

HNU Working Paper

Nr. 59

Magdalena Fremdling, Claudia Kocian-Dirr, Alicia Meese

Mentoring trifft Allyship: Neue Wege zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

Eine qualitative Analyse am Beispiel des BayernMentoring-Programms

11 / 2025

Magdalena Fremdling, Wissenschaftliche Referentin für Gleichstellung
Dr. Claudia Kocian-Dirr, Professorin für Wirtschaftsinformatik
Alicia Meese, Studentin Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation
Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm
Neu-Ulm University of Applied Sciences
Wileystraße 1, D-89231 Neu-Ulm

Abstract

Das Working Paper untersucht strukturelle, kulturelle und individuelle Barrieren beim Aufstieg von Frauen in Führungspositionen und analysiert, wie Mentoring und Allyship zur Förderung von Chancengleichheit beitragen können. Auf Grundlage qualitativer Daten aus dem BayernMentoring-Programm werden die Bedeutung von Organisationskultur und inklusiver Führung als zentrale Hebel für nachhaltigen Wandel in Hochschulen und Unternehmen herausgearbeitet.

Keywords: Frauen in Führung, Mentoring, Allyship, BayernMentoring, Gleichstellung, Empowerment, Führungskräfteentwicklung

JEL-Klassifikation: J16, J24, M12, M14, I23

Abstract

This paper analyzes structural, cultural, and individual barriers to women's advancement into leadership positions and examines how mentoring and allyship can foster gender equality in career development. Drawing on qualitative data from the BayernMentoring program, it highlights the role of organizational culture and inclusive leadership as key drivers for sustainable change in higher education and corporate contexts.

Keywords: Women in Leadership, Mentoring, Allyship, BayernMentoring, Gender Equality, Empowerment, Leadership Development

JEL Classification: J16, J24, M12, M14, I23

Inhaltsverzeichnis

Abstract	ii
Inhaltsverzeichnis.....	iii
Abbildungsverzeichnis.....	iv
1. Neue Impulse für BayernMentoring	1
2. Frauen in Führungspositionen	2
2.1 Status quo: zu wenig Frauen in Führungspositionen.....	2
2.2 Barrieren	4
2.2.1 Zusammenwirken unterschiedlicher Barrieren.....	4
2.2.2 Strukturelle Barrieren	5
2.2.3 Kulturelle Barrieren	7
2.2.4 Individuelle Hürden	10
2.3 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze	11
3. Mentoring für mehr Frauen in Führungsrollen.....	14
3.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung.....	14
3.2 Wirkung und Kritik.....	15
4. Allyship: Männer als Allies und Mitgestalter von Gleichstellung	17
4.1 Konzept und Relevanz.....	17
4.2 Mentoring als Plattform für Allyship	19
5. Empirische Untersuchung zu BayernMentoring und Allyship	21
5.1 BayernMentoring-Programm	21
5.2 Forschungsdesign	23
5.3 Zentrale Ergebnisse.....	24
5.3.1 Barrieren	24
5.3.2 Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren.....	27
5.3.3 Rolle des BayernMentoring aus Expertensicht.....	28
5.3.4 Männliche Führungskräfte als Allies	30
5.4 Limitationen der Untersuchung.....	32
6. BayernMentoring und Allyship als mehrdimensionaler Gleichstellungsansatz	33
Dokumentation zum Einsatz von KI-Tools	34
Literaturverzeichnis.....	35

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Geschlechterquote, Vergütung und GDI-Index in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten	3
Abbildung 2 Strukturelle, individuelle und kulturelle Barrieren weiblicher Führungsrepräsentanz	5
Abbildung 3 Verknüpfung zentraler Theorien zur Erklärung von Barrieren weiblicher Führung	8
Abbildung 4 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze zur Erhöhung des Frauenanteils in Führung	12
Abbildung 5 Vergleich von Sponsoring, Coaching und Mentoring als Entwicklungsinstrumente	15
Abbildung 6 Modell für die Entwicklung von Allyship weißer Männer	18
Abbildung 7 ALLIES-Framework.....	20
Abbildung 8 Fokussierte Interviewanalyse in sechs Schritten	24
Abbildung 9 Codierte Segmente zum Thema Barrieren	25
Abbildung 10 Codierte Segmente zum Thema Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze	27
Abbildung 11 Codierte Segmente zum Thema Bayern Mentoring	29
Abbildung 12 Codierte Segmente zum Thema Allyship	31

1. Neue Impulse für BayernMentoring

Trotz Jahrzehntelanger Gleichstellungsbumühungen stoßen Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen weiterhin auf vielfältige Hürden. Zwar sind Führungsrollen formal offen, doch gesellschaftliche Normen, Unternehmenskulturen, Geschlechterstereotype und wirtschaftliche Bedingungen schränken die tatsächliche Teilhabe ein. Zusätzliche Belastungen durch familiäre Aufgaben, fehlende Vorbilder und Netzwerke verstärken diese strukturellen Barrieren.¹ Studien zeigen, dass mehr Frauen in Führungspositionen mehr Gleichberechtigung fördern und zudem auch Innovation, Problemlösungskompetenz und Wettbewerbsfähigkeit steigern. Frauenförderung ist damit zugleich gesellschaftliche Aufgabe und strategischer Erfolgsfaktor für Organisationen.²

Vor diesem Hintergrund gewinnen gezielte Förderprogramme an Bedeutung. Das BayernMentoring stärkt im Hochschulkontext die individuellen Ressourcen, fördert berufliche Orientierung und Netzwerkbildung und unterstützt junge Frauen dabei, ihre Karriere frühzeitig aktiv zu gestalten.³ Das vorliegende Working Paper untersucht, inwiefern das Konzept der **Allyship**, d. h. die bewusste Unterstützung durch Männer in Machtpositionen, ein ergänzendes Potenzial für das BayernMentoring-Programm bietet.⁴

Dieses Working Paper basiert auf Erkenntnissen und Initiativen, die während der Amtszeit von Prof. Dr. Claudia Kocian-Dirr als Gleichstellungsbeauftragte der Hochschule Neu-Ulm (bis zum 14. Oktober 2025) angestoßen und begleitet wurden. Es greift insbesondere Ergebnisse einer Bachelorarbeit auf, die im engen und kontinuierlichen Austausch zwischen Alicia Meese (Studiengang Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation) und Magdalena Fremdling (Referentin für Gleichstellung und Projektkoordinatorin für BayernMentoring an der HNU) entstanden ist.

Das Working Paper erläutert zunächst die theoretischen Grundlagen zu Frauen in Führungspositionen, Barrieren, Erfolgsfaktoren sowie Mentoring und Allyship. Anschließend werden empirische Ergebnisse vorgestellt, um das Potenzial von Allyship für das BayernMentoring zu prüfen. Abschließend werden praxisnahe Empfehlungen zur Weiterentwicklung beider Ansätze als kombinierte Strategien für mehr Chancengleichheit formuliert.

¹ Vgl. Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 1-2 und S. 22

² Vgl. Biehl 2023: Gender und Leadership, S. 4

³ Vgl. LaKoF Bayern/HAW 2025: BayernMentoring

⁴ Vgl. Moser/Branscombe 2022: Male Allies at Work, S. 373

2. Frauen in Führungspositionen

In diesem Kapitel wird eine theoretische Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung geschaffen.

2.1 Status quo: zu wenig Frauen in Führungspositionen

Trotz zunehmender Diskussion über Gleichstellung bleiben Führungspositionen in Deutschland überwiegend männlich besetzt. Dies steht im Gegensatz zur hohen Bildungsbeteiligung und den überdurchschnittlichen Leistungen vieler Frauen. Die ungleiche Verteilung weist auf fortbestehende strukturelle und kulturelle Barrieren hin, die ihren beruflichen Aufstieg hemmen.⁵

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.⁶ Gleichstellung in Führungspositionen bedeutet faire, chancengleiche Teilhabe von Frauen ohne geschlechtsspezifische Diskriminierung oder strukturelle Hürden. Ziel ist, dass Frauen Führungsrollen gleichermaßen erreichen, ausüben und gestalten können. Verankert in Artikel 3 Absatz 2 GG verpflichtet der Staat dazu, bestehende Nachteile abzubauen und die ökonomische Unabhängigkeit von Frauen sowie den Abbau tradierter Rollenbilder zu fördern.

