kirsch 2024: Frauen können in Führungspositionen von Unternehmen einiges bewirken, bleiben aber unterrepräsentiert, S. 20

<sup>20</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 69

<sup>21</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 101–102

hung zueinander. So können bspw. gesellschaftlich verankerte Rollenbilder im kulturellen Bereich individuelle Selbstzweifel verstärken, während strukturelle Hindernisse wie die fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch mangelnde Unterstützung kaum hinterfragt werden.<sup>22</sup> Dieses Zusammenwirken unterschiedlicher Barrieren ist in Abbildung 2 dargestellt und trägt entscheidend zur bestehenden Ist-Situation bei, der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Die nachfolgenden Kapitel widmen sich der theoretischen Einordnung der einzelnen Barrieren.

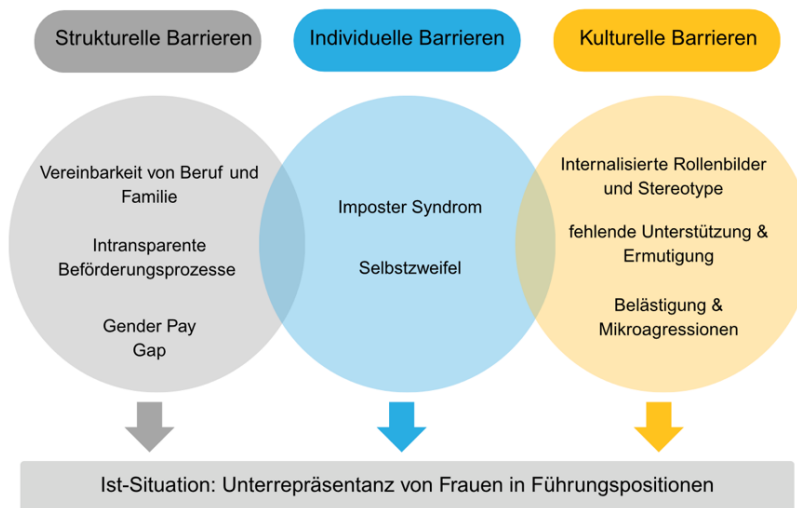


Abbildung 2 Strukturelle, individuelle und kulturelle Barrieren weiblicher Führungsrepräsentanz<sup>23</sup>

### 2.2.1.1 Strukturelle Barrieren

Strukturelle Barrieren sind in formalen Richtlinien, Prozessen und institutionellen Strukturen verankert.<sup>24</sup> Dazu zählen insbesondere intransparente Beförderungsprozesse und Vetternwirtschaft, bei denen Entscheidungen nicht auf messbarer Leistung, sondern auf der Zugehörigkeit zu bestimmten Netzwerken basieren. Ein Beispiel hierfür sind sog. *Old Boys Networks*, exklusive und informelle Männerbünde, die ihren Mitgliedern durch gegenseitige Unterstützung, den Zugang zu Entscheidungsstrukturen und Mentoring karriereförderliche Vorteile verschaffen, jedoch Frauen häufig ausschließen. Solche Netzwerke spielen eine zentrale Rolle für den beruflichen Erfolg, da sie nicht nur den Zugang zu Informationen und Ressourcen erleichtern, sondern auch Karrieren aktiv fördern können.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 366–372

<sup>23</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 366–372

<sup>24</sup> Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 372

<sup>25</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 61-62

Unter strukturelle Hürden fällt ebenfalls der *Gender Pay Gap*. Dieser bezeichnet den durchschnittlichen Stundenlohnunterschied zwischen Frauen und Männern und beruht auf verschiedenen Ursachen, etwa der Konzentration von Frauen in schlechter bezahlten Berufen, ihrer geringeren Repräsentanz in Führungspositionen oder ungleicher Bezahlung trotz vergleichbarer Qualifikation. Es wird unterschieden zwischen dem *unbereinigten Gender Pay Gap*, der bei 16% liegt und strukturelle Unterschiede wie Berufswahl oder Arbeitszeit berücksichtigt, und dem *bereinigten Gender Pay Gap*, bei dem Unterschiede in Berufserfahrung, Branche, Arbeitszeit und Qualifikation herausgerechnet wurden. Dieser liegt bei 6%, bei vergleichbaren Qualifikationen und Positionen.<sup>26</sup> Darüber hinaus zeigt sich die Verdienstungleichheit auch in der Erwerbsbeteiligung: Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit und sind seltener erwerbstätig. Dies lässt sich insbesondere durch familiäre Verantwortungen erklären.<sup>27</sup> Frauen leisten pro Jahr rund 37% weniger bezahlte Arbeitsstunden als Männer, was ihre Einkommenschancen zusätzlich einschränkt.<sup>28</sup> Im Gegenzug leisten Frauen rund 45% mehr unbezahlte Arbeitsstunden, vor allem in Pflege-, Betreuungs- und Haushaltsaufgaben.<sup>29</sup> Die Mehrarbeit von Frauen ergibt sich somit aus unbezahlter Arbeit im Haushalt und in der Familie.<sup>30</sup> Diese Tätigkeiten gelten als Grundlage für Erwerbsarbeit und sind für das Funktionieren der Gesellschaft von zentraler Bedeutung.<sup>31</sup>

Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2024 werden diese strukturellen Ungleichheiten durch die geringe Verfügbarkeit flexibler Arbeitszeitmodelle weiter verstärkt. Eine zentrale Hürde für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen ist das Fehlen institutionalisierter Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere.<sup>32</sup> Arbeitsmodelle wie Jobsharing sind bislang kaum verbreitet. Dabei teilen sich zwei oder mehr Personen eine Vollzeitstelle mit abgestimmten Arbeitszeiten und gemeinsamer Verantwortung. Auch Jobsplitting, bei dem die Aufgaben klar getrennt und unabhängig voneinander bearbeitet werden, wird selten angeboten oder genutzt. Stattdessen dominieren weiterhin stundenreduzierte Vollzeitmodelle den Arbeitsalltag.<sup>33</sup> Dies schränkt insbesondere Mütter in ihrer beruflichen Entwicklung ein und trägt dazu bei, dass weibliche Führungskarrieren häufiger ins Stocken geraten.

---

<sup>26</sup> Statistisches Bundesamt: Gender Pay Gap

<sup>27</sup> Kümmerling/Zink/Jansen 2025: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 30

<sup>28</sup> Statistisches Bundesamt: Gender Pay Gap

<sup>29</sup> Kümmerling/Zink/Jansen 2025: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 18

<sup>30</sup> Kümmerling/Zink/Jansen 2025: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 12

<sup>31</sup> Kümmerling/Zink/Jansen 2025: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 57

<sup>32</sup> Jansen/Kümmerling/Zink 2024: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 19

<sup>33</sup> Karlshaus/Kaehler 2023: Führen in Teilzeit: Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis, S. 18

Dieses Geflecht aus Barrieren lässt sich auch durch die Metapher der *gläsernen Decke* nach Marilyn Loden (1978) beschreiben. Diese symbolisiert unsichtbare Hindernisse, die Frauen daran hindern, über das mittlere Management hinaus aufzusteigen.<sup>34</sup> Trotz vergleichbarer Qualifikationen und Motivation werden Frauen durch eine männlich dominierte Unternehmenskultur ausgegrenzt. Der Aufstieg wird weniger durch fehlende Fähigkeiten verhindert, sondern vielmehr durch fehlende Unterstützung, Kontakte und die Herausforderung, Familie und Beruf zu vereinbaren.<sup>35</sup> Die Psychologinnen Alice H. Eagly und Linda L. Carli entwickelten 2007 mit der Metapher des *Labyrinths* ein differenzierteres Bild der Barrieren für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. Im Gegensatz zur eindimensionalen *gläsernen Decke* beschreibt das Labyrinth eine Vielzahl von Hürden, Entscheidungen, Umwegen und seltenen Abkürzungen, die nur wenige Frauen meistern. Es symbolisiert den Weg zu einflussreichen Führungspositionen, der zwar von Herausforderungen geprägt, aber mit Ausdauer und Geschick grundsätzlich erreichbar ist. Diese Vorstellung wirkt weniger entmutigend als die Idee einer unsichtbaren Decke, die den Aufstieg abrupt stoppt. Eagly und Carli nennen unbewusste Geschlechtervorurteile und Widerstand gegenüber Frauen in Führung als zentrale Faktoren, die Karrieren von Frauen negativ beeinflussen.<sup>36</sup> Einige theoretische Ansätze, wie die von Cathrine Hakim entwickelte *Preference Theory* (2002), argumentieren hingegen, dass geschlechtsspezifische Unterschiede in Führungspositionen eher auf individuelle Lebensentscheidungen zurückzuführen seien als auf strukturelle Barrieren. Diese Perspektive ist jedoch in der Gleichstellungsforschung umstritten und gilt als eine Randposition.<sup>37</sup>

### 2.2.1.2 Kulturelle Barrieren

Kulturelle Barrieren hängen signifikant mit strukturellen Barrieren zusammen, insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese beziehen sich auf gesellschaftlich verankerte, oft unbewusste Denkmuster, Erwartungen und Rollenzuschreibungen. Sie erschweren Frauen den Zugang zu Führungspositionen, ohne dass es dafür expliziter Diskriminierung bedarf. Sie wirken subtil, aber nachhaltig über Zuschreibungen, Normen und einseitige Idealvorstellungen von Führung.<sup>38</sup> Diese Vielfalt an Barrieren lässt sich anhand von vier in der Literatur häufig genannten und miteinander verknüpften theoretischen Ansätzen erklären, die in Abbildung 3 dargestellt sind. Diese Theorien sind auch heute noch hochrelevant und werden in der aktuellen Literatur weiterhin häufig zitiert.

---

<sup>34</sup> Loden 2017: 100 Women

<sup>35</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 58

<sup>36</sup> Eagly/Carli: Women and the Labyrinth of Leadership, S. 2–3

<sup>37</sup> Hakim 2002, zit. nach Leahy/Doughney 2006: Women, Work and Preference Formation, S. 37–38

<sup>38</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 59-60

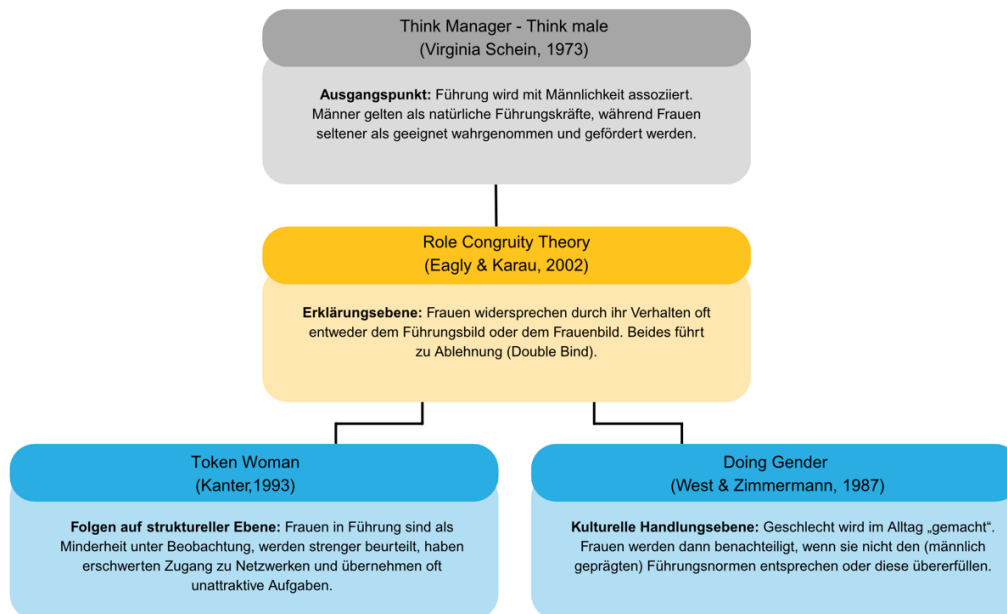


Abbildung 3 Verknüpfung zentraler Theorien zur Erklärung von Barrieren weiblicher Führung<sup>39</sup>

Die Grundlage bildet dabei das Konzept *Think Manager – Think Male* nach Virginia E. Schein (1973). Es beschreibt, dass Führung häufig automatisch mit Männlichkeit verbunden wird. Männer gelten dadurch als natürliche Führungskräfte, während Frauen, besonders bei femininem Auftreten, als weniger geeignet wahrgenommen werden. Frauen werden seltener gefördert, zweifeln häufiger an sich selbst und treffen in Unternehmen auf männlich geprägte Karrieremodelle, was ihre Aufstiegschancen deutlich einschränkt.<sup>40</sup>

Darauf aufbauend erklärt die *Role Congruity Theory* nach Alice H. Eagly und Steven J. Karau (2002), warum Frauen als weniger geeignet für Führungsrollen wahrgenommen werden, was ihre Förderung und Karrierechancen beeinträchtigt.<sup>41</sup> Diese Wahrnehmung entsteht durch den Widerspruch zwischen gesellschaftlichen Geschlechterrollen und den Führungsanforderungen, wobei Frauen, die weiblich auftreten, als zu wenig durchsetzungsfähig gelten, während solche mit männlichen Eigenschaften oft als unsympathisch wahrgenommen werden. Dieser Konflikt, bekannt als *Double Bind*, führt dazu, dass Frauen in Führungspositionen häufig negativ bewertet werden, unabhängig von ihrer tatsächlichen Kompetenz. Die Theorie verdeutlicht, wie tief verwurzelte Rollenbilder Barrieren im beruflichen Aufstieg von Frauen verstärken.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Eigene Darstellung vergleiche hierzu bspw. Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen; Baker 2014: Stereotyping and women's roles in leadership positions

<sup>40</sup> Schein 1973, zit. nach Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 60–61

<sup>41</sup> Eagly/Karau 2002: Role congruity theory of prejudice toward female leaders., S. 573

<sup>42</sup> Eagly/Karau 2002: Role congruity theory of prejudice toward female leaders., S. 576

Diese Dynamiken verstärken sich auf struktureller Ebene, wie der Begriff *Token-Woman* nach Rosabeth M. Kanter (1993) zeigt. Frauen in Führungspositionen gelten als zahlenmäßige Minderheit (Token Women) und stehen unter besonderer Beobachtung und werden strenger beurteilt. Ihnen fehlt häufig der Zugang zu einflussreichen Netzwerken, während sie zugleich Aufgaben übernehmen, die von männlichen Kollegen aufgrund geringer Erfolgsaussichten abgelehnt werden. Ihr Verhalten wird stärker an Geschlechterstereotypen gemessen, was die Integration in männlich geprägte Führungskontexte erschwert. Die Sorge von Frauen, nur aufgrund des Geschlechts eingestellt oder gefördert worden zu sein und deshalb als Quotenfrau zu gelten, führt häufig zur Ablehnung von Fördermaßnahmen.<sup>43</sup>

Ergänzend beschreibt die *Doing-Gender Theorie* nach Candace West und Don H. Zimmermann (1987) das Geschlecht als sozial hergestelltes Konstrukt und erweitert den Erklärungsansatz struktureller Benachteiligung. Frauen erfahren Nachteile nicht allein aufgrund ihres Geschlechts, sondern weil ihr Verhalten nicht den männlich geprägten Führungsnormen entspricht oder diese übererfüllt. Männlich konnotierte Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit und Verfügbarkeit gelten weiterhin als Maßstab, wodurch Frauen oft als weniger führungstauglich wahrgenommen werden.<sup>44</sup> Frauen sehen sich daher damit konfrontiert, berufliche und geschlechtsspezifische Anforderungen zugleich zu erfüllen und ihre Führungsrolle eigenständig zu definieren.<sup>45</sup>

Die zusammenhängenden Theorien führen zu einem Mangel an Vorbildern für Frauen in Führungspositionen, was durch das *Queen-Bee-Phänomen* nach Virginia W. Cooper (1997) verstärkt wird. Frauen in Machtpositionen distanzieren sich oft von anderen Frauen, um ihre Stellung zu sichern, wodurch die Wahrscheinlichkeit verringert wird, dass sich andere Frauen in solchen Rollen sehen.<sup>46</sup> Dies verringert die Wahrscheinlichkeit, dass sich andere Frauen in solchen Rollen sehen. Diese Strukturen schaffen nicht nur systemische Benachteiligung, sondern erhöhen auch den Anpassungsdruck durch verinnerlichte Normen.<sup>47</sup> Kulturelle Stereotype, wie die Annahme, dass Frauen zu emotional oder nicht entscheidungsfreudig genug sind, sowie die Zuschreibung eines geringen Karriereinteresses an Mütter verstärken diese Barrieren. Solche *Unconscious Biases*, unbewusste Vorurteile, wirken dabei meist subtil und verstärken kulturelle Barrieren.<sup>48</sup> Frauen sind dazu im beruflichen Umfeld häufig Mikroaggressionen und sexueller

---

<sup>43</sup> Kanter 1993, zit. nach Aldossari u. a. 2023: Catch-22, S. 41

<sup>44</sup> West und Zimmermann 1987, zit. nach Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 19

<sup>45</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 112

<sup>46</sup> Cooper 1997, zit. nach Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 368-369

<sup>47</sup> Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 367

<sup>48</sup> Salowski 2022: Quick Guide Unconscious Bias, S. 8–9

Belästigung ausgesetzt. Laut dem *Women @ Work 2024: A Global Outlook Germany* Bericht von Deloitte berichten 12% der Frauen von Mikroaggressionen, viele Vorfälle bleiben jedoch ungemeldet.<sup>49</sup> Sexuelle Belästigung untergräbt dabei das Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühl, wodurch betroffene Frauen sich zurückziehen und Chancen auf Beförderung meiden, was ihre berufliche Entwicklung hemmt.<sup>50</sup>

### 2.2.1.3 Individuelle Barrieren

Individuelle Hürden spiegeln internalisierte Hemmnisse wider. Diese hindern Frauen daran, Führungspositionen anzustreben oder sich dafür geeignet zu fühlen. Sie entstehen häufig im Zusammenspiel mit gesellschaftlichen Erwartungen und strukturellen Rahmenbedingungen und wirken sich negativ auf die Selbstwahrnehmung, das Verhalten und die Karriereentscheidungen der Betroffenen aus. So zeigt sich bspw. mangelndes Selbstvertrauen in Bezug auf die eigenen Führungsfähigkeiten, welches durch tradierte Rollenbilder und stereotype Erwartungen an Frauen zusätzlich verstärkt wird. Viele Frauen zweifeln an ihrer Eignung und zögern, sich und ihre Leistungen aktiv zu vermarkten, da sie befürchten, als zu dominant oder unangemessen ehrgeizig wahrgenommen zu werden.<sup>51</sup>

Frauen schreiben ihre Erfolge, z.B. im Beruf, häufiger äußeren Faktoren zu, während sie Misserfolge auf sich selbst zurückführen. Dies kann zu hohen Selbstansprüchen und Selbstzweifeln führen, einem Phänomen, das dem *Imposter-Syndrom* nach Pauline R. Clance und Suzanne Imes (1978) ähnelt.<sup>52</sup> Dieses beschreibt die Erfahrung, dass Betroffene (häufig Frauen) ihre eigenen Erfolge nicht als Ergebnis ihrer Fähigkeiten anerkennen, sondern glauben, durch Zufall, Glück oder Irrtum in ihre Position gelangt zu sein. Sie empfinden sich als Hochstaplerinnen (Imposter) und fürchten, bald entlarvt zu werden.<sup>53</sup> Diese internalisierten Hürden lassen sich u.a. durch die von häufig in der Literatur genannte *Social-Identity-Theory of Intergroup Behaviour* nach Henri Tajfel und William G. Turner (1986) erklären. Diese Theorie beschreibt, wie stark das Selbstbild von Individuen durch ihre Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen geprägt wird.<sup>54</sup> Frauen, die sich als Teil einer gesellschaftlich weniger mächtigen Gruppe erleben, etwa weil Führungspositionen noch immer überwiegend von Männern besetzt sind, übernehmen implizit negative Zuschreibungen und verinnerlichen Zweifel an ihrer eigenen Kompetenz. Um nicht

---

<sup>49</sup> Deloitte 2024: *Women @ Work 2024: A Global Outlook Germany*, S. 11

<sup>50</sup> Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 371

<sup>51</sup> Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 366–367

<sup>52</sup> Price/Holcomb/Payne 2024: Gender differences in impostor phenomenon, S. 1

<sup>53</sup> Clance/Imes: The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention, S. 1

<sup>54</sup> Tajfel/Turner 1986: The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, S. 281

negativ aufzufallen oder ihre Gruppe zu enttäuschen, passen sie sich oft unbewusst den Erwartungen der dominanten, männlich geprägten Führungskultur an.<sup>55</sup> In der Literatur wird eine Veränderung gesellschaftlicher Geschlechterrollen und der Arbeitsteilung als ein möglicher Weg beschrieben, um bestehende Zuschreibungen aufzubrechen und Frauen eine gleichwertige Kompetenz- und Statuszuschreibung zu ermöglichen.<sup>56</sup> Vor diesem Hintergrund ist es zentral, den Fokus auf Erfolgsfaktoren zu richten, die individuelle Ressourcen stärken und zur Überwindung struktureller Barrieren beitragen.

### **2.2.2 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze**

Die Überwindung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen (Ist-Situation) erfordert ein Zusammenspiel individueller und struktureller Maßnahmen, um langfristig eine gleiche Repräsentanz von Frauen und Männern in Führungspositionen (Soll-Situation) zu erreichen.<sup>57</sup> Wie in Abbildung 4 dargestellt, bilden strukturelle Ansätze wie transparente Beförderungsverfahren, gezielte Förderprogramme und eine inklusive Unternehmenskultur die Grundlage für einen institutionellen Wandel. Gleichzeitig stärken individuelle Maßnahmen, das Vertrauen von Frauen in ihre eigenen Kompetenzen und eröffnen persönliche Handlungsräume. In der Literatur wird häufig kritisch angemerkt, dass nachhaltige Veränderungen nur entstehen können, wenn individuelle Strategien nicht an systemischen Grenzen scheitern und strukturelle Maßnahmen durch individuelle Aneignung wirksam werden. Erst die Integration beider Ebenen ermöglicht es, kulturelle Barrieren aufzubrechen, Akzeptanz zu fördern und ein Umfeld zu schaffen, in dem Frauen ihr Potenzial entfalten und ihre Karriere aktiv gestalten können.<sup>58</sup> Im folgenden Schritt werden die in Abbildung 4 dargestellten Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze theoriegeleitet eingeordnet.

