

Unterstützung von Frauenkarrieren bei der Bundeswehr durch Netzwerke, Mentoren und Karrierevorbilder

Abstract

Die Rolle von Frauen in der Bundeswehr ist auch nach fast zwei Jahrzehnten noch umstritten, dies gilt besonders für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben durch Frauen. Auch innerhalb der Bundeswehr bestehen noch Vorurteile hinsichtlich der Eignung von Frauen für militärische Führungspositionen. In den höheren Besoldungsgruppen geht der Frauenanteil überproportional zurück. Hier stellt sich nicht nur die Frage nach Aufstiegsbarrieren, sondern auch nach geeigneten Maßnahmen zur Förderung von weiblichem Führungsnachwuchs – ist es doch erklärtes politisches Ziel, den Frauenanteil insbesondere auch in Führungspositionen zu erhöhen. Wie kann die Bundeswehr aber junge weibliche Offiziere in ihrer Karriereentwicklung unterstützen? In der zivilen Wirtschaft gelten die Förderung von Netzwerken, das Mentoring und das Lernen am Modell durch geeignete Karrierevorbilder schon lange als wirksame Maßnahmen der Frauenförderung. Im vorliegenden Beitrag wird der Frage nachgegangen, wie Netzwerke, Mentoring sowie Karrierevorbilder an der Bundeswehr durch die Soldatinnen wahrgenommen und in Bezug auf die eigene Karriere beurteilt werden. Eine repräsentative Befragung weiblicher Offiziere ergab eine deutliche Diskrepanz zwischen der Beurteilung der Bedeutsamkeit von Netzwerken und Mentoring für die eigene Karriere und den Möglichkeiten solche Fördermöglichkeiten innerhalb der Bundeswehr selbst zu nutzen. Dabei konnten Unterschiede hinsichtlich der Beurteilung von weiblich und männlich geprägten Netzwerken sowie weiblicher und männlicher Mentor*innen festgestellt werden. Männlich geprägte Netzwerke sowie männliche Mentoren werden von den Befragten als wirksamer für die eigene Karriere beurteilt. Aus den Erkenntnissen der empirischen Studie werden Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung der Bundeswehr, so z. B. für eine systematische Förderung des Netzwerkens von Frauen und die Installation eines Mentoring-Programms für die zukünftigen weiblichen Führungskräfte abgeleitet.

1 Einleitung

1.1 Öffnung der Bundeswehr für Frauen – Die historische Entwicklung

Nach Änderung der gesetzlichen Grundlagen konnten ab 1975 Frauen als Sanitätsoffiziere dienen. Der Sanitätsdienst spielte somit eine Vorreiterrolle für die Integration von Frauen in die Bundeswehr. Knapp 20 Jahre später wurden dann auch die Laufbahnen der Unteroffiziere und Mannschaften im Sanitätsdienst geöffnet (Schattschneider und Roeder 2004). Im Jahr 2000 urteilte der Europäische Gerichtshof, dass dieser eingeschränkte Zugang für Frauen dem Grundsatz der Gleichbehandlung von Männern und Frauen widersprach (Bender 2005).

Vorausgegangen war diesem Urteil die Klage von Tanja Kreil. Sie hatte sich als gelernte Elektronikerin für einen Dienst im Bereich Instandhaltung beworben und wurde abgelehnt. Im Zuge des Verfahrens berief sie sich auf die Richtlinie 76/207/EWG vom 9. Februar 1976, welche den Grundsatz der Gleichbehandlung von Männern und Frauen im Berufsfeld regelt (Kümmel 2005b).

Bis zu diesem Zeitpunkt war auch die deutsche Militärforschung rein männlich geprägt, eine wissenschaftliche Betrachtung von Frauen und Militär nicht existent, war doch „In keinem weiteren sozialen Feld [...] die Stereotypisierung des Männlichen und des Weiblichen so tief verankert wie in der Geschichte des Militärs und seiner Organisationskulturen“ (Bender 2005, S. 55). Erst im Zuge der Öffnung der Bundeswehr 2001 begann man wissenschaftliche Untersuchungen zur sozialen Organisation der Geschlechter in Lebensräumen und Institutionen sowie zur Geschlechterkonstruktion durchzuführen (Apelt 2005). Die Situation der Frauen in der Bundeswehr, insbesondere als Führungskräfte, war von Anfang an Forschungsgegenstand. Dazu erfolgte bereits 2001 eine erste Erhebung, die zum Ziel hatte, ein Profil der Soldatinnen zu erstellen und Integrationsprobleme aufzuzeigen (Kümmel 2005a). Hier wurde erstmals die Frage nach der Eignung von Frauen für Führungspositionen gestellt. Zu diesem Zeitpunkt, als Frauen aufgrund des zu geringen Dienalters noch keine Führungspositionen innehatten, gaben 6% der Frauen und 23 % der Männer an, Frauen seien als militärische Vorgesetzte ungeeignet (Kozielsky et al. 2003). Bei einer Wiederholung der Studie im Jahr 2005 blieb die Einschätzung der Frauen gleich, und nur noch 15 % der Männer hielten Frauen als militärische Vorgesetzte für ungeeignet (Kümmel 2008). In einer weiteren Studie von 2011 erreichte die Ablehnung der männlichen Soldaten wieder fast den Ausgangswert von 2001 (22,3 %), bei den Frauen nahm sie geringfügig ab (von 5,6 % im Jahr 2005 auf 5,0 % in 2011) (Kümmel 2014).