Trotz des verfassungsrechtlichen Gleichstellungsauftrags zeigen aktuelle Studien nur begrenzte Fortschritte und eine anhaltende strukturelle Ungleichheit – besonders in höheren Führungsebenen. Der **Gender Diversity Index 2024** der Boston Consulting Group belegt:⁷ Während der Frauenanteil in Aufsichtsräten von 6 % auf 21 % und das Vergütungsverhältnis auf 95 % stieg, wuchs der Anteil in Vorständen nur von 28 % auf 37 %, bei sinkender Vergütung auf 79 %. Der Gesamtindex verbesserte sich von 42 % auf 59 %, bleibt jedoch weit von Parität entfernt. Trotz einzelner Fortschritte bestehen somit weiterhin deutliche Macht-, Einfluss- und Einkommensunterschiede (vgl. Abbildung 1).⁸

⁵ Vgl. Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 1

⁶ Vgl. Gebert 2023: Vereint Mit Potenzial, S. 88-89

⁷ Vgl. Boston Consulting Group 2024: Gender Diversity Index 2024 Short Deck, S. 2–3

⁸ Ein Unternehmen erreicht den Maximalwert (100 Punkte), wenn Frauen 50 % aller Sitze in Vorstand und Aufsichtsrat haben **und** ihre durchschnittliche Vergütung der Männer entspricht. Der Index ermöglicht damit einen kombinierten Blick auf **Quantität** (Anteil Frauen) und **Qualität** (Vergütung bzw. Gleichheit) der Geschlechterdiversität auf Vorstandsebene. Da immer die gleiche Methodik seit 2017 verwendet wird, lassen sich die jährlichen Werte über die Zeit vergleichen.

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

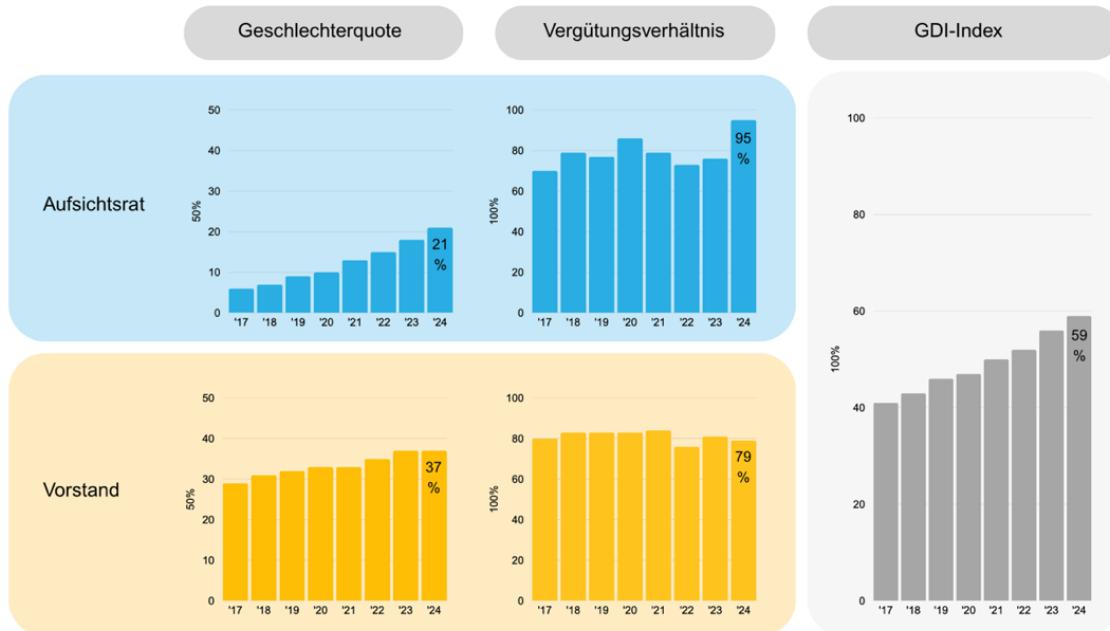


Abbildung 1 Geschlechterquote, Vergütung und GDI-Index in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten¹⁰

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.¹¹ 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.¹²

Auf politischer Ebene wurde mit dem *Führungspositionengesetz I* (2015) (FüPoG I) eine verbindliche Frauenquote von 30 % für Aufsichtsräte eingeführt. Ergänzend schreibt

⁹ Vgl. World Economic Forum: Global Gender Gap Report 2025, S. 195–196

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

¹¹ Vgl. McKinsey & Company & LeanIn.Org 2024: Women in the Workplace 2024, S. 4

¹² Vgl. Deloitte 2024: Women @ Work 2024: A Global Outlook Germany, S. 1

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.¹³ Dennoch bleibt die Frauenquote umstritten. Kritiker beanstanden, dass sie auf identitäts-politischen Argumentationen basiert und nahelegt, ausschließlich Frauen könnten die Interessen von Frauen angemessen vertreten.¹⁴

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 Lohn-gerechtigkeit zu fördern.¹⁵

Trotz dieser Fortschritte bleibt die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ein Ausdruck tieferliegender kultureller, individueller und struktureller Barrieren.

2.2 Barrieren

2.2.1 Zusammenwirken unterschiedlicher 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 Beziehung 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.¹⁶ Dieses Zusammenwirken unterschiedlicher Barrieren ist in Abbil-dung 2 dargestellt und trägt entscheidend zur bestehenden Ist-Situation bei, der Unter-repräsentanz von Frauen in Führungspositionen.

Im Anschluss werden die unterschiedlichen Barrieren mit ihren wesentlichen Theorien und Konzepten dargelegt.

¹³ Vgl. Sondergeld/Wrohlich/Kirsch 2025: Immer mehr Vorständinnen und Aufsichtsräinnen, aber nach wie vor ein weiter Weg bis zur Geschlechterparität, S. 30-31

¹⁴ Vgl. Bethke 2022: Frauenquote

¹⁵ Vgl. Rat der Europäischen Union 2025: Lohntransparenz in der EU

¹⁶ Vgl. Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 366–372

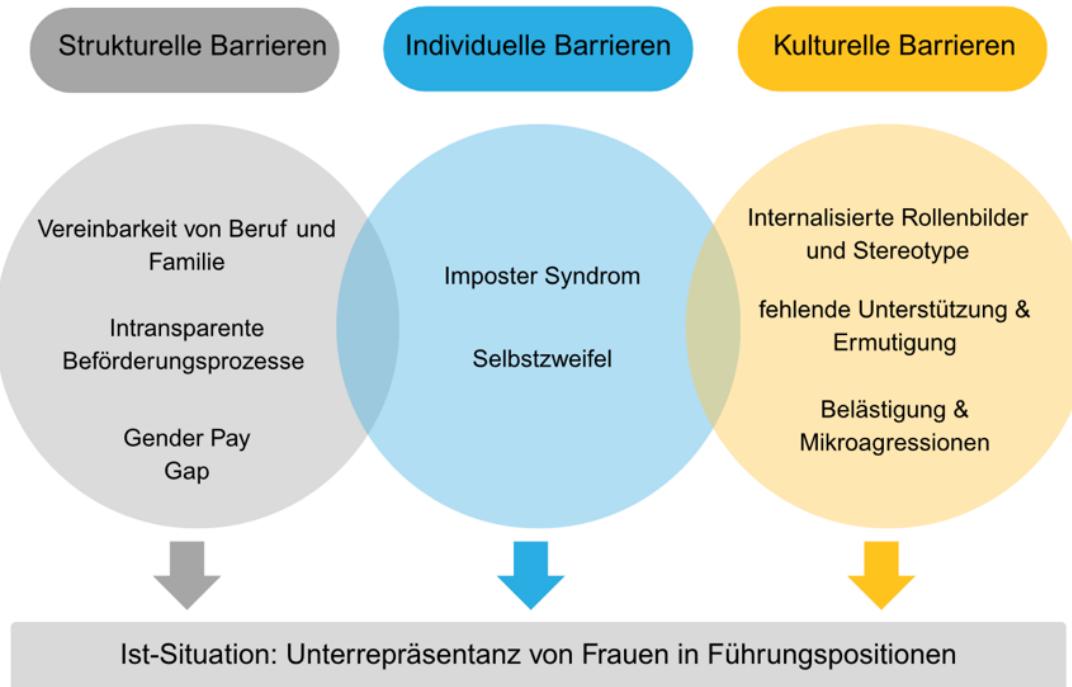


Abbildung 2 Strukturelle, individuelle und kulturelle Barrieren weiblicher Führungsrepräsentanz¹⁷

2.2.2 Strukturelle Barrieren

Strukturelle Barrieren sind in formalen Richtlinien, Prozessen und institutionellen Strukturen verankert.¹⁸ 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.¹⁹

Unter strukturelle Hürden fällt ebenfalls der **Gender Pay Gap**. Dieser bezeichnet den durchschnittlichen Stundenlohnunterschied zwischen Frauen und Männern und beruht

¹⁷ Eigene Darstellung auf Basis von Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 366–372

¹⁸ Vgl. Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 372

¹⁹ Vgl. Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 61-62

auf verschiedenen Ursachen, etwa der Konzentration von Frauen in schlechter bezahlten Berufen, ihrer geringeren Repräsentanz in Führungspositionen oder ungleicher Bezahlung trotz vergleichbarer Qualifikation.²⁰

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.²¹ Frauen leisten pro Jahr rund 37% weniger bezahlte Arbeitsstunden als Männer, was ihre Einkommenschancen zusätzlich einschränkt.²² Im Gegenzug leisten Frauen rund 45% mehr unbezahlte Arbeitsstunden, vor allem in Pflege-, Betreuungs- und Haushaltsaufgaben.²³ Die Mehrarbeit von Frauen ergibt sich somit aus **unbezahlter Arbeit im Haushalt und in der Familie**.²⁴ Diese Tätigkeiten gelten als Grundlage für Erwerbsarbeit und sind für das Funktionieren der Gesellschaft von zentraler Bedeutung.²⁵

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.²⁶ 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.²⁷ Dies schränkt insbesondere Mütter in ihrer beruflichen Entwicklung ein und trägt dazu bei, dass weibliche Führungskarrieren häufiger ins Stocken geraten.