---

<sup>55</sup> Tajfel & Turner 1986, zit. nach Salowski 2022: Quick Guide Unconscious Bias, S. 13

<sup>56</sup> Tajfel & Turner 1986, zit. nach Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 43

<sup>57</sup> Schwing 2024: Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad, S. 419

<sup>58</sup> Schwing 2024: Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad, S. 422–423

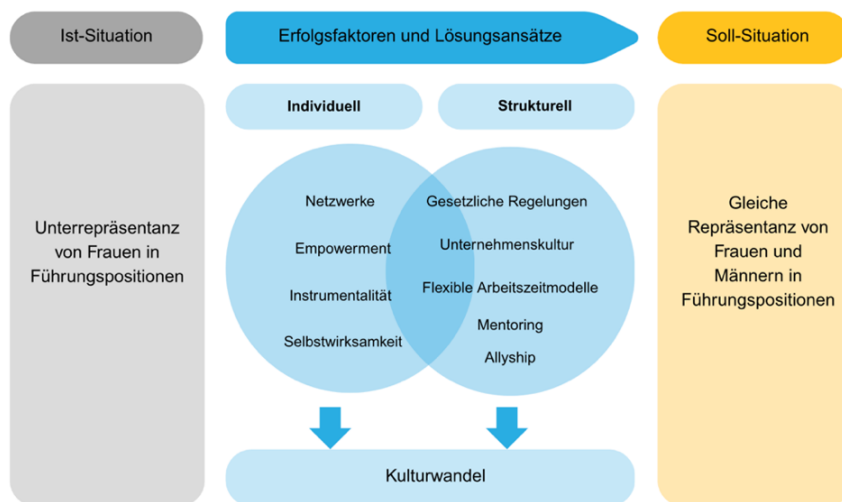


Abbildung 4 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze zur Erhöhung des Frauenanteils in Führung <sup>59</sup>

### 2.2.2.1 Individuelle Erfolgsfaktoren

Individuelle Erfolgsfaktoren bestimmen, inwieweit Frauen vorhandene Möglichkeiten nutzen und ihre Aufstiegschancen tatsächlich realisieren können. Neben individueller fachlicher Expertise sind persönliche Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen gemeint, die den beruflichen Erfolg maßgeblich beeinflussen.<sup>60</sup> Im Fokus stehen insbesondere Instrumentalität, Selbstwirksamkeit und die Reflexion des eigenen Rollenverständnisses sowie das Empowerment-Konzept.

Netzwerke spielen eine zentrale Rolle für den beruflichen Aufstieg, da sie die Grundlage für den Aufbau von sozialem Kapital bilden. Dieses umfasst bestehende und potenzielle Ressourcen wie Wissen, Informationen, Vertrauen und Unterstützung, die in sozialen und beruflichen Beziehungen verankert sind. Solches Kapital verschafft Zugang zu informellen Strukturen, stärkt die berufliche Stabilität und eröffnet neue Karrierechancen. Sowohl soziologische als auch ökonomische Ansätze betonen, dass nicht nur das Vorhandensein, sondern insbesondere die Art, Qualität und Reichweite dieser Netzwerke für ihre Wirksamkeit ausschlaggebend sind.<sup>61</sup>

Individuelle Ressourcen befähigen bspw. dazu, solche Netzwerke aufzubauen und auf dem Weg in eine Führungsposition erfolgreich zu sein. Ein Beispiel dafür ist die sog. Instrumentalität. Sie umfasst Eigenschaften wie Zielstrebigkeit, Leistungsbereitschaft, fachliche Expertise und allgemeine Machtorientierung. Studien belegen, dass diese

<sup>59</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Schwing 2024: Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad, S. 422–423

<sup>60</sup> Schwing 2024: Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad, S. 422

<sup>61</sup> Letnar/Širok 2025: The Role of Social Capital in Employability Models, S. 3

Merkmale den beruflichen Aufstieg deutlich begünstigen, unabhängig vom Geschlecht.<sup>62</sup> Als wird beschrieben, dass insbesondere Frauen mit einer eher maskulinen Geschlechtsidentität häufiger Führungspositionen anstreben als andere.<sup>63</sup> Gleichzeitig wirkt sich beruflicher Erfolg wiederum positiv auf die Ausprägung von Instrumentalität aus, etwa durch gestärktes Selbstbewusstsein und erweiterten Handlungsspielraum. In der beruflichen Praxis zeigt sich also häufig ein wechselseitiger Verstärkungseffekt: Mit wachsender Karriereentwicklung steigt auch die Neigung zur Macherinnen-Mentalität.<sup>64</sup>

Neben Zielorientierung und Leistungsbereitschaft sind auch Selbstwirksamkeit entscheidend für den beruflichen Aufstieg. Selbstwirksamkeit beschreibt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Frauen mit einem stark ausgeprägten Selbstwirksamkeitsempfinden, die zudem aktiv mit Belastungen umgehen, können innere Barrieren etwa Selbstzweifel oder Rollenkonflikte effektiver überwinden. Interessanterweise zeigen sowohl maskuline als auch feminine Orientierungsmuster eine signifikante Korrelation mit der Selbstwirksamkeit. Dies hebt die Notwendigkeit hervor, geschlechtliche Identitätsmuster im Kontext beruflicher Aufstiegsprozesse differenziert zu betrachten.<sup>65</sup>

Um diese individuellen Ressourcen gezielt zu stärken, kann das theoretische *Empowerment-Konzept* nach Gretchen Spreitzer (1995) herangezogen werden. Es dient der Verringerung innerer Selbstzweifel sowie dem Aufbau von Instrumentalität und Selbstwirksamkeit und lässt sich in die Dimensionen des psychologischen und strukturellen Empowerments unterteilen. Psychologisches Empowerment basiert auf vier Kognitionen: Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss. Diese stärken intrinsische Motivation, Leistungspotenzial und Wohlbefinden am Arbeitsplatz und können durch gezielte Führungsimpulse gefördert werden. Strukturelles Empowerment erweitert Entscheidungs- und Handlungsspielräume, etwa durch flachere Hierarchien und den besseren Zugang zu Ressourcen.<sup>66</sup> Während psychologisches Empowerment die individuelle Arbeitsplatzwahrnehmung beeinflusst, wirkt strukturelles Empowerment auf äußere Bedingungen. Eine starke Ausprägung dieser Facetten fördert Motivation, Sinnempfinden und psychische Gesundheit. Es stärkt individuelle wie organisationale Handlungsspielräume, in Abhängigkeit von strukturellen Rahmenbedingungen.<sup>67</sup>

Gegenstimmen wie die der Soziologin Joan Acker kritisieren, dass das Scheitern von Frauen beim beruflichen Aufstieg häufig auf individuelle Defizite zurückgeführt wird,

---

<sup>62</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 92

<sup>63</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 113

<sup>64</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 92

<sup>65</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 97

<sup>66</sup> Spreitzer 1995, zit. nach Schermuly 2023: Empowerment, S. 17–18

<sup>67</sup> Spreitzer 1995, zit. nach Schermuly 2023: Empowerment, S. 19

während systemische und kulturelle Faktoren, die stereotyp männliches Verhalten bevorzugen und typische weibliche Führungsstile abwerten, ignoriert werden. Durch das Festhalten an individuellen Erfolgsfaktoren werden somit die strukturellen Barrieren übersehen, die den Aufstieg von Frauen behindern.<sup>68</sup>

### 2.2.2.2 Strukturelle Lösungsansätze

Strukturelle Barrieren im Aufstieg von Frauen in Führungspositionen erfordern gezielte gesellschaftliche, politische und organisationale Maßnahmen, die systematisch Zugänge eröffnen, Benachteiligungen abbauen und die Rahmenbedingungen für weibliche Karriereverläufe verbessern. Solche Maßnahmen wirken diskriminierenden Praktiken wie intransparenten Beförderungsprozessen oder exklusiven Netzwerkstrukturen entgegen und schaffen gerechtere Ausgangsbedingungen.<sup>69</sup>

Ein zentraler Hebel zur Beseitigung institutioneller Ungleichheiten liegt in der Etablierung verbindlicher Zielvereinbarungen, sowohl auf unternehmerischer als auch auf politischer Ebene. Gesetzliche Regelungen wie das FüPoG I & II oder das AGG schaffen klare Verantwortlichkeiten sowie überprüfbare Vorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zu struktureller Veränderung (vgl. Kapitel 2.1). Solche gesetzlichen Maßnahmen, insbesondere Quotenregelungen, werden in der Gesellschaft kontrovers diskutiert. So berichtet bspw. eine Pressemitteilung von McKinsey & Company aus dem Jahr 2021, dass Quotenregelungen die Gesellschaft spalten und nur wenige Frauen tatsächlich in Vorstände bringen. Zwar wird die Frauenquote grundsätzlich positiv bewertet, gleichzeitig wird jedoch kritisiert, dass sie Frauen stigmatisieren und als „Quotenfrauen“ brandmarken könnte. Zudem wird häufig bemängelt, dass staatliche Eingriffe in die Unternehmensführung zu weit gehen.<sup>70</sup> Ein bekannter Befürworter der Frauenquote, Thomas Sattelberger, beschreibt in einem Interview den folgenden Konflikt: Rund siebzig Prozent der Männer lehnen die Quote ab, während die Haltung der Frauen gespalten ist. Die Ablehnung beruht häufig auf traditionellen Rollenbildern. Auch in der Wirtschaft gibt es Widerstand, vor allem bei Unternehmen und Mittelständlern, die sich gegen die Pflichtquoten aussprechen. Einige Frauen kritisieren die Quote zudem, da sie befürchten, sie diene nur als Alibi, ohne echte Karrierechancen zu verbessern.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Acker 2006: Inequality Regimes, S. 457

<sup>69</sup> Schwing 2024: Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad, S. 419–420

<sup>70</sup> McKinsey & Company 2021: Vom Gesetz zur Quote für Vorstände profitieren nur etwa 90 Frauen | McKinsey

<sup>71</sup> Astheimer 2014: Interview mit Thomas Sattelberger zur Frauenquote

Ergänzend zu den gesetzlichen Gleichstellungsvorgaben tragen auch arbeitsrechtliche Instrumente wie Tarifverträge zur Angleichung der Arbeitsbedingungen bei. Sie definieren Mindeststandards bezüglich Bezahlung, Arbeitszeiten und weiterer Arbeitsbedingungen und gelten je nach Ausgestaltung für ganze Branchen oder einzelne Unternehmen. In tarifgebundenen Betrieben fällt der Gender Pay Gap signifikant geringer aus.<sup>72</sup> Insbesondere flexiblen Arbeitszeitmodellen kommt eine zentrale Bedeutung für die Ermöglichung von Chancengleichheit zu. Dazu gehören bspw. Gleitzeitmodelle, bei denen Beschäftigte Start und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens selbst bestimmen können. Homeoffice ermöglicht das ortsunabhängige Arbeiten, wodurch insbesondere Betreuungspflichten im privaten Umfeld besser berücksichtigt werden können. Beim sog. Jobsharing teilen sich zwei Personen eine Vollzeitstelle, was individuelle Arbeitszeitreduktion bei gleichbleibender Verantwortung erlaubt. Diese Formen der Flexibilisierung eröffnen Beschäftigten die Möglichkeit, Arbeitszeit und -ort an ihre jeweilige Lebenssituation anzupassen und gleichzeitig ihren beruflichen Verpflichtungen in vollem Umfang nachzukommen. Ergänzend leisten betriebliche Unterstützungsangebote wie kurzfristige Notfallbetreuung oder finanzielle Zuschüsse zur Kinderbetreuung einen wichtigen Beitrag zur Reduktion struktureller Nachteile und fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.<sup>73</sup> Weitere strukturelle Maßnahmen wie Mentoringprogramme und das Konzept des Allyship werden in den folgenden Kapiteln als Lösungsansätze zur Überwindung vielfältiger Barrieren für Frauen im Aufstieg in eine Führungsposition herausgestellt.<sup>74</sup>

## 2.3 Mentoring als individuelle Karriereförderung

Im folgenden Abschnitt wird Mentoring als strukturelle Maßnahme für die individuelle Karriereförderung anhand von theoretischen Implikationen eingeordnet. Dabei werden zunächst die Grundlagen des Mentorings sowie die Abgrenzung zu anderen Entwicklungsformaten wie Coaching und Sponsoring dargestellt. Anschließend wird der Fokus auf die Wirksamkeit von Mentoring im Kontext der Frauenförderung gelegt und sowohl positive Effekte als auch kritische Perspektiven beleuchtet.

### 2.3.1 Mentoring: Grundlagen und Differenzierung

Mentoring ist eine etablierte Maßnahme der Personalentwicklung, die insbesondere im Kontext der Förderung von Frauen und als Lösungsansatz für bestehende Barrieren im

---

<sup>72</sup> McKinsey & Company 2021: Vom Gesetz zur Quote für Vorstände profitieren nur etwa 90 Frauen | McKinsey

<sup>73</sup> Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 90–91

<sup>74</sup> Schwing 2024: Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad, S. 364

Aufstieg in Führungspositionen zunehmend an Bedeutung gewinnt.<sup>75</sup> Es handelt sich dabei um eine strukturierte, meist längerfristige Beziehung zwischen einer erfahreneren Person (Mentorin) und einer weniger erfahrenen Person (Mentee), in der berufliche und persönliche Entwicklung durch Begleitung, Beratung, Feedback und Wissensweitergabe gezielt unterstützt wird.<sup>76</sup>

Mentoring ist klar von anderen Entwicklungsformaten wie Coaching und Sponsoring abzugrenzen, wie in Abbildung 5 veranschaulicht. Während Coaching in der Regel kurzfristig angelegt ist und durch eine professionelle Distanz sowie einen strukturierten Ablauf gekennzeichnet ist, bietet Mentoring eine langfristige, informelle und persönlichere Verbindung zwischen Mentorin und Mentee. Diese Beziehung ermöglicht eine umfassende Perspektive im Fachbereich, fördert Identifikation und kann die persönliche und berufliche Entwicklung nachhaltig stärken.<sup>77</sup> Im Gegensatz dazu ist Sponsoring ebenfalls langfristig, zeichnet sich jedoch durch die starke Machtposition des Sponsors aus, der öffentliche Fürsprache leistet und die Positionierung seines Protegés (Schützling) in Netzwerken aktiv unterstützt. Sponsoring verfolgt eine klar karriereorientierte Ausrichtung, indem der Sponsor die Beziehung aktiv vorantreibt und konkrete Schritte für den beruflichen Aufstieg des Protegés unternimmt.<sup>78</sup> Alle drei Formate tragen auf unterschiedliche Weise zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung bei, unterscheiden sich jedoch in Struktur, Beziehungsgestaltung und Zielsetzung.

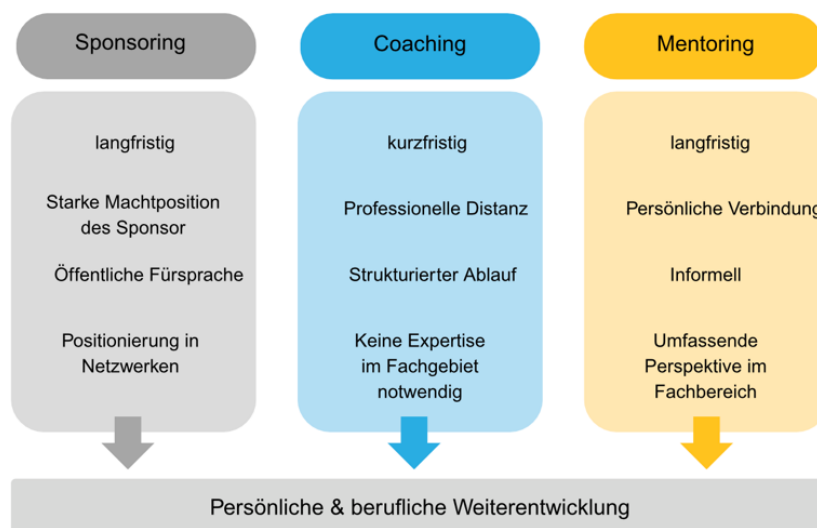


Abbildung 5 Vergleich von Sponsoring, Coaching und Mentoring als Entwicklungsinstrumente <sup>79</sup>

<sup>75</sup> Heßling 2025: Voneinander lernen, S. 1

<sup>76</sup> Kraft 2024a: Erfolgreiche Implementierung von Coaching und Mentoring in Unternehmen, S. 5

<sup>77</sup> Kraft 2024b: Erfolgreiche Implementierung von Coaching und Mentoring in Unternehmen, S. 4

<sup>78</sup> Singh/Vanka 2020: Mentoring is essential but not sufficient, S. 25–26

<sup>79</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Kraft 2024: Erfolgreiche Implementierung von Coaching und Mentoring in Unternehmen, S. 4; Singh/Vanka 2020: Mentoring is essential but not sufficient, S. 25

Darüber hinaus trägt insbesondere Mentoring wesentlich zum Aufbau sozialen Kapitals bei, das durch den Zugang zu vertrauensvollen und strukturell relevanten Beziehungen entsteht. Nach der *Kapitaltheorie* von Pierre Bourdieu (1994), umfasst Soziales Kapital neben Vertrauen und geteilten Normen vor allem den Zugang zu Netzwerken, die das Handeln und die Karriereentwicklung von Individuen fördern.<sup>80</sup> Besonders für Frauen, die in machtvollen Netzwerken oft unterrepräsentiert sind, ist der durch Mentoring geschaffene Zugang zu strategischem Beziehungswissen von hoher Bedeutung.<sup>81</sup> Mentoring ist somit mehr als nur Beratung es ist eine gezielte Maßnahme zur Förderung von Potenzialen, zur Gleichstellung und zur Herstellung chancengerechter Zugänge zu Ressourcen, Beziehungen und Entwicklungsmöglichkeiten.

### 2.3.2 Mentoring zur Förderung weiblicher Karrieren: Wirkung und Kritik

Im Rahmen der Frauenförderung werden Mentoring-Programme gezielt eingesetzt, um strukturellen Benachteiligungen entgegenzuwirken insbesondere im Hinblick auf den Zugang zu Netzwerken. Frauen sind seltener Teil informeller, karrierefördernder Netzwerke und verfügen seltener über spontane oder informelle Mentoren. Formelle Mentoring-Programme schaffen hier einen systematisierten Zugang zu Unterstützung, Erfahrung und Beziehungskapital. Sie sind sowohl in Unternehmen als auch in Hochschulen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen verankert und zielen auf langfristige Bindung sowie gezielte Karriereförderung von Frauen ab.<sup>82</sup>

Die Wirksamkeit von Mentoring lässt sich theoretisch fundieren. Die *sozial-kognitive Lerntheorie* nach Albert Bandura (1979) betont die Bedeutung von Lernen durch Beobachtung, Identifikation und Nachahmung. Mentoring bietet ein ideales Umfeld für dieses Modelllernen, da Mentees Verhaltensweisen und Denkstrategien durch das Vorbild der Mentorin aufnehmen können. Motivation und soziale Einbettung spielen dabei eine zentrale Rolle, was die Relevanz der Mentoring-Beziehung als Entwicklungsformat zusätzlich unterstreicht.<sup>83</sup>

Dennoch wird die Wirksamkeit von Mentoring, insbesondere im Hinblick auf den Aufstieg in Führungspositionen, kritisiert. Hauptkritikpunkt ist, dass Frauen durch diese Maßnahmen häufig in eine passive Rolle gebracht werden und implizit von einem individuellen Förderbedarf ausgegangen wird, anstatt bestehende strukturelle Benachteiligungen zu adressieren. Frauen sollen sich an männlich geprägte Unternehmenskulturen anpassen,

---

<sup>80</sup> Bourdieu (1994), zit. nach Vonneilich 2020: Soziale Beziehungen, soziales Kapital und soziale Netzwerke – eine begriffliche Einordnung, S. 38

<sup>81</sup> Vonneilich 2020: Soziale Beziehungen, soziales Kapital und soziale Netzwerke – eine begriffliche Einordnung, S. 38–39

<sup>82</sup> Heßling 2025: Voneinander lernen, S. 46

<sup>83</sup> Bandura 1979, zit. nach Heßling 2025: Voneinander lernen, S. 76

während diese selbst weitgehend unangetastet bleiben.<sup>84</sup> Eine Studie aus dem Jahr 2020 kommt zu dem Ergebnis, dass Mentoring allein nicht ausreicht, um strukturelle Barrieren zu überwinden, da Mentoren in der Regel keinen direkten Einfluss auf Beförderungentscheidungen oder die strategische Sichtbarkeit haben. Um den beruflichen Aufstieg von Frauen nachhaltig zu fördern, wird in der Literatur daher die Ergänzung durch Sponsoring im organisationalen Kontext empfohlen.<sup>85</sup>

## 2.4 Allyship: Männer als Allies und Mitgestalter von Gleichstellung

In diesem Kapitel wird das Konzept des Allyship, insbesondere die Rolle männlicher Allies, im Kontext der Förderung von Frauen in Führungspositionen untersucht. Zunächst wird der Begriff des Allyship sowie seine Bedeutung und Formen erläutert. Anschließend wird die Rolle männlicher Allies in der Frauenförderung beleuchtet, einschließlich der Entwicklungsprozesse und kritischer Perspektiven. Abschließend werden die Verbindung zwischen Allyship und Mentoring sowie praktische Ansätze zur Integration von Allyship im beruflichen Umfeld thematisiert. Ziel ist es, ein Verständnis für das Konzept des Allyship und seine Bedeutung für die Förderung von Frauen in Führungspositionen zu vermitteln.

### 2.4.1 Konzept und Relevanz von Allyship

Der Begriff **Allyship** (Verbündeten-Sein) beschreibt das bewusste und aktive Engagement von Individuen, die nicht zu einer benachteiligten Gruppe gehören, sich jedoch für deren soziale Gleichstellung einsetzen. Diese als **Allies** bezeichneten Personen nutzen ihre privilegierte Position, um Verantwortung zu übernehmen, den bestehenden Status quo kritisch zu hinterfragen und benachteiligte Gruppen durch individuelle sowie kollektive Handlungen aktiv zu unterstützen. Ihr Ziel ist es, soziale Gleichstellung zu fördern.<sup>86</sup> Im Kontext der Frauenförderung umfasst Allyship somit eine gezielte Förderung weiblicher Karrieren durch solidarisches Handeln von Personen außerhalb dieser Gruppe, insbesondere männlicher Führungskräfte. Allyship unterscheidet sich dabei von anderen Förderungsformen wie Mentoring durch seine einzigartige Fähigkeit, systemische Ungleichheiten anzugehen und Privilegien aktiv zu nutzen, um tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen in Organisationen und der Gesellschaft herbeizuführen.<sup>87</sup>

In der Literatur wird dabei zwischen authentischem Allyship, welches auf echter Solidarität und dem Ziel gesellschaftlicher Veränderung basiert, und performativem Allyship

---

<sup>84</sup> Heßling 2025: Voneinander lernen, S. 46–47

<sup>85</sup> Singh/Vanka 2020: Mentoring is essential but not sufficient, S. 26–27

<sup>86</sup> Kutlaca/Radke 2023: Towards an understanding of performative allyship, S. 2

<sup>87</sup> Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 1

unterschieden. Letzteres bleibt häufig eigennützig und oberflächlich, da die Handlung oder Haltung primär auf äußere Wirkung und Selbstdarstellung ausgerichtet ist. Ein tiefergehendes, authentisches Engagement oder substanzielle Veränderungsprozesse werden dadurch nicht initiiert, sodass eine wirkliche Wirkung ausbleibt. Authentische Allies zeichnen sich hingegen durch ein kritisches Bewusstsein für die eigenen Privilegien, ein empathisches Verständnis für die Erfahrungen marginalisierter Gruppen und die aktive Beteiligung an Veränderungsprozessen aus.<sup>88</sup> Das Konzept umfasst verschiedene Formen und Ebenen des Engagements: von Bewusstseinsbildung und dem bewussten Einsatz von Privilegien (Allyship as Agency) über Unterstützungs- und Empowerment-Maßnahmen (Allyship as Advocacy) bis hin zu aktivem Widerstand gegen unterdrückende Strukturen und institutionellen Wandel (Allyship as Activism).<sup>89</sup> Transformative Allyship geht darüber hinaus, indem sie Unterdrückung explizit ablehnt, diskriminierende Normen aktiv stört und klar formulierte Ziele im Sinne der Gleichstellung verfolgt.<sup>90</sup>

#### 2.4.2 Männliche Allies im Kontext von Gleichstellung

Männern in Führungspositionen kommt eine besonders wichtige Rolle zu, da sie in vielen Organisationen die Mehrheit bilden und entscheidenden Einfluss haben. Wenn sie sich aktiv für die Förderung von Frauen einsetzen, können sie gezielt zur Gleichstellung beitragen. Als sog. *Change Agents* können Männer institutionelle Reformen anstoßen, diskriminierende Praktiken bekämpfen und inklusivere Unternehmenskulturen fördern. Dies umfasst sowohl die Veränderung von Richtlinien auf institutioneller Ebene als auch das aktive Ansprechen von Diskriminierung im Alltag.<sup>91</sup>

Mehrere Studien zeigen, wie Männer zu Allies werden. Sie identifizieren Schlüsselmomente, sog. *Turning Points*, in den Biografien weißer Männer.<sup>92</sup> Solche Schlüsselmomente, wie das direkte Erleben oder Beobachten von Ungerechtigkeit, führen häufig zu einer tiefgreifenden Verunsicherung des eigenen Weltbildes. Diese Irritationen markieren den Ausgangspunkt für einen Prozess des Lernens, Handelns und Kompetenzerwerbs, wie in Abbildung 6 dargestellt.<sup>93</sup> Lernen und Handeln greifen dabei ineinander: Der Wille, zur Lösung sozialer Probleme beizutragen, motiviert viele Männer zu aktivem Engagement. Im Verlauf reift Allyship zu einem relationalen, iterativen Prozess, bei dem verantwortungsvolle Beziehungen zu benachteiligten Gruppen im Vordergrund stehen und nicht Identitätsbekundungen. Gerade im Kontext der Frauenförderung zeigt sich,

---

<sup>88</sup> Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 305

<sup>89</sup> Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 41

<sup>90</sup> Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 304-305

<sup>91</sup> Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 305-306

<sup>92</sup> Halvorsen u. a. 2025: Engaging White Men in Allyship for Structural Change, S. 16

<sup>93</sup> Halvorsen u. a. 2025: Engaging White Men in Allyship for Structural Change, S. 15-16

wie entscheidend kontinuierliches Lernen, Selbstreflexion und solidarisches Handeln für eine glaubwürdige und wirksame Allyship von Männern sind.<sup>94</sup> Dennoch ist die Nutzung männlicher Privilegien für die Gleichstellung von Männern und Frauen komplex. Es besteht die Gefahr, bestehende Machtstrukturen unbeabsichtigt zu reproduzieren. Deshalb sind ständige Reflexion und kritische Auseinandersetzung notwendig. Zudem zeigen Studien, dass männliche Allies in Gleichstellungskontexten oft mehr Aufmerksamkeit erhalten als Frauen selbst, was kritisch hinterfragt werden muss.<sup>95</sup>

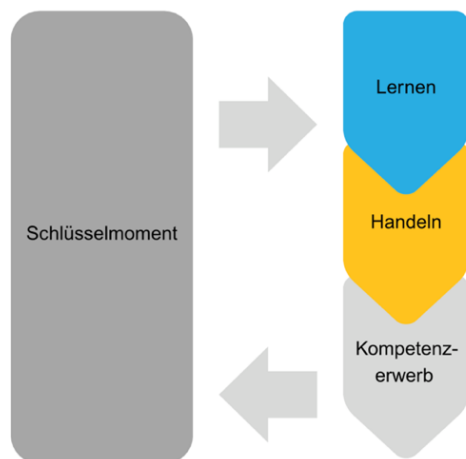


Abbildung 6 Modell für die Entwicklung von Allyship weißer Männer<sup>96</sup>

### 2.4.3 Mentoring als Plattform für Allyship

Allyship kann im Rahmen qualitativ hochwertiger, diversitätsbewusster Mentoring-Beziehungen entstehen. Die Wissenschaftlerin Belle R. Ragins betont jedoch kritisch, dass traditionelle Mentoring-Konzepte oft zu eindimensional sind und das transformative Potenzial von Mentoring unterschätzen.<sup>97</sup> Ihr *Triple-A-Modell of Social Justice Mentoring* (2024) zeigt auf, wie Mentoring soziale Gerechtigkeit durch Allyship, Authentizität und Empowerment fördern kann. In vertrauensvollen *Diversity Dialogues* entwickeln Mentoren und Mentees ein kritisches Bewusstsein für strukturelle Ungleichheit. In diesem sicheren Rahmen entsteht die Bereitschaft, sich aktiv für marginalisierte Gruppen einzusetzen und Allyship zu praktizieren.<sup>98</sup>

Aufbauend auf diesen theoretischen Ansätzen gibt es praxisnahe Modelle, die konkrete Handlungsempfehlungen für wirksames Allyship bieten. Ein Beispiel hierfür ist das in

<sup>94</sup> Halvorsen u. a. 2025: Engaging White Men in Allyship for Structural Change, S. 17

<sup>95</sup> Almassi 2022: Nontoxic: Masculinity, Allyship, and Feminist Philosophy, S. 96-97

<sup>96</sup> In Anlehnung an Halvorsen u. a. 2025: Engaging White Men in Allyship for Structural Change, S. 16

<sup>97</sup> Ragins 2024: Allyship, authenticity and agency: The Triple A Model of Social Justice Mentoring, S. 6

<sup>98</sup> Ragins 2024: Allyship, authenticity and agency: The Triple A Model of Social Justice Mentoring, S. 3

Abbildung 7 dargestellte *ALLIES-Framework*, das speziell Personen in akademischen Führungsrollen als Leitfaden dient. Es beschreibt konkrete Verhaltensweisen, um Frauen im Berufsalltag gezielt zu unterstützen. Das Modell umfasst verschiedene Handlungsfelder: Unter „Anerkennung und Zugänge schaffen“ (A) wird betont, wie wichtig es ist, Frauen aktiv einzubeziehen, ihre Leistungen sichtbar zu machen und gezielt zu fördern. Das Handlungsfeld „Lernen und Zuhören“ (LL) fordert dazu auf, sich mit den Perspektiven von Frauen auseinanderzusetzen, ihre Herausforderungen anzuerkennen und sich kontinuierlich weiterzubilden. „Inklusion und Zusammenarbeit“ (I) hebt die Bedeutung gemeinsamer Projekte, Coachings und aktiver Einbindung hervor. „Ermutigung zur Balance“ (E) zielt darauf ab, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen und familienfreundliche Maßnahmen zu stärken. Schließlich steht „Stärken teilen“ (S) für das Teilen von Wissen, das aktive Engagement in Gremien und die Wertschätzung von Diversität.<sup>99</sup>

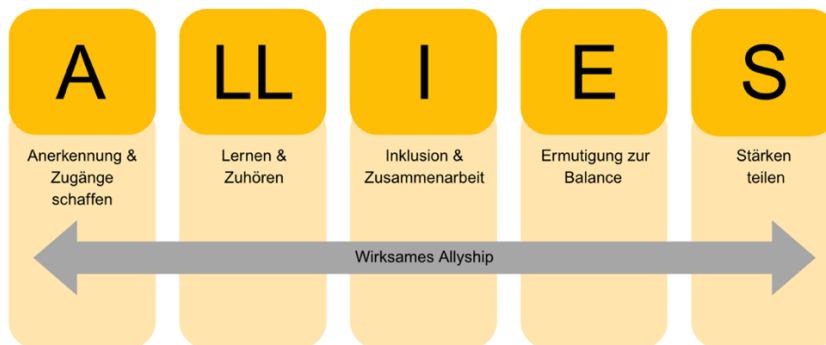


Abbildung 7 ALLIES-Framework<sup>100</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass Allyship nicht nur individuelles Engagement voraussetzt, sondern auch strukturell verankert sein muss. Organisationen sind gefordert, förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen, Barrieren abzubauen und gezielt Ally-Verhalten zu fördern, um nachhaltige Veränderungen für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen zu ermöglichen.<sup>101</sup> Während das *Triple-A-Modell of Social Justice Mentoring* erste theoretische Anknüpfungspunkte liefert, gibt es bislang nur wenige empirische Erkenntnisse zur konkreten Umsetzung von Allyship im Kontext beruflicher Förderung. Insbesondere fehlen Studien zur Rolle männlicher Führungskräfte im Kontext von Mentoring dazu, wie sie sich als Allies positionieren und wie ihre Unterstützung von Frauen wahrgenommen wird. Diese Forschungslücke verdeutlicht den Bedarf an einer qualitativen Untersuchung, die individuelle Perspektiven und Deutungsmuster systematisch erfasst. Eine solche Untersuchung folgt im nächsten Kapitel.

<sup>99</sup> Silver u. a. 2024: Allyship in the university setting, S. 732

<sup>100</sup> In Anlehnung an Silver u. a. 2024: Allyship in the university setting, S. 732

<sup>101</sup> Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 45

### **3. Empirische Untersuchung und Analyse zum Beitrag des BayernMentoring-Programm**

Das nachfolgende Kapitel stellt die empirische Grundlage der vorliegenden Bachelorarbeit dar. Im Kontext der Forschungsfrage konzentriert sich die empirische Untersuchung einerseits auf die Rolle des BayernMentoring-Programms, das im Hochschulkontext zur Förderung von Frauen mit Blick auf den späteren Aufstieg in Führungspositionen stattfindet, und andererseits auf die Ergänzung des Programms durch Allyship. Ausgehend von den theoretischen Grundlagen wird das Forschungsdesign erläutert, wobei die Methode der leitfadengestützten, qualitativen Experteninterviews im Zentrum steht. Die methodische Umsetzung umfasst die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Durchführung eines Pretests sowie die systematische Analyse des erhobenen Datenmaterials mithilfe der Software MAXQDA. Im Mittelpunkt der Darstellung stehen zentrale empirische Befunde hinsichtlich bestehender Barrieren, identifizierter Unterstützungsmechanismen sowie erkennbarer Verbesserungspotenziale im BayernMentoring-Programm. Die Ergebnisse dieses Kapitels bilden die Basis für die nachfolgende kritische Diskussion und theoretische Einordnung.

#### **3.1 Untersuchungsgegenstand BayernMentoring-Programm**

Das BayernMentoring ist ein Förderprogramm an bayerischen Hochschulen, das Mädchen und junge Frauen in MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) gezielt unterstützt. Es wurde von der Landeskongferenz der Frauenbeauftragten an bayerischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften entwickelt. Es ist Teil der bildungspolitischen Strategie zur Förderung von Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen und wurde ab dem Wintersemester 2005/06 schrittweise an 17 Hochschulen dieser Ausrichtung in Bayern implementiert.<sup>102</sup>

Zentrales Ziel des Programms ist es, die stetig hohe Abbruchquote von Studentinnen in MINT-Fächern zu senken. Im Jahr 2019 war diese 23% höher als bei männlichen Studierenden.<sup>103</sup> BayernMentoring setzt dabei an einem entscheidenden Defizit an: dem Mangel an weiblichen Vorbildern. Das Programm umfasst drei Stufen: die Schulstufe (für Schülerinnen), die Junior-Stufe (für Studienanfängerinnen) und die Profi-Stufe (für Studentinnen in höheren Semestern).<sup>104</sup> Studienanfängerinnen werden dabei ein Semester

---

<sup>102</sup> Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 6

<sup>103</sup> Mumme/Leipert/Vollmeyer 2025: Motivational reasons for dropping out of a physics degree program and gender differences in expectancies and values, S. 1

<sup>104</sup> LaKoF Bayern/HAW: BayernMentoring

lang von erfahrenen Studentinnen begleitet, während Studentinnen in höheren Semestern durch Mentorinnen aus technischen und naturwissenschaftlichen Berufen beim Übergang ins Berufsleben unterstützt werden und selbst ihr Wissen an interessierte Schülerinnen weitergeben.<sup>105</sup> Das Programm verfolgt langfristig das Ziel, den Frauenanteil unter den Absolventinnen sowie in Führungspositionen dieser Disziplinen zu erhöhen.<sup>106</sup> Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich ausschließlich auf die Profi-Stufe des BayernMentoring-Programms, da diese Phase den direkten Übergang in den Beruf sowie erste Führungserfahrungen adressiert und somit besonders relevant für Fragen der Gleichstellung und Karriereförderung von Frauen in MINT-Berufen ist.<sup>107</sup>

### 3.1.1 Struktur, Ablauf und Teilnahme

Die Profi-Stufe des BayernMentoring umfasst drei Bausteine: Mentoring, Training und Networking. Die Mentoring-Beziehung zwischen der Mentee (Studentin) und ihrer Mentorin aus der Wirtschaft bildet den Kern des Programms und dauert 2 Semester an.<sup>108</sup> Teilnehmende Studentinnen werden durch projektinterne Werbung und Informationsveranstaltungen an den jeweiligen Hochschulen auf das Programm aufmerksam gemacht und können sich im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens eigenständig anmelden. Die Auswahl der Mentoring-Tandems erfolgt dabei auf der Grundlage individueller Profildbögen, in denen sowohl Mentees als auch Mentorinnen ihre beruflichen Interessen, Erfahrungen und Erwartungen darlegen. Dabei wird auf fachliche Passung und gemeinsame Interessen geachtet.<sup>109</sup>

Die Mentoring-Beziehung beginnt mit einer Auftaktveranstaltung, bei der eine Mentoring-Vereinbarung getroffen wird. In dieser werden die Grundlagen der Zusammenarbeit sowie die Vertraulichkeit festgelegt. Dabei übernimmt eine erfahrene Frau aus der Wirtschaft die Rolle der Mentorin und begleitet die Studentin beratend im Studium sowie bei ihrer beruflichen Orientierung. Begleitend dazu findet an den Hochschulen ein Rahmenprogramm mit Seminaren, Netzwerktreffen und weiteren Angeboten statt. In Workshops erhalten sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen zusätzliche Impulse für die Gespräche und ihre persönliche Entwicklung. Insbesondere in höheren Fachsemestern erweist sich der Austausch mit weiblichen Vorbildern aus der Praxis als motivierend und

---

<sup>105</sup> Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 11–12

<sup>106</sup> Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 6

<sup>107</sup> Weber 2024: Übergänge von der Hochschule in das Berufsleben, S. 113

<sup>108</sup> Technische Hochschule Ingolstadt: BayernMentoring - Veranstaltungen

<sup>109</sup> Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 10

förderlich für die persönliche und professionelle Entwicklung. Bei den regelmäßigen Treffen stellen die Mentorinnen ihre Karrierewege vor oder halten Impulsvorträge zu aktuellen Führungsthemen. Im Mittelpunkt stehen dabei der Austausch und die Vernetzung mit allen Teilnehmerinnen.<sup>110</sup> Das Programm endet mit einer Abschlussveranstaltung, in der die Teilnehmerinnen ihre Erfahrungen reflektieren, gefolgt von einer internen Evaluation mithilfe eines standardisierten Fragebogens.<sup>111</sup>

### 3.1.2 Wirkung des BayernMentoring-Programm

Eine Gesamtauswertung des BayernMentoring aus dem Jahr 2011 zeigt, dass das Programm sowohl eine nachhaltige Wirkung auf die Studierenden als auch einen positiven Einfluss auf die berufliche Entwicklung von Frauen in MINT-Fächern hat. Es belegt, dass das BayernMentoring die Studienbindung stärkt, die fachliche Identität der Teilnehmerinnen fördert und sie aktiv in ihrer Studienwahl unterstützt. Besonders hervorzuheben ist die positive Wahrnehmung der Beziehung zwischen Mentorinnen und Mentees, da 64 % der Teilnehmerinnen sich vorstellen können, später selbst als Mentorin tätig zu werden. Diese hohe Bereitschaft zur Rückkehr in das Programm unterstreicht das Vertrauen in die Wirksamkeit des Mentoring-Prozesses und den Mehrwert, den die Mentees aus der Mentoring-Beziehung ziehen können.<sup>112</sup>

Die Ergebnisse bestätigen, dass Mentoring als Lernangebot in der Erwachsenenbildung eine deutliche Wirkung zeigt. BayernMentoring, als freiwilliges Angebot, unterstützt Studentinnen dabei, ihren Studienerfolg zu fördern und ihre beruflichen Identifikationen mit Frauen aus dem angestrebten Berufsfeld zu stärken. Dabei bleibt es den Teilnehmerinnen überlassen, ob sie von den Vorbildern lernen oder die Chancen des Netzwerks aktiv nutzen. Dieser konstruktivistische Ansatz unterstreicht, dass Mentoring zwar Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet, diese jedoch nicht erzwingen kann. Es geht darum, neue Wege und Perspektiven zu schaffen und den Mentees zu helfen, ihre fachliche Identität zu entwickeln und das Studium erfolgreich abzuschließen. Langfristig leistet das BayernMentoring einen bedeutenden Beitrag zur Erhöhung der Absolventinnen in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen und trägt zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen bei.<sup>113</sup> Die beschriebenen positiven Wirkungen des BayernMentoring-Programms bilden den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung. Um die

---

<sup>110</sup> Hochschule Neu-Ulm: BayernMentoring - Managerinnen aus der Wirtschaft begleiten Studentinnen - HNU

<sup>111</sup> Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 11

<sup>112</sup> Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 48–49

<sup>113</sup> Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 48–49

Wirkmechanismen sowie die Rolle des Programms als Unterstützungsmaßnahme für Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen besser zu verstehen, wird im Folgenden das zugrunde liegende Forschungsdesign erläutert.

### 3.2 Gewähltes Forschungsdesign

Das Forschungsdesign dieser Untersuchung folgt einem **qualitativ-explorativen Ansatz**, um ein vertieftes Verständnis der untersuchten Phänomene zu ermöglichen.<sup>114</sup> Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an den folgenden Gütekriterien qualitativer Forschung: intersubjektive Nachvollziehbarkeit, theoriegeleitetes Vorgehen und der Neutralität und Offenheit des Forschers gegenüber neuen Erkenntnissen. Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit wird durch eine transparente Dokumentation aller Schritte gewährleistet. Das theoriegeleitete Vorgehen zeigt sich in der Entwicklung des Leitfadens und des Kategoriensystems auf Basis bestehender Forschung. Zudem ist die reflexive Auseinandersetzung mit der eigenen Forscherrolle ein zentrales Element qualitativer Forschung, und wird in Kapitel 3.4 gewährleistet.<sup>115</sup>

In der wissenschaftlichen Forschung wird grundsätzlich zwischen qualitativen und quantitativen Methoden unterschieden. Quantitative Verfahren zielen auf die Erhebung standardisierter, statistisch auswertbarer Daten ab. Qualitative Forschung hingegen fokussiert sich nicht auf standardisierte Daten, sondern auf die Erfassung individueller Perspektiven, Deutungsmuster und komplexer sozialer Prozesse.<sup>116</sup> Da solches Wissen häufig schwer zugänglich ist, wurde die Methode **leitfadengestützter Experteninterviews** nach Robert Kaiser (2021) als zentrales Erhebungsinstrument dieser Untersuchung gewählt. Die qualitative Ausrichtung erlaubt eine differenzierte Erfassung subjektiver Deutungen und Erfahrungen mit Mentoring- und Allyship-Praktiken, insbesondere im Kontext von Bayern-Mentoring und potenzieller männlicher Allies. Dadurch werden individuelle Wahrnehmungen und organisationale Dynamiken im Spannungsfeld zwischen strukturellen Barrieren und persönlicher Förderung sichtbar. Die befragten Experten verfügen über institutionell verankertes Wissen, das an spezifische Funktionen oder Berufsrollen gebunden ist. Ihre Einordnung erfolgt anhand ihrer beruflichen Position, ihres Status und ihres Funktionswissens.<sup>117</sup> Die Experten ermöglichen den Zugang zu verschiedenen Wissensformen, darunter praktisches Handlungswissen (Betriebswissen),

---

<sup>114</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 34

<sup>115</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 13

<sup>116</sup> Mayring 2022: Qualitative Inhaltsanalyse, S. 32

<sup>117</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 47

Wissen über strukturelle Bedingungen (Kontextwissen) sowie subjektive Wahrnehmungen und Bedeutungszuschreibungen (Deutungswissen).<sup>118</sup> Qualitative Interviews eignen sich daher zur explorativen Erschließung neuer oder wenig erforschter Themenfelder und liefern relevante Erkenntnisse.<sup>119</sup>

Gemäß Kaiser stellt der **Interviewleitfaden** das zentrale Instrument der qualitativen Datenerhebung dar. Dieser übersetzt die Forschungsfrage in konkrete, verständliche Interviewfragen, die auf die Erfahrungswelt der Befragten abgestimmt sind. Der Leitfaden strukturiert das Gespräch, legt die Reihenfolge der Fragen fest und folgt einer nachvollziehbaren Argumentationslogik und wird theoriegeleitet entwickelt.<sup>120</sup> Experteninterviews fördern zudem eine gleichwertige Interaktion zwischen Forschenden und Befragten. Forschende treten als *Co-Experten* auf, die durch inhaltliche Vorbereitung auf Augenhöhe kommunizieren und die spezifischen Informationen der Experten gezielt erfassen können, was für die Qualität der Erhebung entscheidend ist.<sup>121</sup> Diese Gesprächsatmosphäre ist Voraussetzung, um tieferliegender Einsichten und subjektiver Bedeutungen zu gewinnen.<sup>122</sup>

Die Durchführung eines **Pre-Tests** des Interviewleitfadens ist dabei unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Fragen vom Befragten korrekt verstanden werden und die gewünschten Informationen liefern. Zudem wird überprüft, ob der Gesprächsverlauf flüssig ist, die Struktur des Leitfadens funktioniert und die Aufmerksamkeit der Befragten aufrechterhalten wird. Auch die Dauer des Interviews wird ermittelt, um den zeitlichen Rahmen realistisch einzuschätzen. Der Pre-Test sollte idealerweise mit einer Person aus dem Kreis der zu befragenden Experten durchgeführt werden. Im Anschluss erfolgt eine Optimierung des Leitfadens durch Kürzungen, Umformulierungen oder Ergänzungen.<sup>123</sup> Die Interviews wurden online über Microsoft Teams zwischen dem 02. April und 23. April 2025 **durchgeführt** und hatten eine Dauer von 30 bis 45 Minuten. Die Aufnahme und automatische Transkription erfolgte ebenfalls über Microsoft Teams; die manuelle Nachbearbeitung wurde in Microsoft Word gemäß den Transkriptionsregeln nach Kuckartz und Rädiker vorgenommen. Jeder Sprechbeitrag wurde in einem eigenen Absatz mit Leerzeile dargestellt und mit den Kürzeln I (Interviewerin) und B (Befragte/r) gekennzeichnet. Die Transkription erfolgte wörtlich, jedoch leicht geglättet; Dialekte wurden ins standardisierte Hochdeutsch übertragen. Grammatikalische Fehler und Wiederholungen

---

<sup>118</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 41–42

<sup>119</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 48–49

<sup>120</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 64–65

<sup>121</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 66–67

<sup>122</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 52

<sup>123</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 83

wurden beibehalten, sofern der Sinn erhalten blieb. Zustimmende Äußerungen wie „hm“ oder „aha“ wurden nur dann aufgenommen, wenn sie eine unterbrechende Funktion hatten, und entsprechend gekennzeichnet (z. B. „Hm (zustimmend)“). Pausen wurden mit (...) für kurze und (-) für längere Unterbrechungen markiert. Alle personenbezogenen Angaben wurden anonymisiert, etwa durch Platzhalter wie „Ich wohne in B“ oder „Ich meinte die Frau K“. Abweichungen vom Leitfaden und auffällige Bewertungen wurden in Klammern kommentiert, um die Nachvollziehbarkeit zu sichern.<sup>124</sup> Nonverbale Elemente wie Lachen wurden entgegen den Transkriptionsregeln nicht berücksichtigt, da sie für das Forschungsziel als nicht relevant eingeschätzt wurden. Die vollständig transkribierten Interviews sind in Anhang 8 zu finden.