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.²⁸ Trotz vergleichbarer Qualifikationen und Motivation werden Frauen durch eine männlich dominierte Unternehmenskultur ausgegrenzt. Der Aufstieg wird weniger durch fehlende

²⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt 2025: Gender Pay Gap

²¹ Vgl. Kümmerling/Zink/Jansen 2025: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 30

²² Vgl. Statistisches Bundesamt 2025: Gender Pay Gap

²³ Vgl. Kümmerling/Zink/Jansen 2025: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 18

²⁴ Vgl. Kümmerling/Zink/Jansen 2025: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 12

²⁵ Vgl. Kümmerling/Zink/Jansen 2025: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 57

²⁶ Vgl. Jansen/Kümmerling/Zink 2024: Spannungsfeld Vereinbarkeit, S. 19

²⁷ Vgl. Karlshaus/Kaehler 2023: Führen in Teilzeit: Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis, S. 18

²⁸ Vgl. Loden 2017: 100 Women

Fähigkeiten verhindert, sondern vielmehr durch fehlende Unterstützung, Kontakte und die Herausforderung, Familie und Beruf zu vereinbaren.²⁹

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 Führungsposten, 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.³⁰

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.³¹

2.2.3 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.³² 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.

²⁹ Vgl. Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 58

³⁰ Vgl. Eagly/Carli 2007: Women and the Labyrinth of Leadership, S. 63 - 66.

³¹ Vgl. Hakim 2002, zit. nach Leahy/Doughney 2006: Women, Work and Preference Formation, S. 37–38

³² Vgl. Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 59-60

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.³³

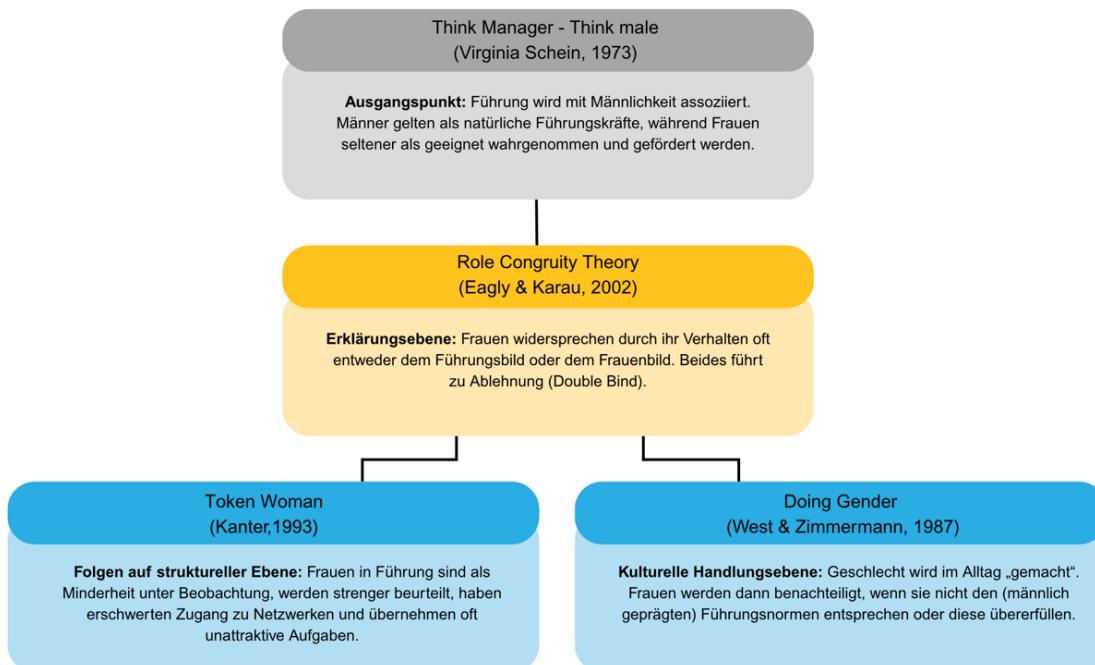


Abbildung 3 Verknüpfung zentraler Theorien zur Erklärung von Barrieren weiblicher Führung³⁴

Die **Role Congruity Theory** von Eagly und Karau (2002) erklärt, warum Frauen häufig als weniger geeignet für Führungsrollen gelten. Der **Double-Bind-Konflikt** beschreibt dabei den Widerspruch zwischen traditionellen Geschlechterrollen und Führungsanforderungen: Frauen mit „weiblichem“ Auftreten wirken zu wenig durchsetzungsfähig, mit „männlichem“ Verhalten dagegen unsympathisch. Diese verzerrte Wahrnehmung führt zu einer negativen Bewertung – unabhängig von tatsächlicher Kompetenz – und erschwert den beruflichen Aufstieg.³⁵

³³ Vgl. Schein 1973, zit. nach Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 60–61

³⁴ Eigene Darstellung vergleiche hierzu bspw. Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen; Baker 2014: Stereotyping and women's roles in leadership positions

³⁵ Vgl. Eagly/Karau 2002: Role congruity theory of prejudice toward female leaders., S. 573 und 576

Die **Token-Woman-Theorie** von Rosabeth M. Kanter (1993) beschreibt Frauen in Führungspositionen als Minderheit, die unter besonderer Beobachtung steht und strenger bewertet wird. Ihnen fehlen oft Netzwerke, sie übernehmen weniger prestigeträchtige Aufgaben und werden stärker nach Geschlechterstereotypen beurteilt. Dies erschwert ihre Integration in männlich dominierte Führungskulturen. Die Angst, als „Quotenfrau“ zu gelten, führt zudem häufig zur Ablehnung von Fördermaßnahmen.³⁶

Die **Doing-Gender-Theorie** von West und Zimmermann (1987) versteht Geschlecht als soziales Konstrukt und ergänzt den Ansatz struktureller Benachteiligung. Nachteile entstehen, weil Frauen nicht den männlich geprägten Führungsnormen entsprechen oder diese übererfüllen. Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit und ständige Verfügbarkeit gelten weiterhin als Maßstab für Führung. Frauen müssen daher zugleich geschlechts- und rollenbezogene Erwartungen erfüllen und ihre Führungsidentität eigenständig aushandeln.³⁷

Die genannten Theorien erklären auch den **Mangel an weiblichen Vorbildern** in Führungspositionen, der durch das **Queen-Bee-Phänomen** (Cooper, 1997) verstärkt wird. Frauen in Machtpositionen distanzieren sich teils von anderen Frauen, um ihre eigene Stellung zu sichern. Dadurch sinkt die Sichtbarkeit weiblicher Führungsvorbilder und der Anpassungsdruck an männlich geprägte Normen steigt – ein Mechanismus, der systemische Benachteiligung weiter festigt.³⁸

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.³⁹ Frauen sind dazu im beruflichen Umfeld häufig Mikroaggressionen und sexueller 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.⁴⁰ Sexuelle Belästigung untergräbt dabei das Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühl, wodurch betroffene Frauen sich zurückziehen und Chancen auf Beförderung meiden, was ihre berufliche Entwicklung hemmt.⁴¹

³⁶ Vgl. Kanter 1993, zit. nach Aldossari u. a. 2023: Catch-22, S. 41

³⁷ Vgl. West und Zimmermann 1987, zit. nach Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 19 und S. 111.

³⁸ Vgl. Cooper 1997, zit. nach Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 368-369

³⁹ Vgl. Salowski 2022: Quick Guide Unconscious Bias, S. 8-9

⁴⁰ Vgl. Deloitte 2024: Women @ Work 2024: A Global Outlook Germany, S. 11

⁴¹ Vgl. Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 371

2.2.4 Individuelle Hürden

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.⁴²

Frauen schreiben ihre Erfolge, z. B. im Beruf, häufiger äußerer 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.⁴³ 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.⁴⁴

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. 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 negativ aufzufallen oder ihre Gruppe zu enttäuschen, passen sie sich oft unbewusst den Erwartungen der dominanten, männlich geprägten Führungskultur an.⁴⁵

In der Literatur wird eine Veränderung gesellschaftlicher Geschlechterrollen und der Arbeitsteilung als ein möglicher Weg beschrieben, um bestehende Zuschreibungen aufzu-

⁴² Vgl. Haines/McKeown 2023: Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare, S. 366–367

⁴³ Vgl. Price/Holcomb/Payne 2024: Gender differences in impostor phenomenon, S. 1

⁴⁴ Vgl. Clance/Imes 1978: The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention

⁴⁵ Vgl. Tajfel & Turner 1986, zit. nach Salowski 2022: Quick Guide Unconscious Bias, S. 13

brechen und Frauen eine gleichwertige Kompetenz- und Statuszuschreibung zu ermöglichen.⁴⁶ Vor diesem Hintergrund ist es zentral, den Fokus auf Erfolgsfaktoren zu richten, die individuelle Ressourcen stärken und zur Überwindung struktureller Barrieren beitragen.