Die **Auswertung** der transkribierten Interviews erfolgt mithilfe der Software MAXQDA (2024) unter Anwendung der fokussierten Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz und Stefan Rädiker (2024). Diese qualitative Methode dient der Analyse von Interviews entlang thematischer Schwerpunkte und der Forschungsfrage. Die Analyse umfasst sechs Schritte, die in Abbildung 8 dargestellt sind. Zunächst werden die Daten vorbereitet, indem die Interviews gelesen, Notizen (Dokument-Memos) erstellt und erste Eindrücke festgehalten werden. Im nächsten Schritt werden auf Basis des Interviewleitfadens deduktiv Code-Kategorien entwickelt, die zentrale Themen und Fragestellungen abbilden. In der folgenden Basiscodierung der Interview Transkripte wird das Kategoriensystem erstmals angewendet, bevor es in der Feincodierung induktiv vertieft und erneut angewendet wird. Danach werden Muster und zentrale Aussagen analysiert und interpretiert. Abschließend erfolgt die Ergebnisdarstellung, unterstützt durch Visualisierungswerkzeuge von MAXQDA.<sup>125</sup> Sprachbasierte KI-Modelle wie ChatGPT können die fokussierte Inhaltsanalyse unterstützen, etwa durch schnellere Transkription, Hilfe bei der Themen- und Kategorienbildung, konsistente Mustererkennung sowie bei der Strukturierung und Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse. Dennoch bleiben die finale Analyse und Interpretation stets in der Verantwortung der Forschenden.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 3–4

<sup>125</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. XX

<sup>126</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. VI

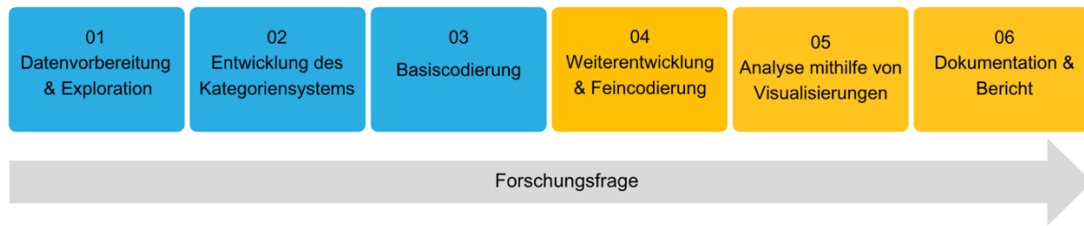


Abbildung 8 Fokussierte Interviewanalyse in sechs Schritten<sup>127</sup>

## 3.2.1 Methodisches Vorgehen

### 3.2.1.1 Auswahl und Zusammensetzung der Experten

Für die Auswahl der Experten wurden, die in Kapitel 3.2 beschriebenen Kriterien berücksichtigt, wie bspw. die berufliche Position, der berufliche Status und spezifisches Funktionswissen in den Bereichen BayernMentoring, Mitarbeiterförderung und Führung. Es wurden dabei zwei verschiedene Gruppen von Experten ausgewählt: männliche Führungskräfte und weibliche Alumni der BayernMentoring Profi-Stufe. Voraussetzung war, dass die Personen aktuell oder früher eine Führungsposition innehatten. Die Interviews mit den Alumni lieferten Einblicke in Barrieren und förderliche Faktoren für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen. Die Gespräche mit männlichen Führungskräften dienten dazu, ihr Potenzial als Allies im Kontext des BayernMentoring-Programms zu untersuchen, da sie durch ihre Position über strukturelle Einflussmöglichkeiten verfügen.

Die Auswahl der Experten orientierte sich am in Kapitel 2.1 beschriebenen Führungsverständnis, das disziplinarische Verantwortung und strategische Steuerung umfasst. Da sie mit hoher fachlicher Verantwortung eine Schlüsselposition einnimmt, wurde auch eine Expertin ohne disziplinarische Rolle einbezogen. Diese Form lateraler Führung erfordert umfassende Führungskompetenz und wird trotz fehlender Weisungsbefugnis als Führungsposition gewertet.<sup>128</sup>

Die finale Stichprobe umfasst insgesamt 17 Experten, davon zehn Frauen und sieben Männer. Eine detaillierte Übersicht der für die Untersuchung relevanten Merkmale der befragten Experten ist im Anhang 1 dargestellt. Die Kontaktaufnahme mit den ausgewählten Experten erfolgte im November 2024 per E-Mail. Diese enthielt Informationen zur Forschungsfrage sowie eine Einladung zur Teilnahme. Aus Datenschutzgründen

<sup>127</sup> In Anlehnung an Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. XXII

<sup>128</sup> Kühl/Schnelle 2005: Laterales Führen, S. 188–189

wurde von allen Befragten eine unterschriebene Einverständniserklärung zur Verarbeitung personenbezogener Daten eingeholt, diese sind in Anhang 2 zu finden.<sup>129</sup> Nach der Zusage wurden individuelle Gesprächstermine für April 2025 vereinbart. Bei Bedarf fanden im Vorfeld einzelne Vorgespräche zur Klärung offener Fragen statt.

### 3.2.1.2 Erstellung des Interviewleitfadens

Gemäß der 2 befragten Expertengruppen wurden zwei zielgruppenspezifische Interviewleitfäden entwickelt, die jeweils an die spezifischen Erfahrungs- und Wissenskontexte der Befragten angepasst sind.<sup>130</sup> Diese Vorgehensweise folgt der Empfehlung Robert Kaisers, bei heterogenen Expertengruppen mit unterschiedlichem Wissenszugang differenzierte Erhebungsinstrumente einzusetzen. Beobachtungswissen bei den männlichen und Erfahrungswissen bei den weiblichen Experten. Diese methodische Trennung fördert eine geschlechtersensible Interviewgestaltung, die als Grundlage für das Erfassen differenzierter Deutungs- und Handlungsmuster gilt.<sup>131</sup>

Die Entwicklung des Interviewleitfadens erfolgte in einem mehrstufigen Prozess, der sich an der konzeptionellen und instrumentellen Operationalisierung nach Kaiser orientierte.<sup>132</sup> Die zentralen Analysedimensionen wurden aus dem theoretischen Rahmen abgeleitet, um das Forschungsproblem empirisch zugänglich zu machen. Diese umfassen Barrieren beim Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, Erfolgsfaktoren, die Rolle von Mentoring sowie die Bedeutung von Allyship im organisationalen Kontext. Anschließend wurden diese Dimensionen in thematische Fragenkomplexe überführt, die als Grundlage für den Interviewleitfaden dienten.<sup>133</sup>

Der daraufhin entwickelte Interviewleitfaden umfasst sieben Fragen, zu folgenden Themenkomplexen: individueller Karriereverlauf, wahrgenommene Barrieren, angewandte Erfolgsstrategien, das BayernMentoring-Programm und das Konzept des Allyship. Bei männlichen Experten wurde der Themenbereich BayernMentoring ausgeschlossen, da diese nicht an dem Programm teilgenommen haben. Stattdessen wurden ihre Beobachtungen und Einschätzungen zu den genannten Themen im Kontext ihrer weiblichen Kolleginnen erfragt. Der Leitfaden folgt einer klaren Struktur: Nach der Begrüßung und Zielerläuterung erfolgt der Gesprächseinstieg über offene Fragen. Daran schließen sich thematisch gegliederte Schlüsselfragen entlang der Dimensionen an. Den Abschluss bilden eine offene Zusatzfrage sowie ein Ausblick auf die Auswertung. Zur Sicherung von

---

<sup>129</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 66

<sup>130</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 64

<sup>131</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 56

<sup>132</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 68–69

<sup>133</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 70–71

Struktur und gleichzeitiger Offenheit kamen unterschiedliche Fragetypen zum Einsatz, etwa einleitende, strukturierende, direkte, indirekte sowie spezifizierende und interpretierende Fragen.<sup>134</sup> Die finalen Interviewleitfäden sind in Anhang 3 dokumentiert. Diese wurden mehrfach hinsichtlich Verständlichkeit, Kohärenz und Praktikabilität überarbeitet und in einem Pretest validiert. Dieser Pretest gewährleistete, dass die Leitfäden einerseits auf theoretischen Grundlagen basieren und andererseits offen für neue Perspektiven bleiben.<sup>135</sup> Eine ausführliche Darstellung des Pretestverfahrens erfolgt im folgenden Kapitel.

### 3.2.1.3 Durchführung und Ergebnisse des Pretests

Der Pretest beider Interviewleitfäden wurde Anfang April 2025 mit einer weiblichen Expertin und einem männlichen Experten durchgeführt. Ziel war es, mögliche Probleme wie unklare Formulierungen oder Ablaufprobleme frühzeitig zu identifizieren und zu beheben. Die Auswahl der Testpersonen erfolgte gemäß den Empfehlungen zur Zielgruppenträgerschaft, wobei beide Testpersonen später regulär in die Interviews einbezogen wurden.<sup>136</sup> Eine Aufzeichnung der Pretests ist nicht erfolgt.

Die Ergebnisse des Pretests führten zu einigen Anpassungen der Interviewleitfäden. Der Fragensatz zur Einteilung der Barrieren in kulturelle, strukturelle und individuelle Aspekte sowie deren Erklärung wurde entfernt, da die Befragten eigene thematische Schwerpunkte setzten. Weiterhin wurde die Interviewdauer von ursprünglich erwarteten 45-60 Minuten auf 30-45 Minuten reduziert.<sup>137</sup> Auffällig war ebenfalls das Begriff Allyship den Testpersonen nicht geläufig war, daher wurde eine entsprechende Erklärung des begriffs in den Leitfaden mit aufgenommen. Insgesamt trug der Pretest wesentlich zur inhaltlichen und formalen Optimierung der Leitfäden bei und stellte somit eine wichtige Grundlage für die anschließende Interviewphase dar.

### 3.2.1.4 Datenverarbeitung und Auswertung

Im Rahmen der Auswertung der erhobenen Daten erfolgte eine fokussierte Inhaltsanalyse in sechs Schritten nach Udo Kuckartz und Stefan Rädiker (2024). Die ersten fünf Arbeitsschritte dieser Analyse wurden mithilfe der Software MAXQDA durchgeführt. Die Interviewtranskripte wurden gemäß den in Kapitel 3.2 beschriebenen Transkriptions- und Anonymisierungsregeln bereinigt und anonymisiert. Anschließend wurden die Daten

---

<sup>134</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 80–81

<sup>135</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 82

<sup>136</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 83

<sup>137</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 83

in MAXQDA in zwei Dokumentengruppen (Frauen/Männer) organisiert und jedem Transkript die Variable Geschlecht (männlich/weiblich) zugeordnet.<sup>138</sup> Zur ersten inhaltlichen Annäherung wurden die Interviews vollständig gelesen und erste Eindrücke in Form von Dokument-Memos im Anhang festgehalten.<sup>139</sup>

Im zweiten Schritt erfolgte die deduktive Entwicklung der Kategorien auf Basis des Interviewleitfadens. Aus diesem wurden zunächst die zentralen Hauptkategorien *Barrieren*, *Erfolgsfaktoren*, *Bayern Mentoring* und *Allyship* abgeleitet.<sup>140</sup> Diese wurden systematisch in MAXQDA dokumentiert, um eine klare Abgrenzung zu gewährleisten.<sup>141</sup> Die Kategorie *Barrieren* wurde zudem in strukturelle, kulturelle und individuelle Dimensionen differenziert. Vor dem dritten Schritt, der Basiscodierung, wurden verbindliche Codierregeln definiert und in MAXQDA in Code-Memos festgehalten, um Redundanzen zwischen den einzelnen Kategorien und späteren Codes zu vermeiden.<sup>142</sup> Die Entwicklung dieses Codebuchs war ein iterativer Prozess, der sich im Verlauf der Analyse kontinuierlich anpasste. Das finale Codebuch ist im Anhang 5 zu finden.<sup>143</sup>

Die Basiscodierung der Interviews mit dem vorläufigen Kategoriensystem führte zu einer ersten Strukturierung des Datenmaterials. Im Verlauf der Basiscodierung wurde das System kontinuierlich überprüft und bei Bedarf induktiv erweitert. So wurden etwa unter *Erfolgsfaktoren* die Unterkategorien *Individuelle Erfolgsfaktoren* und *Unternehmenskultur und Diversität* ergänzt, wenn im Datenmaterial relevante Inhalte auftauchten, die bisher nicht abgedeckt waren.<sup>144</sup> Während Schritt 4, der Feincodierung, wurde das Codesystem weiter ausdifferenziert und systematisch in Subkategorien untergliedert. Die Verfeinerung der Kategorien erfolgte erneut induktiv, wobei häufige Themen vertieft betrachtet wurden. Innerhalb der kulturellen Barrieren wurden *Bewusstsein für Barrieren* und *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* als zentrale Subkategorien identifiziert. Im Bereich positiver Erfahrungen mit dem BayernMentoring-Programm erwies sich die Rolle der Mentorinnen als besonders bedeutsam. Das KI basierte Feedback von ChatGPT half dabei, die Subkategorien zu verdichten und die Inhalte klarer zuzuordnen. Das vollständige Codesystem ist im Codebuch in Anhang 5 dargestellt.

---

<sup>138</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 7

<sup>139</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 11

<sup>140</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 32

<sup>141</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 35

<sup>142</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 47–48

<sup>143</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 27

<sup>144</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 53–54

Die Schritte fünf und sechs, die Analyse und Ergebnisdarstellung, wurden systematisch und theoriegeleitet umgesetzt.<sup>145</sup> Die inhaltliche Auswertung orientierte sich an zuvor gebildeten Haupt- und Subkategorien. Zentrale Aussagen wurden thematisch verdichtet, etwa zu strukturellen, kulturellen und individuellen Barrieren beim Aufstieg von Frauen in Führungspositionen.<sup>146</sup> Mithilfe des visuellen Tools Code-Relations-Browser (vgl. Anhang 6) der Software MAXQDA wurden quantitative Elemente wie Codehäufigkeiten und Co-Codierungen interpretiert. Dadurch wurden inhaltliche Verknüpfungen ermöglicht, insbesondere zwischen dem Bewusstsein für Barrieren und deren Ausprägung im organisationalen Kontext.<sup>147</sup> Parallel zur Analyse erfolgte die fortlaufende Dokumentation der Erkenntnisse.<sup>148</sup> Die Ergebnisdarstellung im folgenden Kapitel wird durch ausgewählte Zitate sowie Visualisierungen aus MAXQDA untermauert. Relative Gewichtungen werden u.a. durch Kreisdiagramme der Häufigkeiten codierter Subcodes sowie den Code-Relations-Browser veranschaulicht. Letzterer bildet das gleichzeitige Auftreten von Codes innerhalb desselben Textsegments ab und ermöglicht Rückschlüsse auf inhaltliche Zusammenhänge sowie potenzielle Kausalitäten. Die Aussagekraft der Ergebnisse wurde in Kapitel 3.4 kritisch reflektiert.<sup>149</sup> Die abschließende Archivierung der Daten erfolgte anonymisiert in MAXQDA, um Transparenz und wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, die gesamte Projektdatei befindet sich dabei in Anhang 10.

### 3.3 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die zentralen Ergebnisse der durchgeführten qualitativen Experteninterviews. Aufbauend auf der in Kapitel 3.2.1.4 beschriebenen methodischen Vorgehensweise werden im Folgenden die wichtigsten Erkenntnisse in vier thematischen Schwerpunkten strukturiert dargestellt: Erstens werden zentrale Barrieren beleuchtet, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen erschweren. Zweitens werden relevante Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren präsentiert. Drittens wird der Beitrag des BayernMentoring-Programms aus Sicht der befragten weiblichen Experten beleuchtet. Viertens wird die Rolle männlicher Führungskräfte als Allies im Sinne aktiver Gleichstellungsgestaltung erörtert. Dazu wurden zunächst die Code-Häufigkeiten in Kreisdiagrammen dargestellt und anschließend anhand von Zitaten aus den Transkripten der Interviews die Ergebnisse präsentiert. Um Zusammenhänge zwischen den Codes darzustellen, wurde der Code Relations Browser genutzt (vgl. Anhang 6).

---

<sup>145</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 85

<sup>146</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 88

<sup>147</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 92

<sup>148</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 114

<sup>149</sup> Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. 123

### 3.3.1 Wahrgenommene Barrieren

Die Auswertung der Experteninterviews verdeutlicht, dass die befragten Expertinnen beim Aufstieg in Führungspositionen auf vielfältige Hindernisse stießen, die sich drei Hauptkategorien zuordnen lassen: kulturelle, individuelle und strukturelle Barrieren. Mit 129 codierten Segmenten dominieren kulturelle Barrieren. Diese äußern sich laut den befragten Expertinnen und Experten vor allem in gesellschaftlich geprägten Rollenerwartungen und organisationalen Verhaltensmustern, wie in Abbildung 9 dargestellt. Individuelle Barrieren betreffen vor allem Selbstwahrnehmung und innere Haltungen, während strukturelle Barrieren auf systemisch bedingte Benachteiligungen innerhalb beruflicher Rahmenbedingungen hinweisen. Der Code-Relations-Browser zeigt dabei signifikante Verbindungen zwischen kulturellen und strukturellen Barrieren, insbesondere durch die Codes *Bewusstsein für Barrieren* und *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. Die Ergebnisse dieser drei Kategorien werden im Folgenden dargestellt.

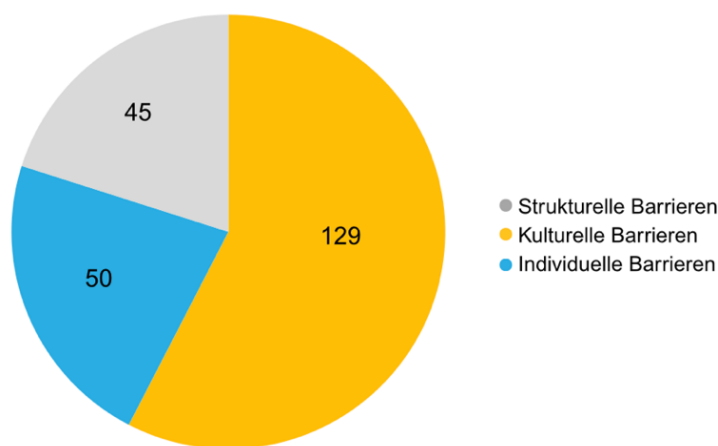


Abbildung 9 Codierte Segmente zum Thema Barrieren

#### 3.3.1.1 Kulturelle Barrieren

Ein zentrales Thema der Interviews ist die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies wird besonders deutlich in den Berichten von fünf der zehn befragten Expertinnen, die selbst Mütter sind. Sie schildern konkrete strukturelle und kulturelle Hürden, die sich mit der Übernahme von familiärer Verantwortung ergeben. So beschreibt eine Expertin: „Ich hätte wieder 50% arbeiten müssen [...] mit Kind. Also das war schon eine ziemliche Hürde“ (vgl. Anhang 8.7, Pos. 31-35). Neben der Herausforderung, Beruf und Kinderbetreuung zu koordinieren, kritisieren die Expertinnen insbesondere die unzureichenden staatlichen und betrieblichen Unterstützungsstrukturen. Die mangelnde Verlässlichkeit der Kinderbetreuung wird dabei als entscheidendes Hindernis für berufliche Entwicklung benannt: „Wenn die Kita zu hat [...] die Infrastruktur ist in Deutschland einfach nicht so gut [...], dass man gut arbeiten kann“ (vgl. Anhang 8.12, Pos. 450-458).

Besonders die Auswirkungen von Teilzeitmodellen, Elternzeitregelungen und stereotypen Erwartungen im Kontext von Familienplanung werden auch von männlichen Experten kritisch reflektiert. Dabei zeigt sich, dass Frauen häufig pauschal mit längeren Auszeiten oder verminderter beruflicher Verfügbarkeit assoziiert werden, was ihre Karrierechancen strukturell beeinträchtigen kann (vgl. Anhang 8.1, Pos. 106-109).

Das spiegelt sich in einigen Aussagen zum Thema tradierte Rollenbilder wider. Auch die männlichen Befragten erkennen veraltete Denkmuster in ihrem Umfeld: „Viele Kollegen tragen traditionelle Vorstellungen noch stark in sich“ (vgl. Anhang 8.2, Pos. 326-328). Hinzu kommen stereotype Zuschreibungen an Führungsstile: Weibliche Führung wird oft als weniger durchsetzungsstark oder kompetent wahrgenommen. Aussagen wie „Frauen in hohen Positionen wirken oft ‚männlich‘, weil das erwartet wird“ (Anhang 8.17, Pos. 352-356) oder „Der männliche Stil ist hierarchisch und faktenbasiert. Weibliche Führung muss sich dagegen behaupten“ (vgl. Anhang 8.11, Pos. 74-86) zeigen, wie tief solche Vorstellungen verankert sind. Begleitet davon treten Mikroaggressionen im beruflichen Kontext auf und stellen ein wiederkehrendes und belastendes Phänomen laut den Expertinnen dar. Etwa durch abwertende Bemerkungen, subtile Herabwürdigung oder unterschwellige Diskriminierung (vgl. Anhang 8.14, Pos. 418-421). Laut den Expertinnen wurde keiner der erlebten Vorfälle offiziell gemeldet. Stattdessen bewältigen die Betroffenen die Situationen eigenständig, etwa durch individuelles Konfliktmanagement oder Anpassung ihres Verhaltens.