2.3 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze

Die Überwindung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen erfordert ein Zusammenspiel individueller und struktureller Maßnahmen. Strukturelle Ansätze wie transparente Beförderungsverfahren, Förderprogramme und eine inklusive Kultur schaffen die Basis für Wandel, während individuelle Maßnahmen Selbstvertrauen und Handlungsspielräume stärken. Nachhaltige Veränderung gelingt nur, wenn beide Ebenen ineinander greifen – strukturelle Reformen wirken erst durch individuelle Aneignung, und persönliche Strategien entfalten Wirkung nur in unterstützenden Systemen. So entsteht ein Umfeld, in dem Frauen ihr Potenzial entfalten können.⁴⁷ Im folgenden Schritt werden die in Abbildung 4 dargestellten Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze theoriegeleitet eingordnet.

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.⁴⁸ Im Fokus stehen insbesondere Instrumentalität, Selbstwirksamkeit und die Reflexion des eigenen Rollenverständnisses sowie das Empowerment-Konzept.

Netzwerke sind entscheidend für den beruflichen Aufstieg, da sie die Basis für soziales Kapital bilden – also Ressourcen wie Wissen, Vertrauen und Unterstützung in sozialen Beziehungen. Dieses Kapital eröffnet Zugang zu informellen Strukturen, stärkt Stabilität und Karrierechancen. Studien zeigen, dass nicht nur das Vorhandensein, sondern vor allem Art, Qualität und Reichweite von Netzwerken über deren Wirksamkeit entscheiden.⁴⁹

⁴⁶ Vgl. Tajfel & Turner 1986, zit. nach Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 43

⁴⁷ Vgl. Schwing 2024: Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad, S. 422–423

⁴⁸ Vgl. Schwing 2024: Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad, S. 422

⁴⁹ Vgl. Letnar/Širok 2025: The Role of Social Capital in Employability Models, S. 3

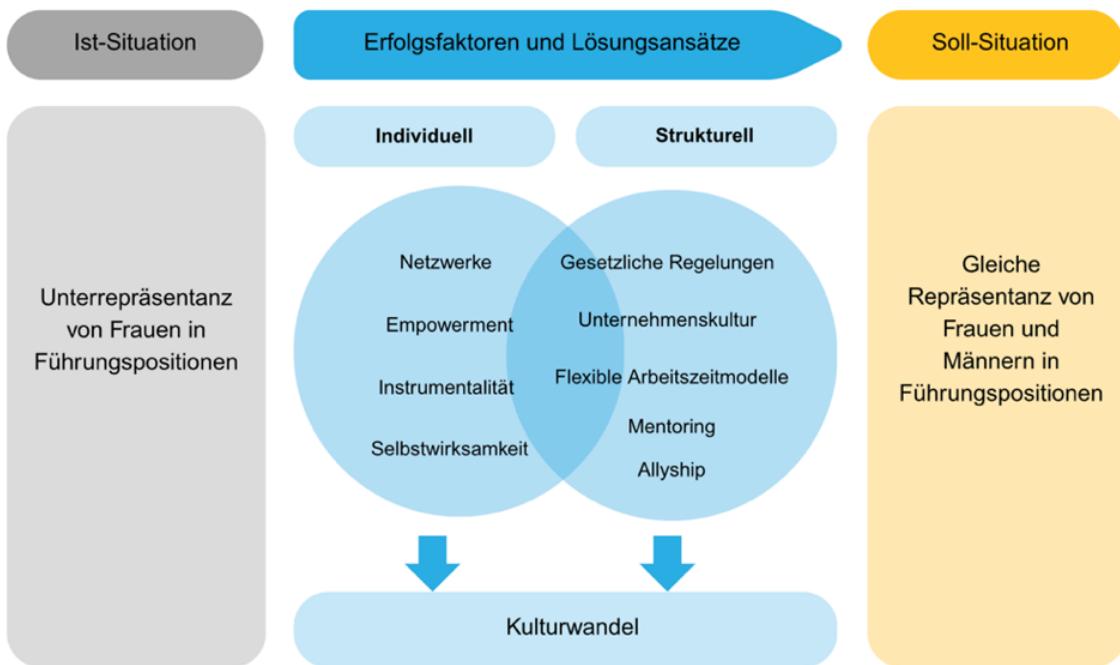


Abbildung 4 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze zur Erhöhung des Frauenanteils in Führung⁵⁰

Individuelle Ressourcen fördern den Aufbau von Netzwerken und den beruflichen Aufstieg. Besonders die **Instrumentalität** – also Zielstrebigkeit, Leistungsbereitschaft, fachliche Kompetenz und Machtorientierung – begünstigt Karriereerfolg unabhängig vom Geschlecht. Studien zeigen, dass Frauen mit eher maskuliner Geschlechtsidentität häufiger Führungspositionen anstreben. Gleichzeitig stärkt beruflicher Erfolg die Instrumentalität weiter, etwa durch mehr Selbstbewusstsein und Handlungsspielraum. Es entsteht ein wechselseitiger Verstärkungseffekt zwischen Karrierefortschritt und „Macherinnen-Mentalität“.⁵¹

Neben Zielorientierung und Leistungsbereitschaft ist **Selbstwirksamkeit** entscheidend für den beruflichen Aufstieg. Sie beschreibt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Herausforderungen zu meistern. Frauen mit hoher Selbstwirksamkeit und aktivem Umgang mit Belastungen überwinden innere Barrieren wie Selbstzweifel effektiver. Sowohl maskuline als auch feminine Orientierungsmuster korrelieren damit – ein Hinweis auf die Bedeutung einer differenzierten Betrachtung geschlechtlicher Identitätsmuster im Aufstiegsprozess.⁵²

⁵⁰ Eigene Darstellung auf Basis von Schwing 2024: Female Leadership in Branchen mit hohem Digitalisierungsgrad, S. 422–423

⁵¹ Vgl. Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 92-113

⁵² Vgl. Parnow 2022: Frauen in Führungspositionen, S. 97

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. 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.⁵³

Gegenstimmen wie die der Soziologin Joan Acker kritisieren, dass das Scheitern von Frauen beim beruflichen Aufstieg häufig auf individuelle Defizite zurückgeführt wird, 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.⁵⁴

Im folgenden Abschnitt wird Mentoring als strukturelle Maßnahme für die individuelle Karriereförderung anhand von theoretischen Implikationen eingeordnet.

⁵³ Vgl. Spreitzer 1995, zit. nach Schermuly 2023: Empowerment, S. 17-19

⁵⁴ Vgl. Acker 2006: Inequality Regimes, S. 457

3. Mentoring für mehr Frauen in Führungsrollen

3.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Mentoring ist eine etablierte Maßnahme der Personalentwicklung, die insbesondere im Kontext der Förderung von Frauen und als Lösungsansatz für bestehende Barrieren im Aufstieg in Führungspositionen zunehmend an Bedeutung gewinnt.⁵⁵ 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.⁵⁶

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.⁵⁷ 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.⁵⁸ Alle drei Formate tragen auf unterschiedliche Weise zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung bei, unterscheiden sich jedoch in Struktur, Beziehungsgestaltung und Zielsetzung.

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.⁵⁹ Besonders für Frauen,

⁵⁵ Vgl. Heßling 2025: Voneinander lernen, S. 1

⁵⁶ Vgl. Kraft 2024a: Erfolgreiche Implementierung von Coaching und Mentoring in Unternehmen, S. 5

⁵⁷ Vgl. Kraft 2024b: Erfolgreiche Implementierung von Coaching und Mentoring in Unternehmen, S. 4

⁵⁸ Vgl. Singh/Vanka 2020: Mentoring is essential but not sufficient, S. 25–26

⁵⁹ Vgl. Bordieu (1994), zit. nach Vonneilich 2020: Soziale Beziehungen, soziales Kapital und soziale Netzwerke – eine begriffliche Einordnung, S. 38

die in machtvollen Netzwerken oft unterrepräsentiert sind, ist der durch Mentoring geschaffene Zugang zu strategischem Beziehungswissen von hoher Bedeutung.⁶⁰ 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.