#### 3.3.1.1.1 Bewusstsein für Barrieren

Zu den kulturellen Barrieren zählt ebenso der mit 39 codierten Segmenten auftauchende Code *Bewusstsein für Barrieren*. Die Aussagen der Experten zeigen, dass das Bewusstsein männlicher Führungskräfte für geschlechterspezifische Barrieren sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Einige männliche Experten reflektieren ihre Rolle kritisch und erkennen bestehende Ungleichheiten an. So beschreibt ein Experte etwa: „Wir haben noch 'n weiten Weg zu gehen, bis das Thema irrelevant ist“ (vgl. Anhang 8.15, Pos. 563-569). Andere verweisen auf branchenspezifische Ursachen und betonen, dass bestimmte Ungleichgewichte historisch gewachsen seien (vgl. Anhang 8.15, Pos. 217-221; Anhang 8.13, Pos. 167-170). Mehrere Experten setzen sich zudem mit dem Konzept des Unconscious Bias auseinander und versuchen, durch Trainings oder persönliche Reflexion sensibilisiert zu bleiben. Gleichzeitig wird das Thema teilweise relativiert, indem Vorurteile als „menschlich“ oder „wechselseitig“ eingeordnet werden (vgl. Anhang 8.15, Pos. 200-201).

Einzelne männliche Führungskräfte zeigen Selbstreflexion und berichten davon, durch Rückmeldungen aus ihrem Umfeld dazu angeregt worden zu sein, ihr Verhalten gegenüber Kolleginnen kritisch zu hinterfragen: „Ich wurde manchmal dezent angestoßen, mein Verhalten gegenüber Frauen zu überdenken“ (vgl. Anhang 8.16, Pos. 229–234). Gleichzeitig relativieren andere Befragte die Relevanz struktureller Ungleichheiten, indem sie diese als „gefühlte Hürden“ (vgl. Anhang 8.10, Pos. 42–44) bezeichnen oder eine „geschlechterspezifische Unterscheidung“ grundsätzlich in Abrede stellen (Anhang 8.10, Pos. 279–280). Dennoch zeigt sich in vielen Aussagen ein vorsichtiger Optimismus, dass bestehende Barrieren zunehmend abgebaut werden (vgl. Anhang 8.10, Pos. 42–44).

Alle befragten Experten äußern die Bereitschaft, weibliche Kolleginnen fördern zu wollen. Diese Aussagen werden häufig mit dem Hinweis ergänzt, dass eine Förderung grundsätzlich unabhängig vom Geschlecht erfolgen solle (vgl. Anhang 8.1, Pos. 227–330). Die Auswertung des Code-Relations-Browsers zeigt, dass der Code Bewusstsein für Barrieren besonders häufig in Kombination mit anderen kulturellen und strukturellen Codes vergeben wurde und somit auch mit strukturellen Barrieren in Verbindung steht.

### 3.3.1.2 Individuelle Barrieren

Nach den kulturellen Barrieren tauchen individuelle Barrieren am zweithäufigsten auf. Viele der weiblichen Expertinnen berichten von mangelndem Selbstvertrauen und ausgeprägter Zurückhaltung, insbesondere in Entscheidungssituationen oder wenn es darum geht, eigene Leistungen sichtbar zu machen. Aussagen wie „Frauen halten ihr Licht eher unterm Scheffel“ (vgl. Anhang 8.17, Pos. 278-281) oder „Ich hätte Lust darauf [...] aber ich habe mich nicht getraut, es zu sagen“ (vgl. Anhang 8.5, Pos. 83-87 Frau) zeigen, wie sich diese Unsicherheit auf die berufliche Entwicklung auswirken kann. Auch Themen wie Gehaltsverhandlungen oder das Einfordern von Verantwortung werden als Hemmnisse beschrieben: „Ich glaube, man muss auch mehr einfordern [...] beim Thema Gehaltsverhandlung, da bin ich wirklich nicht gut drin“ (vgl. Anhang 8.2, Pos. 391-394 Frau). Eng damit verbunden ist das sog. Imposter-Syndrom, das von mehreren Expertinnen benannt wird. Die Expertinnen hinterfragen dabei die eigene fachliche Qualifikation selbst dann, wenn objektiv betrachtet keine Zweifel bestehen müssten.

Ein weiterer individueller Faktor betrifft die fehlende oder zu zurückhaltende Eigenvermarktung. Die befragten Expertinnen berichten, dass sie ihre Erfolge seltener aktiv kommunizieren und sich damit im beruflichen Wettbewerb oft selbst benachteiligen. Sichtbarkeit wird als entscheidender Faktor benannt, wer die eigene Leistung nicht zeigt, läuft Gefahr, übersehen zu werden (vgl. Anhang 8.2, Pos. 357-360; Anhang 8.14, Pos. 169-174 Frau). Rückblickend äußert sich eine Expertin, dass ein selbstbewussteres Auftreten

hilfreich gewesen wäre, um als Führungspersönlichkeit wahrgenommen zu werden (vgl. Anhang 8.17, Pos. 78-84 Frau).

### 3.3.1.3 Strukturelle Barrieren

Die dritte Säule der beschriebenen Barrieren bilden strukturelle Barrieren. Ein zentrales strukturelles Hemmnis ist die nach wie vor geringe Repräsentation von Frauen in Führungspositionen. Mehrere Experten betonen, dass leitende Positionen nach wie vor überwiegend mit Männern besetzt werden (vgl. Anhang 8.1, Pos. 115–117). Laut einer Expertin zeigen sich die schleppende Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen sowie die weiterhin bestehenden Zugangshürden u.a. in der Einschätzung, dass eine ausgeglichene Verteilung, etwa im Sinne einer Frauenquote, nur schrittweise und über längere Zeiträume hinweg realisierbar sei (vgl. Anhang 8.12, Pos. 330-333). Auch die Erfahrung, dass Frauen sich für vergleichbare Positionen oft stärker beweisen müssten als ihre männlichen Kollegen, wurde angesprochen (vgl. Anhang 8.3, Pos. 78-80). Mit diesen Beobachtungen eng verbunden ist die Kritik an der unzureichenden strukturellen Förderung innerhalb der Organisationen. Aus Sicht der Befragten mangelt es an klaren, transparenten Karrierepfaden, gezielter Personalentwicklung und nachhaltigen Mentoring-Programmen. Eine Expertin berichtet sogar, dass sie das Unternehmen verlassen habe, weil ihr Entwicklungsperspektiven und strukturelle Unterstützung gefehlt haben (vgl. Anhang 8.9, Pos. 92-100).

Ein häufig genanntes Hindernis ist ebenfalls die mangelnde Vereinbarkeit von Führungsverantwortung mit Teilzeitmodellen. Der Ausschluss von Teilzeitkräften aus Führungsrollen wird sowohl von Frauen als auch von Männern thematisiert. So berichten die Experten, dass ihnen trotz vorhandener Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme mitgeteilt wurde, Führungsaufgaben seien in Teilzeit grundsätzlich nicht möglich (vgl. Anhang 8.7, Pos. 128-135). Auch Führungskräfte selbst äußerten explizit, dass Leitungsfunktionen ausschließlich in Vollzeit ausgeübt werden könnten (vgl. Anhang 8.15, Pos. 133-135). Mehrere Expertinnen berichten von Vorbehalten gegenüber Führungskräften in Teilzeit, insbesondere wenn Frauen betroffen sind: „Teilzeit? Und dann auch noch Führungsposition? Das geht doch nicht“ (vgl. Anhang 8.7, Pos. 27–30). Teilzeit in Führungsrollen wird eher als Ausnahme wahrgenommen insbesondere bei Männern, wie auch ein Experte bestätigt, der ein entsprechendes Modell positiv bewertet (vgl. Anhang 8.15, Pos. 74–79).

### 3.3.2 Wesentliche Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren

Im Folgenden wird aus Sicht der befragten Experten aufgezeigt, welche Strategien sich im Umgang mit Barrieren als wirksam erwiesen haben. Die identifizierten Erfolgsfaktoren

und Lösungsansätze wurden mit ähnlicher Häufigkeit genannt und lassen sich in zwei Kategorien gliedern: individuell und strukturell (vgl. Abbildung 10). Individuelle Faktoren beziehen sich laut den Expertenaussagen vor allem auf den Aufbau von Netzwerken, Eigeninitiative und kontinuierliche Weiterbildung. Strukturelle Faktoren umfassen gezielte Förderprogramme, eine unterstützende Unternehmenskultur sowie gelebte Diversität. Die Verbindungen im Code-Relations-Browser zeigen, dass individuelle Strategien häufig im Kontext von „Individuellen Barrieren“, „Strukturellen Unterstützungsmaßnahmen“ und „Positiven Erfahrungen mit dem BayernMentoring-Programm“ genannt wurden. Dies unterstreicht die enge Verzahnung von persönlichen Ressourcen und externen Unterstützungsstrukturen.

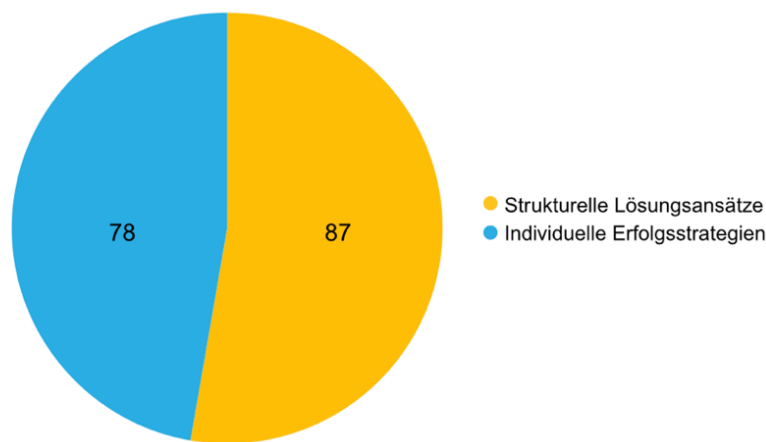


Abbildung 10 Codierte Segmente zum Thema Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze

### 3.3.2.1 Individuelle Erfolgsfaktoren

Ein zentrales individuelles Erfolgsmuster, das sich aus den Interviews ableiten lässt, ist die strategische Nutzung von Netzwerken sowie die aktive Arbeit an der eigenen Sichtbarkeit. Insbesondere die weiblichen Expertinnen unterstreichen, wie wichtig es ist, nicht nur innerhalb der eigenen Organisation, sondern auch über diese hinaus Verbindungen aufzubauen. Sie betonen die Relevanz externer Netzwerke als Schlüssel zur Karriereentwicklung (vgl. Anhang 8.4, Pos. 298–301). Dabei wird deutlich beschrieben, dass erfolgreiche Karriereverläufe häufig mit proaktivem Verhalten einhergehen, etwa durch das gezielte Einfordern von Entwicklungs- und Sichtbarkeitschancen (vgl. Anhang 8.2, Pos. 338–339). Auch die Zusammensetzung der Netzwerke spielt eine Rolle: Als besonders wirkungsvoll werden heterogene Netzwerke beschrieben, die nicht nur auf weibliche Kolleginnen beschränkt sind, sondern auch Männer und unterschiedliche Bereiche innerhalb und außerhalb der Organisation einbeziehen (vgl. Anhang 8.9, Pos. 374–383).

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist das Zusammenspiel von Selbstvertrauen und Eigeninitiative. Viele der befragten Experten verknüpfen den Aufstieg in Führungspositionen mit einem proaktiven, selbstbewussten Handeln und dem Mut, Verantwortung zu übernehmen (vgl. Anhang 8.5, Pos. 73–74; Anhang 8.9, Pos. 309). Ergänzend dazu wird die bewusste Reflexion über die eigene Führungsmotivation als wichtiger Schritt beschrieben, um die Entscheidung für eine Führungsrolle fundiert zu treffen (vgl. Anhang 8.17, Pos. 373–381). Ein drittes zentrales Muster betrifft fachliche Kompetenz und kontinuierliche Weiterentwicklung. Mehrfach wird betont, wie wichtig es sei, sich durch Wissen und Expertise zu profilieren: „Sich mit Fachwissen einen Namen machen“ (vgl. Anhang 8.12, Pos. 78–81) oder „Fachwissen entscheidend unabhängig vom Geschlecht“ (vgl. Anhang 8.12, Pos. 67–69). Auch gezielte Weiterbildung wird als zentral genannt: „Weiterbilden, weiterbilden, weiterbilden“ (vgl. Anhang 8.4, Pos. 71–73). Diese Aussagen zeigen, dass fachliche Exzellenz ein wesentliches Mittel zur Positionierung und zum Durchbruch in Führungsrollen darstellt.

### 3.3.2.2 Strukturelle Lösungsansätze

Strukturelle Programme und gezielte Fördermaßnahmen in Unternehmen werden von den Experten als wichtige Unterstützungsinstrumente neben individuellen Ressourcen wahrgenommen. So werden bspw. strukturierte Trainee-Programme hervorgehoben, die eine gezielte berufliche Vorbereitung und Entwicklung im Unternehmen ermöglichen (vgl. Anhang 8.17, Pos. 141–144). Neben allgemeinen Entwicklungsangeboten existieren auch spezifische Förderformate, die gezielt auf die Förderung weiblicher Führungskräfte ausgerichtet sind, z.B. Mentoring Angebote (vgl. Anhang 8.10, Pos. 156–159). Auch Formate zur Vernetzung von Frauen, etwa informelle Mittagessen, bei denen ein regelmäßiger Austausch stattfindet, werden als förderlich beschrieben (vgl. Anhang 8.14, Pos. 101–105). Der Code Strukturelle Unterstützungsmaßnahmen überschneidet sich dabei in 14 Fällen mit anderen Codes zum Thema Barrieren, häufig werden Fördermaßnahmen im direkten Zusammenhang mit bestehenden Hindernissen thematisiert (vgl. Anhang 6).

Dem Mentoring wird dabei eine besondere Bedeutung beigemessen, da es als wirkungsvolles Instrument gilt, um individuelle Karrierechancen zu verbessern. Mentoren öffnen ihren Mentees häufig neue Türen und bieten ihnen wichtige Unterstützung auf dem Weg in Führungspositionen (vgl. Anhang 8.10, Pos. 209–214). Der individuelle Nutzen wird auch reflektiert: „Ich persönlich habe vom Mentoring sehr profitiert [...] Und genau das möchte ich auch weitergeben“ (vgl. Anhang 8.10, Pos. 376–379). Die Wirkung solcher Programme auf tatsächliche Karriereschritte wird ebenfalls deutlich: „Ich sehe das

manchmal live, wenn ich miterlebe, dass Frauen, die am Mentoring-Programm teilgenommen haben, zur Redaktionsleiterin [...] befördert wurden“ (vgl. Anhang 8.10, Pos. 127–131).

Flexible Arbeitszeitmodelle wurden in den Interviews mehrfach als struktureller Erfolgsfaktor benannt. Ein männlicher Experte berichtet, dass er seinem Team die Möglichkeit bietet, individuell zwischen Vollzeit- und Teilzeitmodellen zu wechseln, abhängig vom jeweiligen Bedarf (vgl. Anhang 8.10, Pos. 81–84). Er beschreibt außerdem verschiedene Formen der Arbeitszeitgestaltung wie Jobsharing und unterschiedliche Teilzeitvarianten im Team, darunter 16- oder 24-Stunden-Modelle (vgl. Anhang 8.10, Pos. 87–90). Darüber hinaus verweist er auf Veränderungen der Arbeitszeitwünsche im Lebensverlauf, etwa im Zusammenhang mit Familienplanung (vgl. Anhang 8.10, Pos. 92–94). Diese Aussagen zeigen, dass sich auch männliche Führungskräfte mit Fragen der Flexibilisierung auseinandersetzen und entsprechende Lösungen vereinzelt in der Praxis umgesetzt werden.

Im Kontext struktureller Maßnahmen wurden auch Frauenquoten thematisiert und ambivalent bewertet: Während einige Befragte auf den weiterhin niedrigen Frauenanteil in höheren Führungspositionen hinweisen (vgl. Anhang 8.2, Pos. 311–316), äußern andere die Sorge, dass Quoten zu pauschalen Wahrnehmungen führen könnten, etwa dass Frauen nicht aufgrund ihrer Qualifikation, sondern nur zur Quotenerfüllung befördert würden (vgl. Anhang 8.14, Pos. 328–338). Zudem wird deutlich, dass Quotenregelungen teils auf Widerstand stoßen und etwa eine 30-%-Quote als „zu viel“ wahrgenommen wird (vgl. Anhang 8.12, Pos. 365–371). Gleichzeitig betonen einige Stimmen, dass Beförderungen stets an individueller Leistung orientiert sein sollten (vgl. Anhang 8.17, Pos. 271–273).

Ein zentraler struktureller Erfolgsfaktor, der von den Experten häufig genannt wird, ist die Unternehmenskultur, insbesondere im Hinblick auf Diversität. Dabei spielt die regelmäßige und glaubwürdige Kommunikation der Unternehmensleitung eine entscheidende Rolle. Klare Botschaften von der Führungsebene zum Thema Diversität tragen wesentlich dazu bei, sowohl intern Orientierung zu geben als auch nach außen ein starkes Signal zu senden (vgl. Anhang 8.1, Pos. 131–133). Besonders wirkungsvoll erscheint es den Expertinnen, wenn Diversität auch in der Zusammensetzung des Top-Managements sichtbar wird wie etwa in einem Fall, bei dem sowohl die Position der CEO als auch die der COO mit Frauen besetzt ist: „Zwei Frauen als CEO und COO [...] Thema massiv vorangetrieben“ (vgl. Anhang 8.12, Pos. 352–355).

### 3.3.3 Rolle des BayernMentoring aus Expertensicht

Die Teilnehmerinnen des Bayern-Mentoring-Programms berichten überwiegend in 67 von 82 codierten Segmenten über positive Erfahrungen mit dem Programm in Bezug auf ihre persönliche und berufliche Entwicklung, wie in Abbildung 11 dargestellt. Aus Sicht der Expertinnen zeigt sich die Förderung insbesondere in drei zentralen Bereichen: Empowerment durch weibliche Vorbilder, Austausch und Reflexion sowie Netzwerken auf Augenhöhe. Außerdem werden an einigen Stellen Verbesserungspotenziale des Programms aufgezeigt, wie bspw. mehr Struktur im Mentoring Prozess und der Einbezug männlicher Perspektiven.

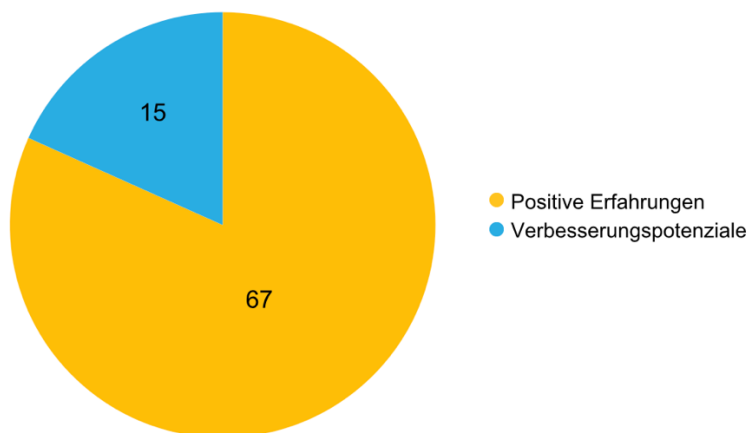


Abbildung 11 Codierte Segmente zum Thema Bayern Mentoring

#### 3.3.3.1 Positive Erfahrungen

Aus Expertensicht war die Rolle der Mentorinnen als Unterstützerinnen und Vorbilder die relevanteste positive Erfahrung im Rahmen des BayernMentorings. Mit 67 codierten Segmenten wurde sie zugleich als zentrales Element positiver Erfahrungen identifiziert. Viele Teilnehmerinnen beschrieben die Beziehung zu ihren Mentorinnen als nachhaltig und prägend. So berichtete eine Teilnehmerin, dass sie bis heute ein freundschaftliches Verhältnis zu ihrer Mentorin pflegt, die in derselben männerdominierten Branche tätig ist (vgl. Anhang 8.4, Pos. 109–112). Eine weitere Expertin schilderte, dass ihre frühere Mentorin inzwischen Professorin an ihrer ehemaligen Hochschule ist, wodurch sich ihr neue berufliche Chancen eröffnet haben (vgl. Anhang 8.11, Pos. 232–234). Eindrücklich war auch die Erfahrung, von der Mentorin aktiv in berufliche Kontexte eingebunden und durch vorbereitende Gespräche gezielt unterstützt worden zu sein (vgl. Anhang 8.11, Pos. 257–260). Viele Expertinnen empfinden es zudem als inspirierend, erfolgreiche Karrierewege von Mentorinnen kennenzulernen. Diese dienen als greifbare Vorbilder, stärken das berufliche Selbstbild und ermutigen zu eigenen Schritten (vgl. Anhang 8.8, Pos. 246–249; Anhang 8.9, Pos. 200–209; Anhang 8.5, Pos. 136–139). Mentorinnen

wirken nicht nur als Wissensvermittlerinnen, sondern auch als Identifikationsfiguren, die Selbstbewusstsein und Handlungsfähigkeit fördern. Den Expertinnen ist es besonders wichtig, weibliche Mentorinnen zu haben, da diese als näher an der Lebensrealität anderer Frauen wahrgenommen werden. So betont eine Expertin: „Klar, man kann auch einen männlichen Mentor haben, aber bei der ein oder anderen Situation ist es schon schön, eine weibliche Mentorin zu haben, weil sie gewisse Situationen einfach besser nachvollziehen kann.“ (vgl. Anhang 8.14, 211–214)

Der gegenseitige Austausch in einem geschützten Rahmen wird von vielen Frauen als besonders wertvoll empfunden. Die „Frauen-Energie“ innerhalb der Gruppe wird als vertrauensvoll beschrieben. Dadurch können sich die Teilnehmerinnen offen und authentisch zeigen, ohne sich profilieren zu müssen (vgl. Anhang 8.9, Pos. 24-28; 195-198). Der Austausch ermöglicht es, vielfältige Erfahrungen zu teilen und individuelle Herausforderungen gemeinsam zu reflektieren (vgl. Anhang 8.14, Pos. 232-236). Das Mentoring bietet außerdem einen strukturierten Rahmen für Selbstreflexion und gibt den Frauen neue Denkanstöße. So berichtet eine Teilnehmerin, dass sie sich zuvor kaum Gedanken über ihre Karriereziele gemacht hatte und erst durch das Programm angeregt wurde, sich intensiver damit auseinanderzusetzen (vgl. Anhang 8.11, Pos. 281–284). Eine andere Teilnehmerin betont, dass die Wirkung des Programms davon abhängt, wie viel man selbst daraus mitnimmt (vgl. Anhang 8.8, Position 289–293). Auch die Mentorinnen berichten von positiven Effekten, insbesondere in Bezug auf den Ausbau von Soft Skills und Selbstbewusstsein (vgl. Anhang 8.9, Pos. 30–34; Anhang 8.14, Pos. 149–155).