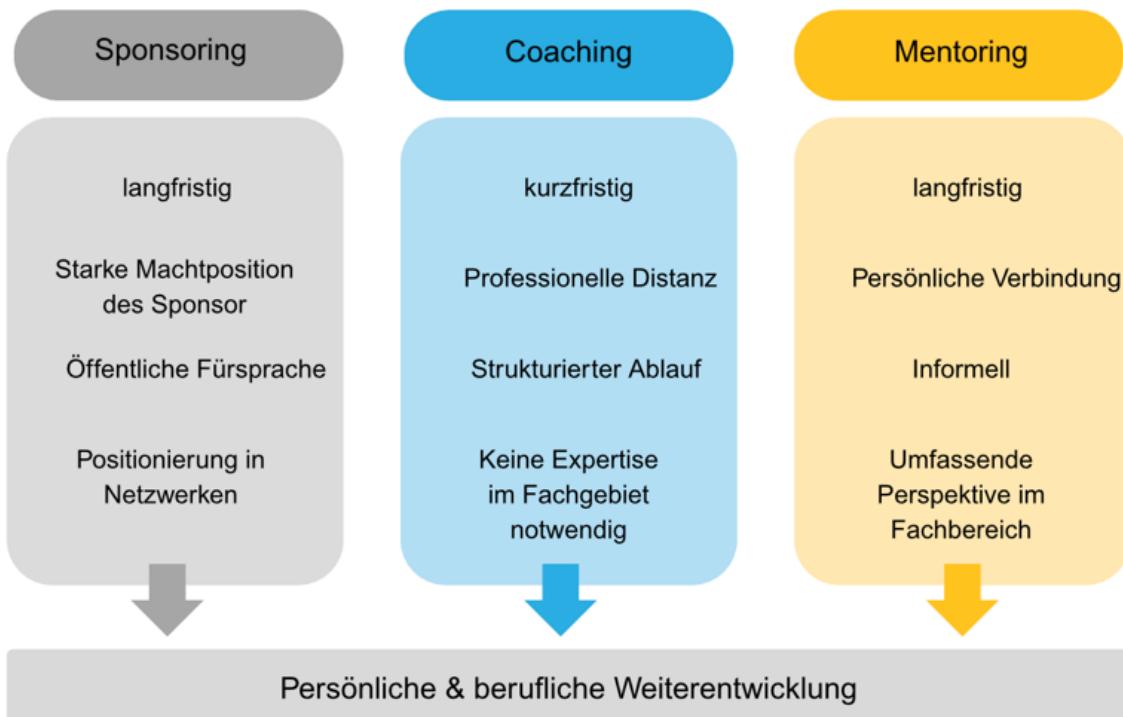


Abbildung 5 Vergleich von Sponsoring, Coaching und Mentoring als Entwicklungsinstrumente⁶¹

3.2 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

⁶⁰ Vgl. Vonneilich 2020: Soziale Beziehungen, soziales Kapital und soziale Netzwerke – eine begriffliche Einordnung, S. 38–39

⁶¹ 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

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.⁶²

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.⁶³

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, während diese selbst weitgehend unangetastet bleiben.⁶⁴ 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 Beförderungsentscheidungen 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.⁶⁵

⁶² Vgl. Heßling 2025: Voneinander lernen, S. 46

⁶³ Vgl. Bandura 1979, zit. nach Heßling 2025: Voneinander lernen, S. 76

⁶⁴ Vgl. Heßling 2025: Voneinander lernen, S. 46–47

⁶⁵ Vgl. Singh/Vanka 2020: Mentoring is essential but not sufficient, S. 26–27

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.

4.1 Konzept und Relevanz

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.⁶⁶

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.⁶⁷

In der Literatur wird dabei zwischen **authentlichem Allyship**, welches auf echter Solidarität und dem Ziel gesellschaftlicher Veränderung basiert, und **performativem Allyship** 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 substanzelle 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.⁶⁸ Das Konzept umfasst verschiedene Formen und Ebenen des Engagements: von Bewusstseinsbildung und dem bewussten Einsatz von Privilegien (Allyship als **Agency**) über Unterstützungs- und Empowerment-Maßnahmen (Allyship als **Advocacy**) bis hin zu aktivem Widerstand gegen unterdrückende Strukturen und institutionellen Wandel (Allyship als **Activism**).⁶⁹ Transformative

⁶⁶ Vgl. Kutlaca/Radke 2023: Towards an understanding of performative allyship, S. 2

⁶⁷ Vgl. Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 1

⁶⁸ Vgl. Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 305

⁶⁹ Vgl. Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 41

Allyship geht darüber hinaus, indem sie Unterdrückung explizit ablehnt, diskriminierende Normen aktiv stört und klar formulerte Ziele im Sinne der Gleichstellung verfolgt.⁷⁰

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.⁷¹

Mehrere Studien zeigen, wie Männer zu Allies werden. Sie identifizieren Schlüsselmomente, sog. *Turning Points*, in den Biografien von (meist weißen) Männern, da diese derzeit Machtpositionen in Unternehmen dominieren. 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. Lernen und Handeln greifen dabei ineinander: Der Wille, zur Lösung sozialer Probleme beizutragen, motiviert viele Männer zu aktivem Engagement.

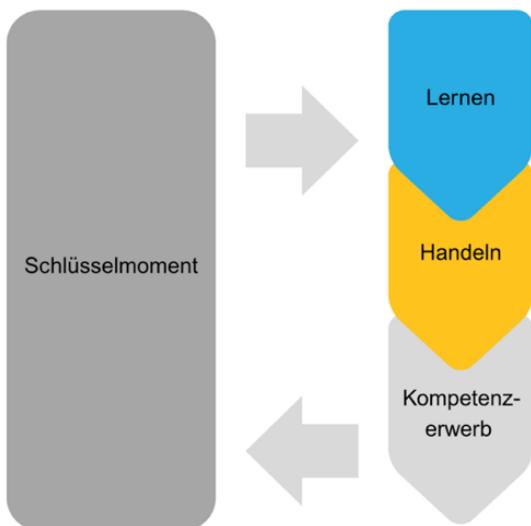


Abbildung 6 Modell für die Entwicklung von Allyship durch Männer⁷²

Im Verlauf reift Allyship zu einem relationalen, iterativen Prozess, bei dem verantwortungsvolle Beziehungen zu benachteiligten Gruppen im Vordergrund stehen und nicht

⁷⁰ Vgl. Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 304-305

⁷¹ Vgl. Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 305-306

⁷² In Anlehnung an Halvorsen u. a. 2025: Engaging White Men in Allyship for Structural Change, S. 16

Identitätsbekundungen. Gerade im Kontext der Frauenförderung zeigt sich, wie entscheidend kontinuierliches Lernen, Selbstreflexion und solidarisches Handeln für eine glaubwürdige und wirksame Allyship von Männern sind.⁷³

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.⁷⁴

4.2 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. 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.⁷⁵

Aufbauend auf diesen theoretischen Ansätzen gibt es praxisnahe Modelle, die konkrete Handlungsempfehlungen für wirksames Allyship bieten. Ein Beispiel hierfür ist das in 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:⁷⁶

- 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.

⁷³ Vgl. Halvorsen u. a. 2025: Engaging White Men in Allyship for Structural Change, S. 15-17

⁷⁴ Vgl. Almassi 2022: Nontoxic: Masculinity, Allyship, and Feminist Philosophy, S. 96-97

⁷⁵ Vgl. Ragins 2024: Allyship, authenticity and agency: The Triple A Model of Social Justice Mentoring, S. 3 und S. 6

⁷⁶ Vgl. Silver u. a. 2024: Allyship in the university setting, S. 732

- „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.

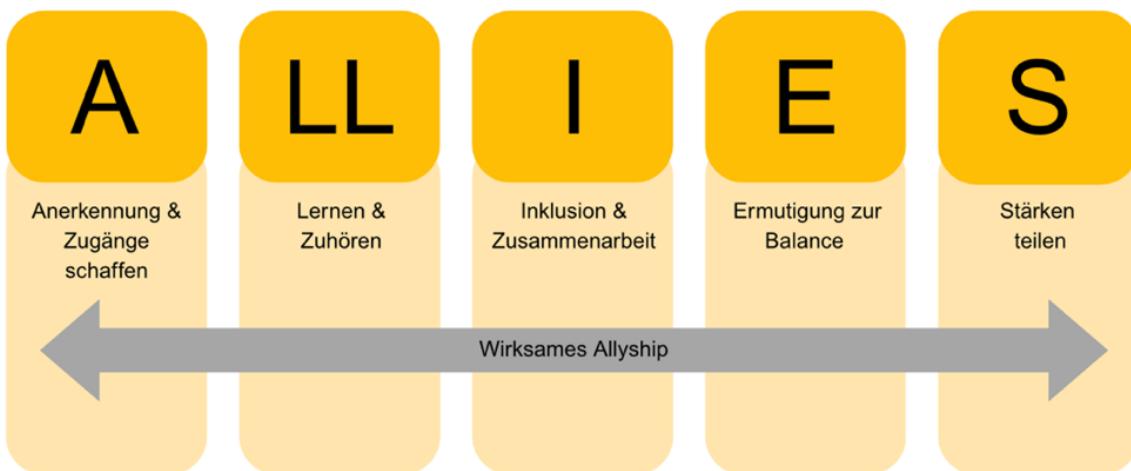


Abbildung 7 ALLIES-Framework⁷⁷

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.⁷⁸

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.

⁷⁷ In Anlehnung an Silver u. a. 2024: Allyship in the university setting, S. 732

⁷⁸ Vgl. Stephenson 2024: Allyship in Organizations, S. 45

5. Empirische Untersuchung zu BayernMentoring und Allyship

Das nachfolgende Kapitel fasst die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammen, die im Rahmen von BayernMentoring durchgeführt wurde, um das Potenzial von Allyship zu eruieren.

5.1 BayernMentoring-Programm

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 Landeskonferenz 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.⁷⁹

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.⁸⁰ 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).⁸¹ Studienanfängerinnen werden dabei ein Semester 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.⁸² Das Programm verfolgt langfristig das Ziel, den Frauenanteil unter den Absolventinnen sowie in Führungspositionen dieser Disziplinen zu erhöhen.⁸³

⁷⁹ Vgl. LaKoF Bayern/HAW 2025: BayernMentoring

⁸⁰ Vgl. Mumme/Leipert/Vollmeyer 2025: Motivational reasons for dropping out of a physics degree program and gender differences in expectancies and values, S. 1

⁸¹ Vgl. LaKoF Bayern/HAW 2025: BayernMentoring

⁸² Vgl. Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 11–12

⁸³ Vgl. Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 6

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.⁸⁴

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.⁸⁵ 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 Profilbögen, in denen sowohl Mentees als auch Mentorinnen ihre beruflichen Interessen, Erfahrungen und Erwartungen darlegen. Dabei wird auf fachliche Passung und gemeinsame Interessen geachtet.⁸⁶

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 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.⁸⁷ Das Programm endet mit einer Abschlussveranstaltung, in der die Teilnehmerinnen ihre Erfahrungen reflektieren, gefolgt von einer internen Evaluation mithilfe eines standardisierten Fragebogens.⁸⁸

⁸⁴ Vgl. Weber 2024: Übergänge von der Hochschule in das Berufsleben, S. 113

⁸⁵ Vgl. Technische Hochschule Ingolstadt 2025: BayernMentoring - Veranstaltungen

⁸⁶ Vgl. Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 10

⁸⁷ Vgl. Hochschule Neu-Ulm 2025: BayernMentoring - Managerinnen aus der Wirtschaft begleiten Studentinnen - HNU

⁸⁸ Vgl. Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 11

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.⁸⁹

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.⁹⁰

5.2 Forschungsdesign

Die empirische Untersuchung fokussierte 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. Das Forschungsdesign dieser Untersuchung folgt einem **qualitativ-explorativen Ansatz**, um ein vertieftes Verständnis der untersuchten Phänomene zu ermöglichen.⁹¹ Die Methode der leitfadengestützten, qualitativen Experteninterviews stand im Zentrum. Die methodische Umsetzung umfasste die Entwicklung des

⁸⁹ Vgl. Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 48–49

⁹⁰ Vgl. Fremdling 2011: HNU Working Paper: Gesamtauswertung BayernMentoring Mentoring und sozialer Vergleich, S. 48–49

⁹¹ Vgl. Kaiser 2021: Qualitative Experteninterviews, S. 34

Interviewleitfadens, die Durchführung eines Pretests sowie die systematische Analyse des erhobenen Datenmaterials mithilfe der Software MAXQDA (vgl. Abbildung 8). Die finale Stichprobe umfasst insgesamt 17 Experten, davon zehn Frauen und sieben Männer.

Im Mittelpunkt der Darstellung stehen

- zentrale Barrieren, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen erschweren
- relevante Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren
- der Beitrag des BayernMentoring-Programms aus Sicht der befragten weiblichen Experten und
- die Rolle männlicher Führungskräfte als Allies im Sinne aktiver Gleichstellungs-gestaltung

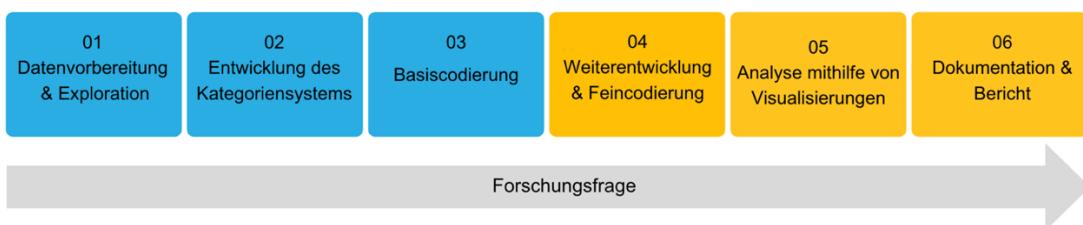


Abbildung 8 Fokussierte Interviewanalyse in sechs Schritten⁹²

Dazu werden zunächst die Code-Häufigkeiten in Kreisdiagrammen dargestellt und anschließend anhand von Zitaten aus den Transkripten der Interviews die Ergebnisse präsentiert.

5.3 Zentrale Ergebnisse

5.3.1 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 Rollener-

⁹² In Anlehnung an Kuckartz/Rädiker 2024: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, S. XXII

wartungen 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. Die Auswertungen zeigen 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.

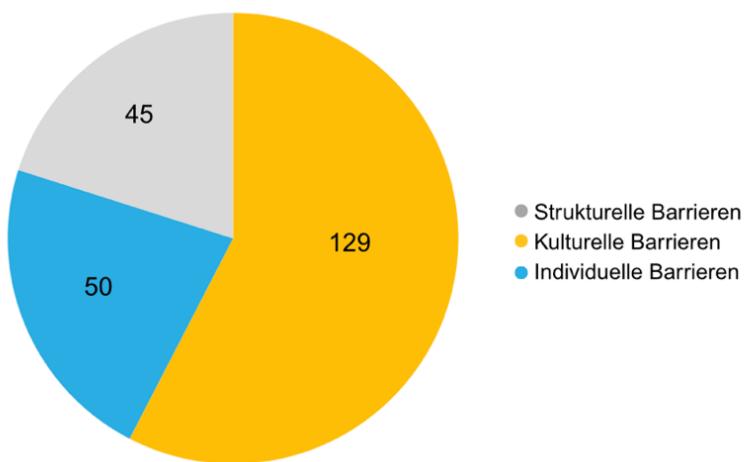


Abbildung 9 Codierte Segmente zum Thema Barrieren

Kulturelle Barrieren

Ein zentrales Thema der Interviews ist die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**, insbesondere für Mütter. Fünf der zehn befragten Expertinnen berichten von erheblichen strukturellen und kulturellen Hürden wie unzureichender Kinderbetreuung, starren Arbeitsmodellen und mangelnder Unterstützung. Fehlende Verlässlichkeit staatlicher und betrieblicher Strukturen erschwert beruflichen Aufstieg zusätzlich. Frauen werden zudem häufig pauschal mit geringerer Verfügbarkeit assoziiert, was ihre Karrierechancen mindert.

Auch **traditionelle Rollenbilder** und stereotype Vorstellungen von Führung bleiben wirksam: Weibliche Führung wird oft als weniger durchsetzungskraft wahrgenommen, während Frauen, die sich „männlich“ verhalten, mit negativen Zuschreibungen konfrontiert sind. Begleitend treten **Mikroaggressionen** und subtile Diskriminierungen auf, die selten offiziell gemeldet, sondern individuell bewältigt werden.

Der Code **Bewusstsein für Barrieren** zeigt, dass das Verständnis männlicher Führungskräfte für geschlechterspezifische Ungleichheiten stark variiert. Einige reflektieren ihre Rolle kritisch und bemühen sich um Sensibilisierung, andere relativieren strukturelle

Unterschiede oder sehen sie als „gefühlte Hürden“. Trotz dieser Spannungen äußern alle Befragten grundsätzliche Bereitschaft zur Förderung von Frauen – meist jedoch unter dem Anspruch geschlechtsneutraler Unterstützung. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass kulturelles Bewusstsein eng mit strukturellen Barrieren verflochten bleibt.

Individuelle Barrieren

Individuelle Barrieren stellen nach den kulturellen die zweithäufigste Hürde dar. Viele Expertinnen berichten von mangelndem Selbstvertrauen und Zurückhaltung, besonders in Entscheidungssituationen oder bei der Darstellung eigener Leistungen. Unsicherheit zeigt sich auch in Gehaltsverhandlungen und beim Einfordern von Verantwortung. Das häufig genannte **Imposter-Syndrom** verstärkt Selbstzweifel, selbst bei objektiv hoher Qualifikation.

Zudem wird **fehlende Eigenvermarktung** als entscheidendes Hemmnis genannt: Viele Frauen kommunizieren ihre Erfolge zu selten und riskieren, übersehen zu werden. Sichtbarkeit und ein selbstbewusstes Auftreten gelten daher als Schlüsselfaktoren für beruflichen Aufstieg und Anerkennung.

Strukturelle Barrieren

Die **strukturellen Barrieren** bilden die dritte zentrale Säule der Hindernisse. Besonders die weiterhin geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen wird als zentrales Problem gesehen. Gleichstellungsmaßnahmen greifen laut Expert:innen nur langsam, und Frauen müssen sich häufig stärker beweisen als Männer. Zudem fehlen transparente Karrierepfade, gezielte Personalentwicklung und nachhaltige Mentoring-Programme – teils mit der Folge, dass qualifizierte Frauen Unternehmen verlassen.