Der Aufbau tragfähiger Netzwerke und Beziehungen auf Augenhöhe wird von den Frauen als zentrales Ergebnis genannt. Die Vernetzung wird als wichtigster Faktor für die Karriereförderung angesehen (vgl. Anhang 8.5, Pos. 155–157). Dabei geht es nicht nur um berufliche Themen, sondern auch um den Austausch über private Erfahrungen, was zur Vertrauensbildung beiträgt (vgl. Anhang 8.4, Pos. 118–120). Die Förderung von Netzwerken durch das Programm wird als Mehrwert empfunden und unterstützt die Teilnehmerinnen dabei, neue Kontakte zu knüpfen und Ressourcen zu erschließen (vgl. Anhang 8.12, Pos. 222–226).

### 3.3.3.2 Verbesserungspotenziale

Neben vielen positiven Erfahrungen der Expertinnen tauchen dennoch Verbesserungsvorschläge für das Programm auf. So wurde thematisiert, dass nicht alle Mentoring-Beziehungen gleich intensiv verliefen. In einem Fall schränkten private und berufliche Belastungen der Mentorin den Austausch mit ihrer Mentee stark ein (vgl. Anhang 8.12, Pos. 145–149). Die davon betroffene Expertin wünschte sich im Nachhinein mehr Austausch,

verbunden mit dem Vorsatz, es als heutige Mentorin selbst besser zu machen (vgl. Anhang 8.12, Pos. 204–207). Daher wünschen sich einige Expertinnen klarere Leitlinien für den Ablauf und die Inhalte der Mentoring-Gespräche, z. B. zu geeigneten Fragen oder Themen (vgl. Anhang 8.8, Pos. 295–302, Frau). Auch eine bessere Einführung der Mentorinnen zu Programmbeginn wird als hilfreich bewertet, um den Einstieg zu erleichtern (vgl. Anhang 8.12, Pos. 234–237, Frau).

Expertinnen sehen zusätzlich die Einbindung männlicher Perspektiven als Möglichkeit, das Programm weiter zu stärken. So wird vorgeschlagen, Männer einzubeziehen, die sich bereits für die Förderung von Frauen engagieren, etwa in Form von Vorträgen oder Workshops (vgl. Anhang 8.2, Pos. 231-235; Anhang 8.9, Pos. 441-449; Anhang 8.8, Pos. 413-419). Diese Impulse verweisen inhaltlich auf das Thema Allyship, wie auch die Auswertung im Code-Relations-Browser zeigt: In der Spalte *Indirektes Allyship durch männliche Führungskräfte* überschneiden sich mehrere Codes, darunter sind Strukturelle Barrieren, Mentorinnen als Vorbilder und Verbesserungspotenzial des Programms (vgl. Anhang 6).

### 3.3.4 Männliche Führungskräfte als Allies

In 33 der insgesamt 59 codierten Segmente berichten die befragten Experten von Formen indirekten oder informellen Allyships durch männliche Führungskräfte (vgl. Abbildung 12). In weiteren 26 Segmenten wird ein expliziter Zusammenhang zwischen solchen Unterstützungspraktiken und der jeweils vorherrschenden Unternehmenskultur hergestellt. Die Aussagen verweisen insgesamt auf eine vielfältige Bandbreite an Praktiken, Wahrnehmungen und Haltungen, die das unterstützende Handeln männlicher Führungskräfte im organisationalen Kontext prägen. Diese reichen von gezielten Fördermaßnahmen bis hin zu beiläufigen, kontextgebundenen Unterstützungsakten.

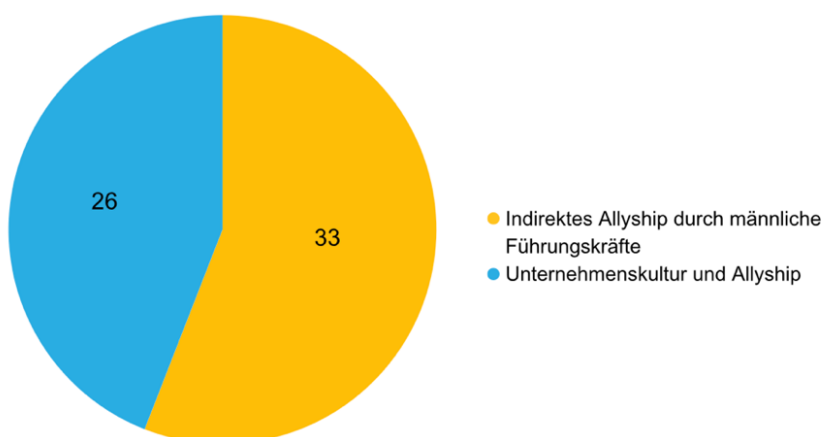


Abbildung 12 Codierte Segmente zum Thema Allyship

### 3.3.4.1 Unternehmenskultur und Allyship

Im Code *Unternehmenskultur und Allyship* äußerten sich alle befragten Experten zu unterschiedlichen Verständnissen und Formen männlicher Unterstützung im beruflichen Kontext. Mehrere Interviewpartner, insbesondere männliche Führungskräfte, gaben an, den Begriff Allyship in dieser Form nicht gekannt zu haben. Einzelne sprachen in diesem Zusammenhang eines möglichen Aufklärungsbedarfs über Rolle und Bedeutung solcher Unterstützung und hoben zugleich hervor, wie eng Allyship mit der Unternehmenskultur verknüpft ist (vgl. Anhang 8.1, Pos. 468–473; Anhang 8.3, Pos. 375–379).

Die Expertinnen haben verschiedene konkrete Unterstützungspraktiken beschrieben. Dazu zählen u.a. aktive Fürsprache durch männliche Vorgesetzte, das Einbringen von Ideen in Führungsgremien oder das Nennen von Kolleginnen in entscheidungsrelevanten Kontexten (vgl. Anhang 8.7, Pos. 397–403; Anhang 8.17, Pos. 282–288). Solche Maßnahmen wurden meist informell erlebt, ohne offiziellen Rahmen oder explizite Zielsetzung (vgl. Anhang 8.5, Pos. 196–198). Auch auf männlicher Seite wurde berichtet, dass Unterstützung teilweise beiläufig oder unabhängig vom Geschlecht erfolge (vgl. Anhang 8.6, Pos. 553–554; Anhang 8.4, Pos. 183–185). Dies wird von Expertinnen als Ausdruck einer Unternehmenskultur verstanden, in der männliche Führungskräfte zwar punktuell fördern, eine explizite Bekanntheit oder ein institutionell verankerter Umgang mit Allyship jedoch fehlt.

Einzelne Aussagen belegen, dass persönliche Karriereentscheidungen bspw. mit Blick auf Familie oder Lebensphase eine Rolle im Zusammenhang mit Förderung spielen (vgl. Anhang 8.12, Pos. 401–410). Gleichzeitig wurde thematisiert, dass strukturelle Voraussetzungen innerhalb von Organisationen beeinflussen, ob und wie Unterstützung stattfindet. Manche Expertinnen berichteten, dass Männer im beruflichen Alltag häufiger gefördert würden, teils aus Gewohnheit, teils bedingt durch bestehende Führungskulturen (vgl. Anhang 8.15, Pos. 362–366; Anhang 8.11, Pos. 406–414).

### 3.3.4.2 Indirektes Allyship durch männliche Führungskräfte

Mehrere Expertinnen und Experten betonen die wichtige Rolle, die männliche Führungskräfte als formelle oder informelle Unterstützer von Frauen im beruflichen Kontext spielen können. In diesen Zusammenhang werden auch gezielte Fördermaßnahmen wie Mentoring, die bewusste Vermittlung von Sichtbarkeit sowie die aktive Einbindung in entscheidungsrelevante Prozesse als zentrale Elemente beschrieben (vgl. Anhang 8.2, Pos. 273–274; Anhang 8.7, Pos. 397–403). Dabei zeigen sich verschiedene Formen von Allyship: Einige Führungskräfte treten explizit für die Interessen ihrer Mitarbeiterinnen ein, indem sie etwa deren Ideen in hochrangigen Meetings präsentieren oder gezielt ihre

Namen ins Spiel bringen, um ihnen Verantwortung und Anerkennung zuzuschreiben. Aus Sicht männlicher Experten gehört es zudem zur Rolle von Allies, Frauen den Zugang zu relevanten Netzwerken zu erleichtern und sie bei ihrer Karriereentwicklung strategisch zu unterstützen (vgl. Anhang 8.3, Pos. 269–272). Ob diese Rolle bewusst eingenommen wird, variiert stark. Einige männliche Führungskräfte berichten von eher beiläufigem oder situativem Engagement, das nicht explizit als geschlechterbezogene Förderung verstanden wird (vgl. Anhang 8.6, Pos. 362–365). Auch weibliche Fachkräfte schildern, dass Unterstützungsleistungen häufig informell und ungeplant erfolgen, ohne offiziellen Charakter oder strategischen Hintergrund (vgl. Anhang 8.5, Pos. 196–198). Auffällig ist zudem, dass der Begriff Allyship vielen Führungskräften nicht bekannt ist, was auf ein gewisses Definitions- und Aufklärungsdefizit hinweist (vgl. Anhang 8.1, Pos. 468–473). Unterstützung erfolgt somit oft ohne ein reflektiertes Verständnis für die strukturellen Implikationen und das strategische Potenzial solcher Allianzen.

Sowohl Männer als auch Frauen berichten von einer hohen Wirksamkeit gezielter Unterstützung durch männliche Allies. Sowohl männliche als auch weibliche Experten berichten von konkreten Karriereschritten, die durch aktives Mentoring oder Netzwerköffnung ermöglicht wurden (vgl. Anhang 8.3, Pos. 230–235; Anhang 8.4, Pos. 51–54). Besonders positiv wird wahrgenommen, wenn diese Förderung nicht zufällig, sondern gezielt und strategisch erfolgt. Eine Teilnehmerin regt in diesem Zusammenhang an, entsprechende Unterstützungsformate im Rahmen von Pilotprojekten zu testen, um Erfahrungen zu sammeln und strukturell zu verankern (vgl. Anhang 8.9, Pos. 441–449).

### 3.4 Reflektion und Limitationen der Untersuchung

Dieses Kapitel widmet sich der kritischen Reflexion der methodischen Umsetzung der Untersuchung und beleuchtet die im Kapitel 3.2 benannten Gütekriterien qualitativer Forschung. Dabei werden insbesondere die Rolle der Forschenden sowie potenzielle Limitationen analysiert, um wissenschaftliche Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Reflexivität im Sinne qualitativer Forschung sicherzustellen.

#### 3.4.1 Gütekriterien qualitativer Forschung

Im gesamten Forschungsprozess wurde durch eine umfassende und systematische Dokumentation das Gütekriterium der **intersubjektiven Nachvollziehbarkeit** sichergestellt. Die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Durchführung der Interviews, deren Transkription sowie die Kategorienbildung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wurden dabei vollständig offengelegt und in Kapitel 3.2.1.4 beschrieben.<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 13

Bei der methodischen Umsetzung kam es zu einigen technischen Herausforderungen. Die automatisch durch Microsoft Teams erstellten Transkripte wiesen inhaltliche Fehler auf und mussten daher manuell nachbearbeitet werden. Der Einsatz von ChatGPT erwies sich dafür als ungeeignet, da die Aussageabsicht der Interviewten teilweise verfälscht wurde. Trotz mehrerer Versuche wurde ChatGPT am Ende nicht eingesetzt, um die Datengrundlage zu sichern. Zusätzlich wurden die Gesprächsverläufe in Form von Dokument-Memos und Kommentierungen in MAXQDA reflektiert, wodurch der Deutungsprozess transparent und nachvollziehbar gemacht wurde.

Das **theoriegeleitete Vorgehen** wurde durch ein deduktives Vorgehen anhand der in Kapitel 2 dargelegten Theorien zu Geschlechterrollen, Barrieren, Erfolgsfaktoren und Lösungsansätzen beim Aufstieg von Frauen sowie zu Mentoring und Allyship gewährleistet. Diese theoretischen Grundlagen flossen sowohl in die Entwicklung des Leitfadens als auch in die Kategorisierung der Codierungen systematisch ein.<sup>151</sup> Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte, wie in Kapitel 3.2.1.4 beschrieben, in sechs Schritten nach der fokussierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024).

Die **Neutralität und Offenheit** der Forscherin wurden durch eine bewusst reflexive Haltung gewahrt. Die Rolle des „Co-Experten“ wurde durch die Forscherin (Interviewerin) eingenommen. Ziel war es, eine vertrauliche Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die authentische Einblicke in Erfahrungswissen ermöglicht, ohne durch Fachautorität zu dominieren. Dies ist in jedem Interview gelungen: Alle Experten schilderten ihre Erfahrungen offen und detailliert, ohne intensives Nachfragen zu erfordern. Durch diese persönliche Atmosphäre kam es jedoch zu sog. Rückkopplungseffekten, bei denen Experten Fragen an die Forschende richteten.<sup>152</sup> Daraufhin wurden Einschätzungen der Forschenden und Informationen aus vorherigen Interviews geteilt, jedoch stets ohne personenbezogene Daten zu teilen oder zu versuchen, die Interviewten zu beeinflussen, sondern um das Gespräch zu vertiefen, ohne die Steuerung zu verlieren.<sup>153</sup> Eigene Beobachtungen und Erfahrungen wurden nur dann eingebracht, wenn sie zur Gesprächsdynamik beitrugen, ohne suggestiv zu wirken. Leitfadenabweichungen wurden kontrolliert zugelassen, sofern neue, relevante Aspekte auftraten. Dieses flexible Vorgehen diente der inhaltlichen Tiefe und ist somit im Rahmen offener Interviewformen methodisch legitim.<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 10

<sup>152</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 96–97

<sup>153</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 95

<sup>154</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 66

### 3.4.2 Limitationen der Untersuchung

Trotz sorgfältiger Durchführung weist die qualitative Studie einige Limitationen auf, die im Sinne wissenschaftlicher Transparenz ebenfalls reflektiert werden. Die Stichprobe von 17 interviewten Experten ist für qualitative Forschung angemessen, jedoch nicht repräsentativ im statistischen Sinne. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte bewusst anhand inhaltlicher Relevanz, was die Übertragbarkeit der Untersuchung einschränkt. Der Fokus auf Alumni der Profi-Stufe des BayernMentoring sowie auf männliche Führungskräfte mit Fördererfahrung birgt zudem ein gewisses Verzerrungspotenzial, da überwiegend Frauenförderung befürwortende Perspektiven abgebildet werden. Die Aussagen der interviewten Experten sind kontextgebunden und subjektiv. Sie spiegeln individuelle Deutungen wider und sind potenziell durch soziale Erwünschtheit beeinflusst. Die Rolle der Forscherin als thematisch involvierte Person mit eigener Mentoring-Erfahrung und beruflichem Interesse an Female Empowerment erleichtert den Zugang zur Thematik, erfordert aber zugleich kritische Selbstreflexion, um mögliche Verzerrungen zu vermeiden. Darüber hinaus begrenzt der thematische Fokus auf Barrieren, Erfolgsfaktoren, BayernMentoring und Allyship die Analysebreite. Intersektionale Perspektiven bleiben dabei unberücksichtigt. Schließlich bleibt auch die fokussierte Inhaltsanalyse ein interpretativer Prozess: Trotz systematischer Vorgehensweise und digitaler Unterstützung durch die Software MAXQDA oder die KI ChatGPT ist die Analyse maßgeblich von der Deutung der Forscherin geprägt.

Trotz der Limitationen, wie der beschränkten Übertragbarkeit der Ergebnisse, möglicher Verzerrung durch die thematische Nähe der Forschenden sowie dem Fokus auf befürwortende Perspektiven, konnte die methodische Güte der Studie insgesamt gewahrt werden. In allen Phasen des Forschungsprozesses wurde eine reflektierte, methodisch fundierte Haltung eingenommen. Somit konnte den zentralen Gütekriterien qualitativer Forschung in vollem Umfang entsprochen werden.<sup>155</sup> Die gewonnenen Erkenntnisse basieren auf einer systematisch dokumentierten und wissenschaftlich redlichen Analysebasis. Damit ist eine belastbare Interpretation komplexer Zusammenhänge im Kontext von Frauenförderung, Mentoring und Allyship möglich, unter Berücksichtigung der genannten Einschränkungen.

---

<sup>155</sup> Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 13

## **4. Diskussion und theoretische Einordnung der Ergebnisse**

### **4.1 Barrieren im Aufstieg von Frauen: Ein Zusammenspiel von Normen, Strukturen und Selbstbildern**

Der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen wird durch ein Zusammenspiel kultureller, struktureller und individueller Barrieren erschwert. Die Auswertung der Interviews bestätigt diese Wechselwirkungen und untermauert zentrale theoretische Annahmen aus Kapitel 2.2.1. Daraus ergeben sich zentrale Implikationen für geeignete Lösungsansätze: Eine wirksame Förderung von Frauen in Führungspositionen setzt sowohl kulturelle Reflexion als auch strukturelle Veränderungen voraus. Im Folgenden werden die Barrieren in ihrem Zusammenhang analysiert und kritisch eingeordnet.

Kulturelle Barrieren wirken insbesondere durch anhaltende Rollenzuschreibungen. Den befragten Expertinnen zufolge wird das Thema Mutterschaft bspw. weiterhin mit einem beruflichen Rückzug in Verbindung gebracht (vgl. Kapitel 3.3.1.1). Diese Erkenntnis steht im Einklang mit Annahmen aus der Theorie über tief verwurzelte Geschlechternormen, denen zufolge Sorgearbeit primär als weibliche Aufgabe gilt (vgl. Kapitel 2.2.1.2). Diese Zuschreibungen bleiben nicht ohne Folgen, sondern spiegeln sich in den strukturellen Rahmenbedingungen wider, bspw. in institutionellen Abläufen. Dies lässt sich durch die vorliegenden empirischen Erkenntnisse bestätigen. Die befragten Experten berichten, dass in Teilzeit arbeitende Frauen oft von Führungspositionen ausgeschlossen werden. Besonders problematisch ist dies vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Erwartungen, nach denen familiäre Sorgearbeit primär Frauen obliegt (vgl. Kapitel 2.2.1.2). Solche Konstellationen legitimieren strukturelle Ausschlüsse, mit negativen Folgen für berufliche Aufstiegschancen und die Einkommensentwicklung von Frauen. Der in Kapitel 2.2.1.1 thematisierte Gender Pay Gap ist u. a. auf diese Mechanismen zurückzuführen.

Die daraus resultierende geringe Sichtbarkeit von Frauen in Führungspositionen, lässt sich nach Einschätzung der Expertinnen auf ein Zusammenspiel struktureller und kultureller Hürden zurückführen. Genannt wird insbesondere das Fehlen weiblicher Vorbilder, unzureichende Gleichstellungsmaßnahmen und wenig durchlässige Karrierewege. Diese Faktoren erschweren nicht nur den Aufstieg einzelner Frauen, sondern stabilisieren auch den männlich dominierten Status quo in den Führungsetagen, was sich mit den Berichten und Studien in Kapitel 2.1 deckt. Die Mehrheit der Befragten bewertet diesen Zustand ausdrücklich kritisch und sieht darin ein zentrales Hemmnis für die Gleichstellung im Berufsleben.

Damit korrespondieren theoretische Konzepte wie die *Doing-Gender* Theorie nach West und Zimmerman (1987) (vgl. Kapitel 2.2.1) sowie die Konzept *Think Manager – Think Male* nach Virginia E. Schein (1973) (vgl. Kapitel 2.2.1.2), die aufzeigen, dass weiblich konnotierte Verhaltensweisen häufig als Abweichung von etablierten, männlich geprägten Führungsnormen interpretiert werden. Diese theoretischen Annahmen finden Bestätigung in den Erfahrungen der befragten Expertinnen, die berichten, dass ihr Führungsstil vor allem dann Anerkennung erfährt, wenn er den männlich geprägten Erwartungen entspricht. Die *Role Congruity Theory* nach Eagly und Karau (2002) (vgl. Kapitel 2.2.1.2), beschreibt dieses Spannungsfeld als Double Bind: Frauen müssen sich an männliche Normen anpassen und laufen dabei Gefahr, entweder als unweiblich oder als ungeeignet für Führung wahrgenommen zu werden.

Auf individueller Ebene äußerten viele der interviewten Expertinnen trotz hoher Qualifikation Zurückhaltung bei Gehaltsverhandlungen oder bei der Positionierung in Führungskontexten. Dabei wurde das in Kapitel 2.2.1.3 beschriebene *Imposter Syndrom* nach Pauline R. Clance und Suzanne Imes (1978) genannt. Die Theorie verdeutlicht an einigen Stellen, dass solche Unsicherheiten nicht ausschließlich individuelle Ursachen haben, sondern auch Ausdruck systemischer Mechanismen sind. Internalisierte Rollenzuschreibungen, wie sie auch in der *Social-Identity-Theory of Intergroup Behaviour* nach Henri Tajfel und William G. Turner (1986) (vgl. Kapitel 2.2.1.3) beschrieben werden, führen dazu, dass Frauen gesellschaftlich vermittelte Abwertungen und Ausschlüsse verinnerlichen, insbesondere in männlich dominierten Führungsumfeldern.

Diesen Annahmen stehen jedoch vereinzelt kritische Gegenpositionen gegenüber. So stellt bspw. die *Preference Theory* von Catherine Hakim (2002) (vgl. Kapitel 2.2.1.1) die strukturelle Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen infrage. Hakim geht davon aus, dass sich viele Frauen bewusst für alternative Lebensmodelle, wie etwa die Familiengründung, entscheiden und daher seltener Führungsrollen anstreben. Demnach ist berufliche Zurückhaltung nicht die Folge struktureller oder kultureller Barrieren, sondern Ausdruck individueller Präferenzen. Eine solche Sichtweise wird auch von einzelnen befragten männlichen Experten vertreten, die strukturelle Ungleichheiten als nicht mehr vorhanden bezeichnen oder als subjektive Wahrnehmung bzw. „gefühlte Hürden“ (vgl. Kapitel 3.3.1.1.1).