Ein weiteres Hindernis ist die **mangelnde Vereinbarkeit von Führung und Teilzeit**. Führungsrollen gelten vielerorts weiterhin als Vollzeitaufgaben, wodurch Teilzeitkräfte – insbesondere Frauen – strukturell ausgeschlossen werden. Vorbehalte gegenüber Teilzeit-Führung sind verbreitet, obwohl einzelne Beispiele zeigen, dass flexible Modelle erfolgreich funktionieren können.

5.3.2 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.

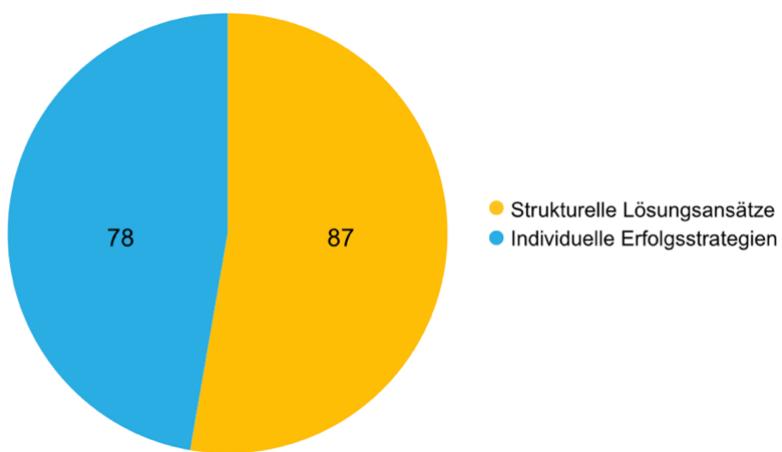


Abbildung 10 Codierte Segmente zum Thema Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze

Individuelle Erfolgsfaktoren

Ein zentrales individuelles Erfolgsmuster ist die **strategische Nutzung von Netzwerken** und die aktive **Steigerung der eigenen Sichtbarkeit**. Besonders weibliche Expertinnen betonen die Bedeutung externer und heterogener Netzwerke, die Männer und verschiedene Bereiche einbeziehen. Erfolgreiche Karrieren gehen häufig mit proaktivem Handeln und dem gezielten Einfordern von Entwicklungschancen einher.

Ebenso entscheidend sind **Selbstvertrauen, Eigeninitiative** und die bewusste Reflexion der eigenen Führungsmotivation. Der Aufstieg gelingt vor allem jenen, die Verantwortung übernehmen und ihre Ziele aktiv verfolgen.

Ein drittes zentrales Muster betrifft **fachliche Exzellenz**: Kompetenz, Expertise und kontinuierliche Weiterbildung werden als Schlüssel zum beruflichen Aufstieg genannt. Durch Fachwissen und gezielte Qualifikation können sich Frauen nachhaltig in Führungsrollen positionieren.

Strukturelle Lösungsansätze

Strukturelle Programme und gezielte Fördermaßnahmen gelten laut Expert:innen als zentrale Ergänzung individueller Ressourcen. Besonders **Trainee-Programme, Mentoring-Angebote** und **Vernetzungsformate** wie regelmäßige Treffen werden als wirksam beschrieben, da sie Karriereentwicklung, Austausch und Sichtbarkeit fördern. Mentoring wird dabei als besonders einflussreiches Instrument hervorgehoben: Mentor:innen eröffnen neue Chancen, begleiten Karriereschritte und stärken die persönliche Entwicklung. Auch **flexible Arbeitszeitmodelle** wie Teilzeit, Jobsharing oder wechselnde Arbeitszeiten werden als wichtige strukturelle Erfolgsfaktoren genannt, da sie Vereinbarkeit und Chancengleichheit verbessern. Einige männliche Führungskräfte setzen solche Modelle bereits aktiv um.

Frauenquoten werden ambivalent bewertet: Sie können notwendige Impulse für Gleichstellung geben, stoßen jedoch teils auf Vorbehalte und führen mitunter zu Wahrnehmungen mangelnder Leistungsgerechtigkeit.

Ein entscheidender Faktor bleibt die **Unternehmenskultur**. Glaubwürdige Kommunikation und Diversität auf Führungsebene – etwa durch weibliche CEOs und COOs – senden starke Signale nach innen und außen und fördern nachhaltige Veränderungen.

5.3.3 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.

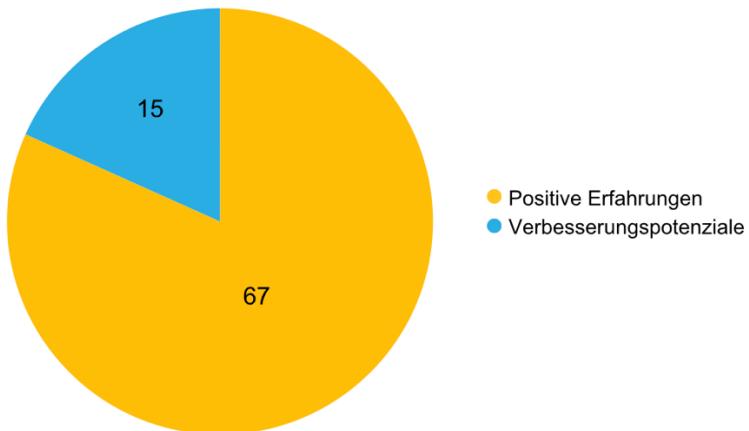


Abbildung 11 Codierte Segmente zum Thema Bayern Mentoring

Positive Erfahrungen

Aus Sicht der Expertinnen war die **Rolle der Mentorinnen als Unterstützerinnen und Vorbilder** die prägendste Erfahrung im BayernMentoring. Sie wurde mit 67 Segmenten als zentrales Erfolgselement identifiziert. Die Beziehungen zu Mentorinnen wurden als nachhaltig und inspirierend beschrieben, oft mit langfristigem Kontakt und neuen Karrierechancen. Mentorinnen boten gezielte Unterstützung, Einbindung in berufliche Kontexte und fungierten als glaubwürdige Identifikationsfiguren, die Selbstbewusstsein und Handlungskompetenz stärkten. Weibliche Mentorinnen wurden besonders geschätzt, da sie ähnliche Lebensrealitäten teilen und Situationen besser nachvollziehen können.

Der **geschützte Austauschraum** wurde als vertrauensvoll und bestärkend erlebt. Die „Frauen-Energie“ förderte Offenheit, Reflexion und gegenseitige Unterstützung. Viele Teilnehmerinnen berichteten, dass das Programm sie erstmals zur aktiven Auseinandersetzung mit ihren Karrierewegen anregte. Die Wirkung hing dabei stark von der eigenen Beteiligung ab. Auch Mentorinnen profitierten, insbesondere durch gestärkte Soft Skills und Selbstvertrauen.

Zentral war zudem der **Aufbau tragfähiger Netzwerke**. Vernetzung galt als wichtigster Karrierefaktor und bot neben beruflichen auch persönlichen Austausch. Das Programm schuf so einen wertvollen Rahmen zur Erweiterung von Kontakten und Ressourcen.

Verbesserungspotenziale

Trotz vieler positiver Erfahrungen äußerten die Expertinnen Verbesserungsvorschläge zum BayernMentoring. Nicht alle Mentoring-Beziehungen verliefen gleich intensiv; private und berufliche Belastungen führten teils zu eingeschränktem Austausch. Gewünscht werden daher klarere Leitlinien für Gesprächsabläufe, thematische Anregungen und eine bessere Einführung der Mentorinnen zu Programmbeginn.

Zudem wird die Einbindung **männlicher Perspektiven** angeregt. Dieser Impuls verweist auf das Konzept des **Allyship**, das laut Code-Relations-Analyse mit strukturellen Barrieren, Vorbildern und Verbesserungspotenzialen des Programms eng verknüpft ist.

Statt klassischer Vortragsformate, die unbeabsichtigt in „Mansplaining“-Dynamiken münden können, wird die Einbindung männlicher Führungskräfte in dialogische Formate angeregt (**Co-Learning und Co-Creation**). In diesen Settings begegnen sich Frauen und Männer auf Augenhöhe, teilen Erfahrungen, reflektieren strukturelle Barrieren gemeinsam und entwickeln praxisnahe Handlungsmöglichkeiten für eine inklusivere Führungskultur.

5.3.4 Männliche Führungskräfte als Allies

In 33 der insgesamt 59 codierten Segmente berichten die befragten Expertinnen und 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.

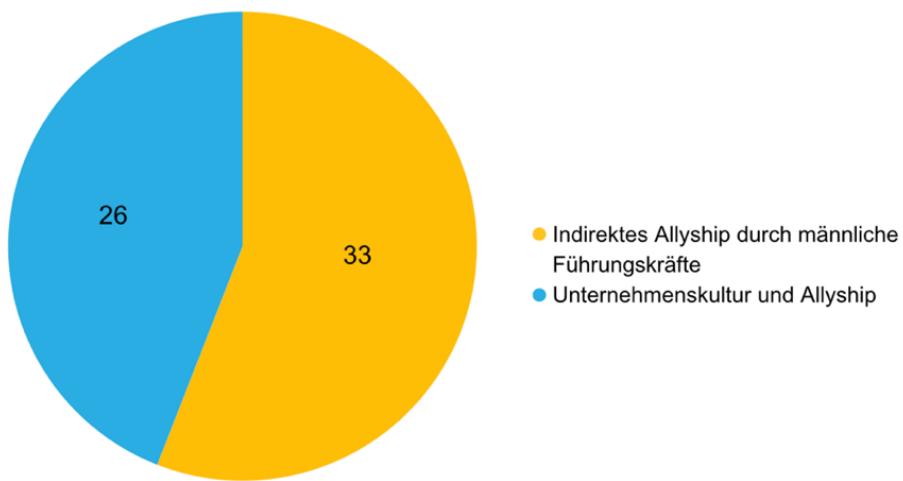


Abbildung 12 Codierte Segmente zum Thema Allyship

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.

Unternehmenskultur und Allyship

Im Code „**Unternehmenskultur und Allyship**“ zeigten sich unterschiedliche Verständnisse männlicher Unterstützung im Beruf. Viele männliche Führungskräfte kannten den Begriff *Allyship* nicht und betonten den Bedarf an Aufklärung über seine Bedeutung. Zugleich wurde hervorgehoben, dass *Allyship* eng mit der Unternehmenskultur verknüpft ist.

Die Expertinnen beschrieben vielfältige Unterstützungsformen wie aktive Fürsprache, das Einbringen von Ideen oder das Nennen von Kolleginnen in Entscheidungsgremien. Meist erfolgen diese Maßnahmen informell und ohne strategischen Rahmen. Auch männliche Befragte berichteten von beiläufiger, oft geschlechtsunabhängiger Unterstützung. Dies verdeutlicht, dass Förderhandlungen zwar existieren, jedoch selten institutionalisiert sind.

Zudem beeinflussen persönliche Lebensphasen und organisatorische Strukturen, ob Unterstützung erfolgt. Einige Expertinnen beobachteten, dass Männer weiterhin häufiger gefördert werden – teils aus Gewohnheit, teils aufgrund bestehender Führungskulturen.

Indirektes Allyship durch männliche Führungskräfte

Mehrere Expert:innen betonen die bedeutende Rolle männlicher Führungskräfte als formelle oder informelle Unterstützer von Frauen. Zentrale Elemente wirksamer Förderung sind Mentoring, gezielte Sichtbarmachung und die Einbindung in entscheidungsrelevante Prozesse. Formen von **Allyship** reichen von aktiver Fürsprache in Meetings bis zur strategischen Netzwerköffnung. Viele Allies handeln jedoch eher situativ und ohne Bewusstsein für die strukturelle Bedeutung ihrer Unterstützung. Der Begriff selbst ist häufig unbekannt, was ein Informationsdefizit verdeutlicht.

Sowohl Männer als auch Frauen bestätigen die hohe Wirksamkeit gezielter Unterstützung durch männliche Allies. Besonders effektiv ist sie, wenn sie strategisch statt zufällig erfolgt. Eine Expertin schlägt vor, solche Formate in Pilotprojekten zu erproben und dauerhaft in Förderstrukturen zu integrieren.

5.4 Limitationen der Untersuchung

Trotz sorgfältiger Durchführung weist die qualitative Studie einige Limitationen auf. Die Stichprobe von zehn Expertinnen und sieben Experten ist für qualitative Forschung angemessen, jedoch nicht statistisch repräsentativ. Die gezielte Auswahl – insbesondere von Alumni der Profi-Stufe des BayernMentoring und männlichen Führungskräften mit Fördererfahrung – kann Verzerrungen begünstigen, da vorwiegend positive Perspektiven abgebildet werden. Die Aussagen sind subjektiv und potenziell durch soziale Erwünschtheit beeinflusst. Auch die Rolle der Forscherinnen mit eigener Mentoring-Erfahrung oder mit Wissen um die Organisation von BayernMentoring erfordert kritische Selbstreflexion, um Bias zu vermeiden.

Der thematische Fokus auf Barrieren, Erfolgsfaktoren, BayernMentoring und Allyship begrenzt die Analysebreite, intersektionale Aspekte bleiben unberücksichtigt. Trotz dieser Einschränkungen wurde methodische Sorgfalt gewahrt, die Gütekriterien qualitativer Forschung erfüllt und eine fundierte, nachvollziehbare Analyse gewährleistet. Dadurch sind belastbare Interpretationen im Kontext von Frauenförderung, Mentoring und Allyship möglich.

6. BayernMentoring und Allyship als mehrdimensionaler Gleichstellungsansatz

Die Forschungsfrage lautete, welche Barrieren und Erfolgsfaktoren den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen beeinflussen und welche Rolle dabei das BayernMentoring-Programm und Allyship spielt.

Die Ergebnisse zeigen ein komplexes Zusammenspiel struktureller, kultureller und individueller Hürden: eingeschränkte Netzwerke, männlich geprägte Führungsideale und fehlende Sichtbarkeit erschweren den Aufstieg, während Selbstwirksamkeit, Reflexionsfähigkeit und soziales Kapital förderlich wirken – sofern unterstützende Strukturen bestehen.

BayernMentoring erweist sich als wirksames Instrument individueller Förderung mit drei Wirkdimensionen: Empowerment durch weibliche Vorbilder, Vertrauensbildung im geschützten Rahmen und Zugang zu karrierefördernden Netzwerken. Die Wirkung hängt stark von der aktiven Nutzung durch die Mentees ab. BayernMentoring stärkt Karrierebewusstsein und Handlungskompetenz.

Mentoring bietet eine wirksame Grundlage, um individuelle Potenziale zu stärken und berufliche Entwicklung gezielt zu fördern – und es kann zugleich eine **Plattform für gelebtes Allyship** sein. Wenn männliche Führungskräfte ihre Rolle als Verbündete bewusst wahrnehmen, ermöglichen sie zusätzliche Zugänge zu Ressourcen, Netzwerken und Entscheidungsräumen. Sie tragen dann dazu bei, bestehende Machtverhältnisse kritisch zu reflektieren.

In der Verbindung von Mentoring und reflektiertem Allyship entsteht ein innovativer, kooperativer Ansatz der Gleichstellung: ein Modell geteilter Verantwortung, das individuelle Förderung mit strukturellem Wandel verknüpft und damit nachhaltige Veränderung in Organisationen ermöglicht.

Dokumentation zum Einsatz von KI-Tools

KI-basiertes Hilfsmittel	Einsatzform	Betroffene Teile des Working Paper	Bemerkungen
DeepL Translator	Übersetzung von englischen Text Passagen ins deutsche	Ganzes Paper	-
DeepL Write	Generierung von Formulierungsvorschlägen	Ganzes Paper	-
ChatGPT	ChatGPT wurde zur Generierung von Ideen zur Visualisierung der Abbildung befragt.	Ganzes Paper	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 Quellen zu erarbeiten.	Kapitel 4	Auf Grundlage des von ChatGPT generierten Textvorschlags wurde ein eigenständig formulierter Text erstellt.
	ChatGPT wurde zur Kürzung von Abschnitten verwendet.	Kapitel 5	Die Ergebnisse aus der Befragung wurden zusammengefasst.

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.
- 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 - korrektes Lernen. In: *Sozial-kognitive 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 Geschlechterklu-sches. 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 Urteils-kraft. 7. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Clance, Pauline Rose/Imes, Suzanne (1978): The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention. In: *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, Jg. 15 (3), S. 241-247. DOI: 10.1037/h0086006
- 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 (2007). In: *Harvard Business Review*, Jg. 85 (9), S. 62 - 71. DOI:[10.1037/e664062007-001](https://doi.org/10.1037/e664062007-001)
- 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 BayernMento-ring Mentoring und sozialer Vergleich.
- Gebert, Roland (2023): Vereint Mit Potenzial: Ein Wegweiser Für Verantwortliche in Ge-meinnützigen 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 ex-periences. In: *Journal of Health Organization and Management*, Jg. 37 (3), S. 360–378.

DOI: 10.1108/JHOM-02-2022-0053.

Hakim, Catherine (2002): Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory. Oxford: Oxford University Press.

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 (2025): 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).

Kaiser, Robert (2021): Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-30255-9.

Kanter, Rosabeth M. (1993): Men and Women in the corporation. 2. Neuauflage. New York City: Basic Books.

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.

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 (2025): BayernMentoring. URL: <https://www.lakof-bayern.de/foerderangebote/haw/bayernmentoring> (20.11.2025).

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/Sirok, 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).

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 imposter 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 (2025). URL: <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/pay-transparency/> (20.11.2025).

Salowski, Claudia (2022): Quick Guide Unconscious Bias: Wie Sie Unbewusste Verzerrungen Verstehen, Erkennen und Verändern. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.

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.

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.

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/Vanka, 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 (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 (2025): Gender Pay Gap. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-GenderPayGap/_inhalt.html (20.11.2025).

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 (2025): 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/>.