Die in Kapitel 2 dargestellten Berichte und Studien widersprechen individualistischen Erklärungen wie der Preference Theory. Wissenschaftler wie Mary Leahy und James Doughney (2006) schließen sich dem an und widersprechen Hakims Theorie. Sie zeigen in einer Veröffentlichung, dass individuelle Präferenzen oft keine autonomen Entscheidungen sind, sondern adaptive Reaktionen auf wiederholte Erfahrungen mit Ungleich-

behandlung.<sup>156</sup> Diese Sichtweise deckt sich mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung sowie den meisten theoretischen Konzepten, die das Zusammenspiel kultureller, struktureller und individueller Faktoren als zentralen Einflussfaktor identifizieren. Gleichzeitig verdeutlichen die empirischen Erkenntnisse in Kapitel 3.3.1.1.1, dass das Bewusstsein für diese Barrieren an einzelnen Stellen in Theorie und Praxis oft unzureichend ist. Zwar geben einzelne männliche Führungskräfte an, sich mit unbewussten Vorurteilen beschäftigt zu haben, doch laut den Expertinnen fehlt es häufig an der praktischen Umsetzung dieser Einsichten. Eine rein formale Gleichbehandlung greift zu kurz, da sie bestehende Machtungleichgewichte übersieht und unbeabsichtigt Ausschlüsse verstärken kann. Daraus lässt sich ableiten, dass die Förderung von Frauen in Führungspositionen über symbolische Maßnahmen hinausgehen muss. Erforderlich ist ein tiefgreifendes Verständnis bestehender Barrieren sowie ein mehrdimensionaler Ansatz, der auf die tatsächliche Umsetzung struktureller Veränderungen abzielt.

## **4.2 Erfolgsfaktoren und wirksame Lösungsansätze zur Förderung weiblicher Führungskarrieren**

In der Theorie und Empirie dieser Thesis wird deutlich, dass für einen solchen mehrdimensionalen Ansatz zum nachhaltigen Abbau von Barrieren sowohl strukturelle als auch individuelle Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze erforderlich sind. Umgekehrt entfalten strukturelle Maßnahmen wie Mentoring, Quoten oder flexible Arbeitsmodelle ihre transformative Kraft erst durch individuelle Aneignung und Nutzung (vgl. Kapitel 3.3.2.1). Diskutiert wird dabei insbesondere der Unterschied zwischen theoretischen und empirischen Erkenntnissen hinsichtlich der Gewichtung individueller und struktureller Faktoren. Während die Theorie häufig kritisiert, dass der Fokus zu stark auf individuellen Barrieren liegt und strukturelle übersieht, wird in den empirischen Erkenntnissen individuellen Faktoren eine ähnliche Wichtigkeit beigemessen. (vgl. Kapitel 3.3.1.2).

In der empirischen Analyse zeigen sich zentrale individuelle Erfolgsfaktoren, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen begünstigen. Dazu zählen insbesondere Selbstwirksamkeit, ein ausgeprägtes Karrierebewusstsein, kontinuierliche Weiterbildung sowie ein strategischer Netzwerkaufbau. Die befragten Experten betonen, dass Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf aktiv eingefordert werden müssen. Diese Befunde bestätigen die Wirksamkeit der theoretische Konzepte wie der Instrumentalität und das *Empowerment-Konzept* nach Gretchen Spreitzer (1995) am Arbeitsplatz (vgl. Kapitel 2.2.2.1).

---

<sup>156</sup> Leahy/Doughney 2006: Women, Work and Preference Formation, S. 45–46

In den Interviews wird deutlich, dass die gezielte Nutzung heterogener Netzwerke mit unterschiedlichen Perspektiven sowie männlichen und weiblichen Mitgliedern als besonders wirksam eingeschätzt wird. Laut den Expertinnen und Experten wird dadurch Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb der Organisation bewusst hergestellt und strategisch gefördert. Ergänzend dazu sind Selbstvertrauen, Eigeninitiative und die reflektierte Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsmotivation entscheidend. Proaktives Handeln und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, gelten als Schlüsselverhalten. Fachliche Kompetenz und kontinuierliche Weiterbildung sichern zudem Glaubwürdigkeit, stärken die berufliche Autorität und ermöglichen eine langfristige Positionierung im Führungskontext (vgl. Kapitel 3.3.1.2).

Die Soziologin Joan Acker kritisiert diese individualisierte Perspektive auf weibliche Karriereverläufe, da sie strukturelle und kulturelle Hindernisse ausblendet und das Scheitern von Frauen beim beruflichen Aufstieg fälschlicherweise auf persönliche Defizite zurückführt. Laut ihr kann eine einseitige Fokussierung auf individuelle Leistung dazu führen, dass bestehende systemische Barrieren unsichtbar bleiben und die Verantwortung für Gleichstellung individualisiert wird (vgl. Kapitel 2.2.2.1). Gleichzeitig betonen Expertinnen in der Empirie, dass der persönliche Wille zur Führung dennoch eine wichtige Voraussetzung ist und ordnen die individuellen Faktoren als wichtig ein (vgl. Kapitel 3.3.1.2). In der Theorie wird hervorgehoben, dass individuelle Strategien ohne begleitende strukturelle Reformen langfristig an ihre Grenzen stoßen. Daraus lässt sich schließen, dass nachhaltige Gleichstellung das Zusammenspiel individueller Aneignung und systemischer Veränderungen erfordert, wie auch die empirischen Ergebnisse zeigen. Individuelle Handlungsspielräume allein reichen somit nicht aus, wenn institutionelle Hürden bestehen bleiben.

Zu den wirkungsvollen Ansätzen auf struktureller Ebene zählen laut Theorie und Aussagen der Experten flexible Arbeitszeitmodelle, eine diversitätsorientierte Unternehmenskultur, gezielte Netzwerkangebote, Mentoring sowie unter bestimmten Bedingungen Quotenregelungen für Führungspositionen. Flexible Arbeitszeitmodelle wurden dabei mehrfach als besonders relevant hervorgehoben. Ein männlicher Experte schildert, wie er als Führungskraft Teilzeit und angepasste Arbeitszeiten für Kollegen ermöglicht hat. Dies zeigt, dass auch männliche Führungskräfte zur Flexibilisierung beitragen und strukturelle Barrieren abbauen können (vgl. Kapitel 3.3.1.3).

Experten beschreiben Mentoring auf struktureller und individueller Ebene als besonders wirksam. Es bietet Zugang zu informellem Wissen und Ressourcen und wird als gegenseitiger Lernprozess beschrieben. Dieses Erkenntnis erweitert die theoretische Sicht aus Kapitel 2.3.2 auf Mentoring: Es fördert nicht nur Karriere, sondern auch kulturelle Anschlussfähigkeit und Sichtbarkeit. Mentoring-Programme sind auch zum Aufbau oder

eintritt in Netzwerke wirkungsvoll. Netzwerke dienen laut den befragten Experten nicht nur als Informationsquelle oder Karriereschub, sondern vor allem als strategisches Mittel zur Positionierung über Organisationsgrenzen hinweg. Auch Weiterbildung wurde als strategischer Hebel für die berufliche Entwicklung bestätigt. Die vorliegenden empirischen Ergebnisse zeigen, dass Fachwissen nicht nur zur Legitimation, sondern auch zur Autoritätsbildung und zur Unterwanderung geschlechtsbezogener Zuschreibungen genutzt wird. Diese Strategien stärken leistungsorientierte Selbstkonzepte, bei denen Wissen als Erfolgsfaktor gilt. Ein häufiger kritischer Einwand aus der Theorie bleibt jedoch, dass beide Ansätze bestehende Barrieren nicht abbauen, sondern sich dem bestehenden System anpassen, wodurch ihr transformativer Charakter stark infrage gestellt werden kann (vgl. Kapitel 2.3.2).

Die empirischen Befunde aus Kapitel 3.3.4.1 ergänzen die Theorie dahingehend, dass unterstützende männliche Vorgesetzte zur Sichtbarkeit von Frauen beitragen. Eine divers besetzte Unternehmenskultur im Top-Management schafft Orientierung, da Gleichberechtigungsbotschaften laut Experten nur glaubwürdig sind, wenn Frauen Führungspositionen innehaben. Ein diskutierter Ansatz, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, ist die Frauenquote. Zwar wird der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen empirisch als problematisch anerkannt, jedoch besteht die Sorge, dass Quoten Qualifikationen relativieren und die betroffenen Frauen stigmatisieren könnten. Im theoretischen Rahmen in Kapitel 2.2.2.2 und den empirischen Erkenntnissen aus Kapitel 3.3.2.2 zeigt sich, dass Quoten stark polarisieren. McKinsey etwa verweist darauf, dass Quoten die Gesellschaft spalten und nur begrenzt wirken. Thomas Sattelberger, ein bekannter Befürworter der Frauenquote, beschreibt in einem Interview, dass 70% der Männer Quoten ablehnen. Bei den Frauen ist die Haltung gespalten. Dies lässt sich auch in den Aussagen der Expertinnen erkennen. Diese äußern, dass Quoten zu einer Wahrnehmung führen könnten, bei der Frauen nicht aufgrund ihrer Leistung, sondern aufgrund der Quotenerfüllung befördert werden. Sie betonen, dass Beförderungen immer an individueller Leistung orientiert sein sollten. Es wird deutlich, dass strukturelle Lösungen nicht konfliktfrei sind und nicht als die eine Lösung gelten.

Die Ergebnisse zeigen, dass ein Zusammenspiel aus strukturellen Reformen und individueller Handlungsmacht erforderlich ist. Die zentrale Herausforderung besteht darin, individuelle Ansätze zu fördern, ohne die strukturelle Verantwortung zu vernachlässigen. Im folgenden Kapitel wird die Kombination der strukturellen Lösungsansätze Mentoring und Allyship zur nachhaltigen Förderung von Frauen in Führungspositionen diskutiert.

### **4.3 Das BayernMentoring-Programm und Allyship als Förderung weiblicher Führungskarrieren**

#### **4.3.1 Drei Wirkdimensionen der BayernMentoring Profi-Stufe**

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde das BayernMentoring-Programm als bedeutsames Instrument zur Förderung weiblicher Karrieren identifiziert. Es wirkt insbesondere im Studium und beim Berufseinstieg als Impulsgeber, der Orientierung bietet und den Aufbau von Ressourcen aktiv fördert, die für das Anstreben von Führungspositionen relevant sind. Die Profi-Stufe des BayernMentoring entfaltet ihre Wirkung dabei über drei zentrale Dimensionen, die sich insbesondere auf individuelle Erfolgsfaktoren beziehen. Diese sind: Empowerment durch weibliche Vorbilder (Mentorinnen), vertrauensvoller Austausch in einem geschützten Rahmen unter den teilnehmenden Frauen sowie der Aufbau sozialen Kapitals durch entstehende Netzwerke (vgl. Kapitel 3.3.3.1).

Die Mentorinnen werden von den Expertinnen als authentische und inspirierende Vorbilder beschrieben, deren individuelle Lebenswege Orientierung bieten und das berufliche Selbstvertrauen stärken. Dabei wird insbesondere betont, wie bedeutsam weibliche Mentorinnen sind, da sie ähnliche Lebensrealitäten teilen und dadurch ein hohes Maß an Verständnis und Identifikation für Mentees ermöglichen. Die Wirkung dieser Vorbilder geht dabei über klassische Karriereförderung hinaus. Dies stützt theoretische Annahmen, wonach Mentoring als biografisch umfassender Ansatz zu verstehen ist, der nicht nur instrumentelle Unterstützung bietet, sondern auch persönliche Orientierung und die Stärkung des beruflichen Selbstvertrauens ermöglicht (vgl. Kap. 2.3.2). Die empirischen Befunde zeigen, dass die Wirkung des Mentorings individuell variiert und maßgeblich davon abhängt, in welchem Ausmaß die Mentees das Programm strategisch und aktiv nutzen. Laut den Expertinnen ist die Wirkung besonders hoch bei Teilnehmerinnen, die das BayernMentoring gezielt als Entwicklungsraum nutzen und die Formate strategisch für ihre Karriere einsetzen.

Der geschützte Rahmen des Programms, geprägt durch die ausschließliche Beteiligung von Frauen sowohl als Mentees als auch als Mentorinnen, erweist sich als zentraler Erfolgsfaktor zur Förderung von Selbstreflexion und offenem Austausch. Expertinnen berichteten, dass sie erst in diesem Rahmen begonnen haben, systematisch über ihre Karriereziele nachzudenken. Die Ergebnisse legen nahe, dass die BayernMentoring Profi-Stufe nicht nur Karrierebegleitung ist, sondern auch Karrierebewusstsein erzeugt und Ziele formt, insbesondere bei jungen Studentinnen. Damit leistet das Programm einen bisher wenig beachteten Beitrag zur Weiterentwicklung theoretischer Ansätze. Vor dem Hintergrund verinnerlichter Geschlechternormen, wie sie in Kapitel 2.2.1.2 anhand der

*Doing-Gender* Theorie von West und Zimmerman (1987) beschrieben werden, ermöglicht das Programm die Reflexion bestehender Rollenbilder und das Erschließen neuer Handlungsspielräume für die Studentinnen (Mentees).

Dieser Rahmen des Programms ermöglicht es Mentees und Mentorinnen, tragfähige Netzwerke untereinander aufzubauen. Die Möglichkeit, auf Augenhöhe Kontakte zu knüpfen, die über die Programmlaufzeit hinaus bestehen bleiben, wurde von vielen Expertinnen als entscheidender Karrierefaktor hervorgehoben. Die Aussagen der Expertinnen bestätigen somit die theoretische Annahme, dass Mentoring auch beim Aufbau sozialen Kapitals eine zentrale Rolle spielt. Gerade vor dem in Kapitel 2.1 beleuchteten Status quo, dass Frauen in informellen Machtstrukturen nach wie vor unterrepräsentiert sind, schafft das Programm gezielte Zugänge zu bestehenden Netzwerken und fördert parallel die Entstehung eines frauenspezifischen Netzwerks unter den Teilnehmenden.

Trotz der positiven Effekte des BayernMentoring-Programms zeigen theoretische Positionen grundlegende Kritik am Konzept des Mentorings. Diese argumentieren, dass Mentoring zwar individuelle Unterstützung ermöglicht, jedoch bestehende strukturelle Barrieren in Organisationen häufig nicht verändert. Da die Mentorinnen meist keinen direkten Einfluss auf Beförderungen haben, wird empfohlen, Mentoring in organisationalen Kontexten durch Sponsoring zu ergänzen. Im Fall des BayernMentoring-Programms ist jedoch zu berücksichtigen, dass es im Hochschulkontext angesiedelt ist und daher generell begrenzten Einfluss auf organisationale Strukturen und Karrieremechanismen in Unternehmen hat (vgl. Kapitel 3.1).

Im Rahmen der empirischen Untersuchung benannten die Expertinnen auch Verbesserungspotenziale der Profi-Stufe des BayernMentorings, insbesondere in Bezug auf die Strukturierung des Mentoring-Prozesses und die Einbindung männlicher Perspektiven. Obwohl eine weibliche Besetzung der Mentoren bevorzugt wird, kam der Wunsch nach ergänzender Einbindung männlicher Perspektiven auf. (vgl. Kap. 3.4.3.2.) Die Unterstützung durch männliche Vorgesetzte wurde von Expertinnen und Experten mehrfach als karrierefördernder Faktor beschrieben. Dies verweist auf das Potenzial von Allyship durch männliche Führungskräfte als ergänzende, strukturell wirksame Unterstützung, welches im Folgenden diskutiert wird.

#### **4.3.2 Allyship als strukturelle Gestaltungsoption für Gleichstellung**

Kapitel 2.4.2 weist darauf hin, dass die Rolle männlicher Allies bei der Förderung von Frauenkarrieren ein bedeutendes Potenzial aufweist. Die Empirie macht jedoch deutlich, dass dieses Potenzial in der Realität noch nicht vollumfänglich ausgeschöpft wird (vgl.

Kapitel 3.3.4.2). In der Theorie hervorgehoben, dass Männer in Macht- und Führungspositionen über spezifische Ressourcen, Netzwerke und Handlungsspielräume verfügen, mit deren Hilfe Gleichstellungsziele strukturell vorangetrieben werden könnten. Dabei geht es nicht um symbolisches Verhalten, sondern um reflektiertes und empathisches Handeln mit realer Wirkung. Es wird beschrieben, dass männliche Allies durch ihre Position als sog. Change Agents wirken können, indem sie Frauen Sichtbarkeit verschaffen, systemische Barrieren hinterfragen und gezielt Ressourcen zugänglich machen.

Die vorliegenden empirischen Erkenntnisse verdeutlichen, dass männliche Führungskräfte durchaus Unterstützungsleistungen gegenüber Mitarbeiterinnen erbringen. Laut Expertinnen erfolgen diese jedoch überwiegend informell und situativ, etwa durch spontane Förderung oder positive Einflussnahme im beruflichen Alltag. Die befragten männlichen Experten beschreiben ebenfalls ihre Unterstützung gegenüber Mitarbeiterinnen, ohne sich jedoch als Allies zu bezeichnen. Dabei bleibt häufig ein explizites Bewusstsein für bestehende strukturelle Barrieren sowie fundierte Kenntnisse über das Konzept des Allyship aus. Letzteres lässt sich dadurch bestätigen, dass keiner der befragten Experten mit dem Begriff Allyship vertraut war. Dieses Auseinanderklaffen zwischen theoretischen Konzepten und praktischer Umsetzung stellt einen zentralen Befund dar. In der Literatur wird wirksames Allyship durch Männer als reflektiertes und strategisches Handeln beschrieben (vgl. Kapitel 2.4.1). Sie agieren als Change Agents, die ihre Privilegien aktiv nutzen, um institutionelle Reformen anzustoßen. In der Realität zeigt sich jedoch häufig nur beiläufiges Engagement.

In der Theorie wird die Differenzierung zwischen authentischem und performativem Allyship kritisch betrachtet. Performatives Allyship zielt häufig auf symbolische Sichtbarkeit und Eigenprofilierung ab, ohne strukturelle Veränderungen anzustoßen. Dadurch werden bestehende Machtverhältnisse eher bestätigt als verändert. In diesem Kontext erscheinen viele der von den Expertinnen beschriebenen Unterstützungsakte männlicher Führungskräfte als Ausdruck performativer Unterstützung: Sie sind gut gemeint und situativ hilfreich, aber nicht strategisch verankert oder im transformativen Sinne wirksam (vgl. Kapitel 3.3.4.2).

Die Aussagen der befragten Experten werden durch theoretische Überlegungen ergänzt, denen zufolge wirksames Allyship maßgeblich von der Unternehmenskultur abhängt. Die empirischen Erkenntnisse zeigen, dass Allyship in Organisationen entstehen und Wirkung entfalten kann, in denen eine Kultur der Unterstützung und Geschlechtergerechtigkeit gelebt wird. In Organisationen mit traditionellen Führungskulturen haben Frauen hingegen deutlich geringere Chancen, männliche Unterstützung zu erfah-

ren. Zudem zeigt sich, dass die strukturellen Rahmenbedingungen innerhalb von Organisationen entscheidend dafür sind, ob und in welcher Form Unterstützung erfolgt. Mehrere Expertinnen berichten, dass Männer im beruflichen Alltag häufiger gefördert werden, was sowohl auf bestehende Führungskulturen als auch auf gewohnheitsbedingte Muster zurückzuführen ist (vgl. Kapitel 3.3.4.1).

Gerade das Spannungsverhältnis zwischen informeller Unterstützung und fehlender strategischer Verankerung unterstreicht die Relevanz eines fundierten Verständnisses von wirksamem Allyship. Theoretische Ansätze aus Kapitel 2.4.3 und 2.4.2 bieten hierfür zentrale Orientierungspunkte. Das ALLIES-Framework zeigt auf, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Allyship Wirkung entfalten kann. Es benennt zentrale Handlungsfelder wie Anerkennung, aktives Zuhören, inklusive Zusammenarbeit, Vereinbarkeit und Wissensweitergabe und verdeutlicht, wie unterstützendes Verhalten strukturell im Berufsalltag verankert werden kann. In der Theorie wird angenommen, dass biografische Schlüsselmomente (sog. Turning Points) häufig den Anstoß für eine aktive Auseinandersetzung mit Gleichstellung geben und ein langfristiges Engagement als Ally begünstigen. Nach der Wissenschaftlerin Belle Rose Ragins können entsprechende Lern- und Reflexionsprozesse insbesondere in Mentoring-Beziehungen angestoßen und vertieft werden.

### **4.3.3 Allyship als strukturelle Ergänzung für die BayernMentoring Profistufe**

Die Aussagen der Expertinnen aus Kapitel 3.3.3.1 und 3.3.3.2 verdeutlichen, dass das BayernMentoring vorwiegend auf individueller Ebene wirkt. Männliche Führungskräfte werden nicht systematisch in gleichstellungsorientierte Prozesse einbezogen (vgl. Kapitel 3.1). Dies begrenzt die Wirksamkeit auf struktureller Ebene. Die fehlende strukturelle Wirkung wird als kritischer Punkt in der Theorie am Mentoring hervorgehoben. An dieser Stelle setzt das Konzept des Allyship an. Die Ergebnisse belegen, dass männliche Führungskräfte eine zentrale Rolle als Allies spielen können, wenn ihre Unterstützung strategisch reflektiert, auf systemische Veränderungen ausgerichtet und institutionell verankert ist. Vor diesem Hintergrund erscheint es vielversprechend, Mentoring gezielt in Kooperation mit männlichen Allies weiterzuentwickeln, um die Förderung von Frauen im Hochschulkontext nachhaltig zu stärken.

Vor diesem Hintergrund kann das *Triple-A-Modell of Social Justice Mentoring* von Belle R. Ragins aus dem Jahr 2024 als theoretischer Ansatz zur Weiterentwicklung des BayernMentoring-Programms herangezogen werden (vgl. Kapitel 2.4.3). Das Modell zielt auf eine genderinklusive Förderung ab, bei der sowohl Frauen als auch Männer aktiv in

Gleichstellungsprozesse eingebunden werden. Ragins nennt dabei ergänzende Formate wie *Diversity Dialogues* als Beispiel, um Allies zu integrieren. Diese können insbesondere bei männlichen Führungskräften dazu beitragen, ein vertieftes Bewusstsein für die strukturellen Barrieren zu entwickeln, denen Frauen im Berufsleben begegnen. Sie dienen dazu, systemische Ungleichheiten kritisch zu reflektieren und männliche Führungskräfte zu befähigen, als aktive und wirksame Verbündete aufzutreten.

Die Integration von Allyship in Mentoring-Konzepte ist ein innovativer Ansatz, der jedoch bislang nur unzureichend erforscht wurde. In der Theorie wird angemerkt, dass klassische Mentoring-Konzepte häufig eindimensional bleiben und ihr transformatives Potenzial nicht ausschöpfen (vgl. Kapitel 2.4.3). Allyship im Kontext von Mentoring läuft somit Gefahr, zur symbolischen Geste zu verkommen, wenn die Nutzung männlicher Privilegien nicht kontinuierlich reflektiert und verantwortungsvoll gestaltet wird. Die Theorie merkt an, dass männliche Verbündete in Gleichstellungskontexten häufig mehr Sichtbarkeit und Anerkennung erhalten als die Frauen, die sie eigentlich unterstützen sollen. Dies führt zu einem Ungleichgewicht, das bestehende Machtverhältnisse eher stabilisiert als aufbricht. Es ergibt sich daraus die Notwendigkeit, auch scheinbar unterstützende Strukturen kritisch zu hinterfragen, um unbeabsichtigte Reproduktionen männlicher Dominanz zu vermeiden und den von den befragten Expertinnen als Erfolgsfaktor bezeichneten sensiblen Raum unter Frauen nicht zu gefährden (vgl. Kapitel 3.3.3.1).

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass die Einbindung männlicher Allies keinesfalls die essenzielle Rolle weiblicher Mentorinnen ersetzt, sondern vielmehr eine ergänzende Dimension darstellt, die zur diversitätsbewussteren und gerechteren Ausgestaltung des Gesamtprogramms beitragen kann. Da männliche Unterstützung von den befragten Expertinnen als bedeutsam hervorgehoben wurde und ihr bei aktiver Ausgestaltung eine gewisse Wirksamkeit zugesprochen wird, stellt dieser Aspekt eine wichtige Erweiterung dar. Das *Triple-A-Modell for Social Justice Mentoring* kann dabei eine fundierte theoretische Grundlage bieten, um die Qualität entsprechender Formate zu sichern und gleichzeitig der Gefahr performativer Allyship entgegenzuwirken. Es wurde beobachtet, dass männliche Teilnehmende im Rahmen des Programms in die Lage versetzt werden, ihre strukturellen Privilegien kritisch zu reflektieren und sich aktiv für die Gleichstellung von Frauen einzusetzen. Dies trägt zur nachhaltigen Wirksamkeit des BayernMentoring-Programms bei.

## 5. Fazit und Ausblick

### 5.1 BayernMentoring und Allyship als mehrdimensionaler Gleichstellungsansatz

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautete: Welche Barrieren und Erfolgsfaktoren beeinflussen den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, und welche unterstützende Rolle spielt das BayernMentoring-Programm in diesem Prozess? Wie kann die Einbindung von Allyship zur Förderung von Frauen in Führungspositionen beitragen?

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung bestätigen, dass der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen durch ein komplexes Zusammenspiel struktureller, kultureller und individueller Barrieren erschwert wird. Die empirischen Befunde belegen, dass Frauen trotz hoher fachlicher Qualifikation häufig mit eingeschränkten Netzwerkmöglichkeiten, männlich geprägten Führungsidealen und fehlender Sichtbarkeit konfrontiert sind. Gleichzeitig zeigt sich, dass individuelle Erfolgsfaktoren wie Selbstwirksamkeit, Reflexionsfähigkeit und der Aufbau sozialen Kapitals maßgeblich zum Durchbrechen dieser Barrieren beitragen können, vorausgesetzt, sie treffen auf förderliche Strukturen.

Die Profi-Stufe des BayernMentoring-Programms konnte in dieser Arbeit als wirksames Instrument der individuellen Förderung identifiziert werden. Es entfaltet seine Wirkung über drei zentrale Wirkdimensionen: Empowerment durch weibliche Vorbilder, Vertrauensbildung in geschütztem Rahmen sowie Zugang zu karrierefördernden Netzwerken. Diese Dimensionen leisten einen relevanten Beitrag zur Stärkung weiblicher Führungspotenziale, insbesondere in Übergangsphasen zwischen Studium und Beruf. Die Untersuchung zeigt zudem, dass der Effekt des Programms stark durch die aktive und strategische Nutzung durch die Mentees beeinflusst wird. Mentoring wirkt somit nicht nur als Karrierebegleitung, sondern vor allem als Katalysator für Karrierebewusstsein und Handlungskompetenz.

Die empirischen Erkenntnisse zeigen zugleich, dass Mentoring lediglich auf individueller Ebene wirkt und somit allein nicht ausreicht, um strukturelle Ungleichheiten zu beseitigen. Vielmehr bedarf es einer Ergänzung in Form von struktureller Förderung durch Allyship, also der bewussten, aktiven Unterstützung durch männliche Führungskräfte. Die Interviews mit männlichen Führungspersonen deuten darauf hin, dass Potenzial für authentisches Allyship vorhanden ist, dieses jedoch noch nicht systematisch in bestehende Förderstrukturen integriert wurde. Allyship bietet als Konzept die Möglichkeit, bestehende Machtverhältnisse kritisch zu reflektieren und gezielt Ressourcen zur Förderung von Frauen einzusetzen, sofern ein Bewusstsein für die Komplexität geschlechterspezi-

fischer Barrieren besteht. Nur dann kann Allyship seine transformativen Wirkungen entfalten. Insgesamt zeigt diese Arbeit, dass die Kombination Mentoring und reflektiertem Allyship einen innovativen, synergetischen Ansatz für eine zukunftsgerichtete Gleichstellungspolitik darstellen kann. Der Paradigmenwechsel von reiner Frauenförderung hin zu kooperativer Gleichstellung mit männlicher Mitverantwortung stellt eine entscheidende Weichenstellung für nachhaltigen Wandel dar.

## 5.2 Ausblick auf zukünftige Forschung

Aus den Erkenntnissen dieses Fazits ergeben sich zwei zentrale Forschungsimpulse, die für die Weiterentwicklung gleichstellungsorientierter Förderformate von hoher Relevanz sind.

Ein zentraler Forschungsbedarf besteht darin, zu untersuchen, wie Allyship, bspw. in Form von *Diversity Dialogues* im Sinne des *Triple-A-Modells des Social Justice Mentoring* nach Belle Rose Ragins (2024), systematisch in bestehende Mentoringstrukturen wie das BayernMentoring-Programm integriert werden kann. In diesem Zusammenhang sollte analysiert werden, wie der Leitfaden des ALLIES-Frameworks für wirksames Allyship konkret operationalisiert und auf die Inhalte des Programms abgestimmt werden kann. Besonders relevant wäre es, Evaluationseinheiten mit den Teilnehmerinnen einzurichten, um zu erfassen, wie Impulse zur männlichen Unterstützung aufgenommen und bewertet werden und welche Auswirkungen sie auf Empowerment, Netzwerkeffekte und Karrierebewusstsein haben. Eine langfristige Begleitung dieser Maßnahmen im Sinne eines kontinuierlichen Wirkmonitorings über mehrere Jahre könnte aufzeigen, welche Formate nachhaltige Wirkung entfalten und welche eher performativ bleiben. Ergänzend sollte erforscht werden, wie nachhaltig Mentoring auf Karriereverläufe wirkt und in welchem Ausmaß Beziehungen und Netzwerke aus dem Programm langfristig zum Einstieg in Führungspositionen beitragen.

Diese Arbeit fokussierte sich bewusst auf die Kategorie *Geschlecht* und beleuchtete Frauenförderung unabhängig von weiteren Diversitätsmerkmalen. Für eine ganzheitliche Betrachtung von Karrierebarrieren ist es jedoch notwendig, weitere Dimensionen wie Herkunft, soziale Herkunft, Alter, sexuelle Orientierung oder Behinderung stärker in den Blick zu nehmen. Künftige Forschung sollte untersuchen, wie sich intersektionale Diskriminierungserfahrungen kumulativ auswirken, insbesondere im Kontext von Führungsambitionen. Ebenso wichtig ist die Frage, ob klassische Mentoring- oder Allyship-Formate diesen komplexen Realitäten gerecht werden, oder ob diversitätssensible Ansätze entwickelt werden müssen.

## **Anhang**

Die folgenden Dateien/Anhänge befinden sich in der beiliegenden ZIP-Datei.

### **Anhang 1 – Merkmale der befragten Experten**

Übersicht zu Position, Branche, Geschlecht und Erfahrung der Interviewten.

### **Anhang 2 – Einverständniserklärungen**

Schriftliche Zustimmungen zur Teilnahme und Nutzung der Interviewdaten.

### **Anhang 3 – Interviewleitfäden**

Leitfragen zur Gesprächsführung in den Experteninterviews.

### **Anhang 4 – Dokumentmemos**

Forschungsmemos/Notizen mit methodischen und inhaltlichen Reflexionen während der Auswertung.

### **Anhang 5 – Codebuch**

Definitionen und Ankerbeispiele zu allen verwendeten Kategorien und Codes.

### **Anhang 6 - Code-Relations-Browser**

Visualisierung der inhaltlichen Zusammenhänge zwischen Codes (MAXQDA).

### **Anhang 7 - Statistiken für Subcodes (Kreisdiagramme)**

Grafische Darstellung der Verteilung einzelner Subcodes nach Häufigkeit.

### **Anhang 8 – Interviewtranskripte**

Vollständige, anonymisierte Transkripte der geführten Interviews.

### **Anhang 9 – Codierte Segmente**

Textpassagen aus den Transkripten mit zugewiesenen Codes (MAXQDA-Export).

### **Anhang 10 – MAXQDA Projekt-Datei: BA\_Studie\_AliciaMeese**

Finale MAXQDA Projekt-Datei

### **Anhang 11 - Chatverläufe mit ChatGPT**

Referenz Chatverläufe mit ChatGPT aus der Dokumentation zum Einsatz von KI-Tools

## Dokumentation zum Einsatz von KI-Tools

KI-basiertes Hilfsmittel	Einsatzform	Betroffene Teile der Thesis	Bemerkungen
<b>DeepL Translator</b>	Übersetzung von englischen Text Passagen ins deutsche	Ganze Thesis	-
<b>DeepL Write</b>	Generierung von Formulierungsvorschlägen	Ganze Thesis	-
<b>ChatGPT</b>	ChatGPT wurde zur Generierung von Ideen zur Visualisierung der Abbildung befragt.	Kapitel 2.2.1.2, Seite 10 Gesamter Chatverlauf in Anhang 11	Abbildung 3, eigene Darstellung basierend auf von ChatGPT bereitgestellten Visualisierungsideen.
	ChatGPT wurde herangezogen, um eine Definition der Begriffe Allyship und Allies auf Basis der vorliegenden Quelle zu erarbeiten.	Kapitel 2.4.1, Seite 20 Gesamter Chatverlauf in Anhang 11	Auf Grundlage des von ChatGPT generierten Textvorschlags wurde ein eigenständig formulierter Text erstellt.
	ChatGPT wurde in den Prozess der Zuordnung einzelner codierter Segmente zu weiteren Codes einbezogen.	Kapitel 3.3, Seite 44-46, (vgl. Anhang 5, Codebuch, S.2)	Das KI-basierte Feedback von ChatGPT unterstützte die Verdichtung der Subkategorien sowie die klarere Zuordnung der Inhalte. Die vorgeschlagenen Anpassungen wurden berücksichtigt, jedoch stets eigenständig reflektiert und nicht unverändert übernommen.

## Literaturverzeichnis

Acker, Joan (2006): Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. In: *Gender & Society*, Jg. 20 (4), S. 441–464. DOI: 10.1177/0891243206289499.

Aldossari, Maryam u. a. (2023): Catch-22: Token Women Trying to Reconcile Impossible Contradictions between Organisational and Societal Expectations. In: *Work, Employment and Society*, Jg. 37 (1), S. 39–57. DOI: 10.1177/09500170211035940.

Almassi, Ben (2022): *Nontoxic: Masculinity, Allyship, and Feminist Philosophy*. Cham: Springer International Publishing AG.

Astheimer, Sven (2014): Interview mit Thomas Sattelberger zur Frauenquote. URL: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/interview-mit-thomas-sattelberger-zur-frauenquote-13303132.html> (18.07.2025).

Baker, Cortney (2014): Stereotyping and women's roles in leadership positions. In: *Industrial and Commercial Training*, Jg. 46 (6), S. 332–337. DOI: 10.1108/ict-04-2014-0020.

Bandura, Albert (1979): Angeborene Lernmechanismen - korrekatives Lernen. In: *Sozialkognitive Lerntheorie*. 1. Aufl. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bethke, Hannah (2022): Frauenquote : Auf eigene Verantwortung. In: *Die Zeit*,. URL: <https://www.zeit.de/politik/2022-09/frauenquote-gleichberechtigung-unternehmen-parteien> (21.06.2025).

Biehl, Brigitte (2023): *Gender und Leadership: Führung jenseits der Geschlechterklichschees*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-42540-1.

Boston Consulting Group (2024): Gender Diversity Index 2024 Short Deck. URL: <https://web-assets.bcg.com/0b/75/0647663a4593a816cbaf7584a87b/20241209-gdi-shortdeck-final.pdf> (29.05.2025).

Bourdieu, Pierre (1994): *Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. 7. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Clance, Pauline Rose/Imes, Suzanne: *The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention*.

Cooper, Virginia W. (1997): Homophily or the Queen Bee Syndrome: Female Evaluation of Female Leadership. In: *Small Group Research*, Jg. 28 (4), S. 483–499. DOI: 10.1177/1046496497284001.

Deloitte (2024): *Women @ Work 2024: A Global Outlook Germany*. URL: <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/perspectives/women-at-work-global-outlook.html>.

Eagly, Alice H./Carli, Linda L.: *Women and the Labyrinth of Leadership*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/5957753\\_Women\\_and\\_the\\_labyrinth\\_of\\_leadership#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership#fullTextFileContent) (09.07.2025).

Eagly, Alice H./Karau, Steven J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: *Psychological Review*, Jg. 109 (3), S. 573–598. DOI: 10.1037//0033-295x.109.3.573.

Fremdling, Magdalena (2011): *HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich*.

Gebert, Roland (2023): *Vereint Mit Potenzial: Ein Wegweiser Für Verantwortliche in Gemeinnützigen Organisationen*. Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Haines, Alexandra Claire/McKeown, Eamonn (2023): Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare: a thematic synthesis of women's experiences. In: *Journal of Health Organization and Management*, Jg. 37 (3), S. 360–378. DOI: 10.1108/JHOM-02-2022-0053.
- Halvorsen, Jeff u. a. (2025): Engaging White Men in Allyship for Structural Change: A Systematic Review. In: *The Journal of Men's Studies*, Jg. 33 (1), S. 3–29. DOI: 10.1177/10608265241254240.
- Heßling, Christina (2025): Voneinander lernen: Mentoring-Beziehungen im Blended Setting: Erfahrungen aus einem Mentoring-Programm für weibliche Nachwuchsführungskräfte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-47533-8.
- Hochschule Neu-Ulm: BayernMentoring - Managerinnen aus der Wirtschaft begleiten Studentinnen - HNU. URL: <https://www.hnu.de/hochschule/einrichtungen-und-service/frauenbeauftragte/fuer-studentinnen/bayernmentoring-managerinnen-aus-der-wirtschaft-begleiten-studentinnen> (13.06.2025).
- Jansen, Andreas/Kümmerling, Angelika/Zink, Lina (2024): Spannungsfeld Vereinbarkeit: Arbeitszeit- und Jobpräferenzen von Menschen mit Sorgeverantwortung. S. 79 S. DOI: 10.11586/2024147.
- Kaiser, Robert (2021): *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-30255-9.
- Karlshaus, Anja/Kaehler, Boris (2023): Führen in Teilzeit: Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In: *Teilzeitführung: Wissenschaftliche Impulse und Aktuelle Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 3–46.
- Kraft, Nina C. (2024a): *Erfolgreiche Implementierung von Coaching und Mentoring in Unternehmen: Eine strategische Initiative für nachhaltige Unternehmensentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-662-69553-1.
- Kraft, Nina C. (2024b): *Erfolgreiche Implementierung von Coaching und Mentoring in Unternehmen: Eine strategische Initiative für nachhaltige Unternehmensentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-662-69553-1.
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2024): *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-40212-9.
- Kühl, Stefan/Schnelle, Wolfgang (2005): Laterales Führen. In: Meyer, Matthias/Wetzel, Ralf (Hrsg.): *Modernes Netzwerkmanagement: Anforderungen — Methoden — Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 185–212. DOI: 10.1007/978-3-322-84636-5.
- Kümmerling, Angelika/Zink, Lina/Jansen, Andreas (2025): Spannungsfeld Vereinbarkeit: Arbeitsaufteilung, Geschlechterrollen und Aushandlungen im Paarkontext. DOI: 10.11586/2025005.
- Kutlaca, Maja/Radke, Helena R. M. (2023): Towards an understanding of performative allyship: Definition, antecedents and consequences. In: *Social and Personality Psychology Compass*, Jg. 17 (2), S. e12724. DOI: 10.1111/spc3.12724.
- LaKoF Bayern/HAW: BayernMentoring. URL: <https://www.lakof-bayern.de/foerderangebote/haw/bayernmentoring> (17.06.2025).
- Leahy, Mary/Doughney, James (2006): Women, Work and Preference Formation: A Critique of Catherine Hakim's Preference Theory. In: *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Jg. 1 (1). DOI: 10.15209/jbsge.v1i1.79.

- Letnar, Matejka/Širok, Klemen (2025): The Role of Social Capital in Employability Models: A Systematic Review and Suggestions for Future Research. In: *Sustainability*, Jg. 17 (5), S. 1782. DOI: 10.3390/su17051782.
- Loden, Marilyn (2017): 100 Women: „Why I invented the glass ceiling phrase“. URL: <https://www.bbc.com/news/world-42026266> (18.07.2025).
- Mayring, Philipp (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 13. Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- McKinsey & Company (2021): Vom Gesetz zur Quote für Vorstände profitieren nur etwa 90 Frauen | McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.de/news/presse/2021-01-07-frauenquote> (12.07.2025).
- McKinsey & Company & LeanIn.Org (2024): *Women in the Workplace 2024*. McKinsey & Company.
- Moser, Charlotte E./Branscombe, Nyla R. (2022): Male Allies at Work: Gender-Equality Supportive Men Reduce Negative Underrepresentation Effects Among Women. In: *Social Psychological and Personality Science*, Jg. 13 (2), S. 372–381. DOI: 10.1177/19485506211033748.
- Mumme, Clara/Leipert, Laura M./Vollmeyer, Regina (2025): Motivational reasons for dropping out of a physics degree program and gender differences in expectancies and values. In: *Discover Education*, Jg. 4 (1), S. 54. DOI: 10.1007/s44217-025-00442-5.
- Parnow, Hanna (2022): *Frauen in Führungspositionen: Eine länderübergreifende Analyse der Barrieren und Erfolgsfaktoren*. 1. Aufl. 2022. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-662-63665-7.
- Price, Paul C./Holcomb, Brandi/Payne, Makayla B. (2024): Gender differences in impostor phenomenon: A meta-analytic review. In: *Current Research in Behavioral Sciences*, Jg. 7, S. 100155. DOI: 10.1016/j.crbeha.2024.100155.
- Ragins, Belle Rose (2024): Allyship, authenticity and agency: The Triple A Model of Social Justice Mentoring. In: *Current Opinion in Psychology*, Jg. 60, S. 101920. DOI: 10.1016/j.copsyc.2024.101920.
- Rat der Europäischen Union: Lohntransparenz in der EU. URL: <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/pay-transparency/> (13.06.2025).
- Salowski, Claudia (2022): *Quick Guide Unconscious Bias: Wie Sie Unbewusste Verzerrungen Verstehen, Erkennen und Verändern*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.
- SAP (2024): Integrierter Bericht der SAP 2024. URL: <https://www.sap.com/integrated-reports/2024/de.html?pdf-asset=3a2e67ab-f67e-0010-bca6-c68f7e60039b&page=1>.
- Schein, Virginia E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 57 (2), S. 95–100. DOI: 10.1037/h0037128.
- Schermuly, Carsten C. (2023): *Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln*. In: Felfe, Jörg/Van Dick, Rolf (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 17–29. DOI: 10.1007/978-3-662-68185-5\_25.
- Schmidt, Marie (2025): Der Fall Frauke Brosius-Gersdorf: Ein Drehbuch namens Backlash. URL: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/backlash-deutschland-frauke-brosius-gersdorf-frauenrechte-bundesverfassungsgericht-li.3284565> (21.07.2025).
- Schwing, Madlen (2024): *Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad: Karrierepfade und Kompetenzen weiblicher Führungskräfte sowie Einflussfaktoren zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-46416-5.

- Siemens AG (2024): Siemens-Bericht für das Geschäftsjahr 2024. URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:b0c27e7a-f0bf-48d6-bfa7-721ba225122b/Siemens-Geschäftsbericht-2024.pdf>.
- Silver, Elisabeth R. u. a. (2024): Allyship in the university setting: supporting women's success. In: *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Jg. 43 (4), S. 728–739. DOI: 10.1108/EDI-08-2023-0267.
- Singh, Swati/Wanka, Sita (2020): Mentoring is essential but not sufficient: sponsor women for leadership roles. In: *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Jg. 34 (6), S. 25–28. DOI: 10.1108/DLO-05-2019-0100.
- Sondergeld, Virginia/Wrohlich, Katharina/Kirsch, Anja (2024): Frauen können in Führungspositionen von Unternehmen einiges bewirken, bleiben aber unterrepräsentiert: Editorial. In: *DIW Wochenbericht*, Jg. 91, S. S. 2325. DOI: 10.18723/DIW\_WB:2024-3-1.
- Sondergeld, Virginia/Wrohlich, Katharina/Kirsch, Anja (2025): Immer mehr Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen, aber nach wie vor ein weiter Weg bis zur Geschlechterparität. In: *DIW Wochenbericht*, Jg. 92, S. S. 22-36. DOI: 10.18723/DIW\_WB:2025-3-2.
- Spreitzer, G. M. (1995): PSYCHOLOGICAL, EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 38 (5), S. 1442–1465. DOI: 10.2307/256865.
- Statistisches Bundesamt: Gender Pay Gap. URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-GenderPayGap/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-GenderPayGap/_inhalt.html) (18.06.2025).
- Stephenson, Jacqueline H. (2024): *Allyship in Organizations: A Comprehensive Analysis from a DEI Perspective*. Cham: Springer Nature Switzerland. DOI: 10.1007/978-3-031-64961-5.
- Tajfel, Henri/Turner, John C. (1986): The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Austin, William G./Worchel, Stephen (Hrsg.): *Psychology of intergroup relations*. 2. Auflage. Chicago: Nelson-Hall Publishers, S. 276–293.
- Technische Hochschule Ingolstadt: BayernMentoring - Veranstaltungen. URL: <https://www.thi.de/service/mentoring-fuer-studentinnen-in-technik-informatik/bayern-mentoring-veranstaltungen/> (13.06.2025).
- Vonneilich, Nico (2020): Soziale Beziehungen, soziales Kapital und soziale Netzwerke – eine begriffliche Einordnung. In: Klärner, Andreas/Gamper, Markus/Keim - Klärner, Sylvia/Moor, Irene/Von Der Lippe, Holger/Vonneilich, Nico (Hrsg.): *Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 33–48. DOI: 10.1007/978-3-658-21659-7\_2.
- Weber, Peter C. (2024): Übergänge von der Hochschule in das Berufsleben: Die Bedeutung berufsbiographischer Gestaltungskompetenz für gelingende Übergänge. In: *Übergang vom Studium ins Berufsleben – Beratung und Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 109–126. DOI: 10.1007/978-3-658-45599-6\_9.
- West, Candace/Zimmerman, Don H. (1987): Doing Gender. In: *Gender & Society*, Jg. 1 (2), S. 125–151. DOI: 10.1177/0891243287001002002.
- World Economic Forum: *Global Gender Gap Report 2025*. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>.