1.2 Frauen in Führungspositionen der Bundeswehr

Trotz vieler Vorurteile und Hindernisse bestätigt eine Vielzahl von Studien, dass Frauen in Führungspositionen einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance bzw. allgemein von großer Bedeutung für ein Unternehmen sind (z. B. Adams und Ferreira (2009), Campbell und Mínguez-Vera (2008), Smith et al. (2006), Erhardt et al. (2003)). Auch aus diesem Grund sollte sich auch die Bundeswehr verstärkt mit dieser Thematik beschäftigen, selbst wenn auch die Ergebnisse aus der zivilen Wirtschaft nicht eins zu eins Anwendung finden können, wie sich im Folgenden zeigt.

Die in der Wirtschaft genutzte Definition einer Führungsposition als eine Aufgabe mit Personalverantwortung für andere Mitarbeiter*innen, ist auf die Bundeswehr nur eingeschränkt übertragbar. Innerhalb des Militärs wäre darunter die direkte Führung von untergebenen Soldat*innen zu verstehen. Diese direkte Führung findet in der Bundeswehr allerdings bereits auf

hierarchischen Ebenen statt, die nicht Gegenstand dieses Beitrags sind. Im Folgenden verstehen wir unter einer Führungsposition innerhalb der Bundeswehr deshalb diejenigen Besoldungsgruppen, die in jedem Fall Führungs- bzw. Leitungsaufgaben innehaben. Dies sind Verwendungen ab der Besoldungsgruppe A11 mit dem Dienstgrad Hauptmann, z. B. Kompaniechefs oder vergleichbare Positionen (Deutscher Bundestag 2016).

Tabelle 1: Anteil Soldatinnen in ausgewählten Besoldungsgruppen, ohne Sanitätsdienst (nach Deutscher Bundestag 2016)

Besoldungsgruppe		A11/A12 (Hauptmann)	A14/A15 (Oberstleutnant)	A16/B3 (Oberst)	B6 und höher (Generale)
2013	Soldaten	9603	7023	996	178
	Soldatinnen	421	28	0	0
	Anteil	4,20 %	0,40 %	0 %	0 %
2014	Soldaten	9686	7039	1010	185
	Soldatinnen	497	30	0	0
	Anteil	4,88 %	0,42 %	0 %	0 %

Da in Tabelle 1 der Sanitätsdienst nicht einbezogen wurde, sind die Besoldungsgruppen ab A16 aufgrund des zu geringen Dienstalters der weiblichen Offiziere nicht mehr besetzt.

„Dass Frauen erst am 1. Januar 2001 Zugang zu allen Laufbahnen in der Bundeswehr erhielten, ist in Verbindung mit den laufbahnrechtlichen Vorgaben Grund dafür, dass bisher noch keine Soldatinnen in die Besoldungsgruppen A16/B3 und höher gefördert werden konnten. Die ersten Soldatinnen, die nicht als Seiteneinsteigerinnen eingestellt wurden, können allein aus laufbahnrechtlichen Gründen nicht vor dem 1. Juli 2017 zum Oberstleutnant/ Fregattenkapitän (Besoldungsgruppen A14/A15) befördert werden“ (Deutscher Bundestag 2016, S. 21).

Dennoch ist der überproportional geringe Frauenanteil in höheren Führungspositionen kein rein zeitliches Problem, wie die Situation im Sanitätsdienst deutlich macht (Tabelle 2).

Tabelle 2: Anteil Soldatinnen ausgewählter Besoldungsgruppen im Sanitätsdienst (Deutscher Bundestag 2016)

Besoldungsgruppe		A14 (Hauptmann)	A15 (Oberstleutnant)	A16/B3 (Oberst)	B6 und höher (Generale)
2013	Soldaten	597	810	215	19
	Soldatinnen	794	199	10	1
	Anteil	57,08 %	19,72 %	4,44 %	5,0 %
2014	Soldaten	631	813	227	17
	Soldatinnen	843	212	13	1
	Anteil	57,19 %	20,68 %	5,42 %	5,56 %

Vor allem ab der Besoldungsgruppe A15 geht der Frauenanteil enorm zurück. Es müssen daher andere Gründe als laufbahnrechtliche Vorschriften eine Rolle spielen, weshalb Frauen in den

höheren Besoldungsgruppen unterrepräsentiert sind (Deutscher Bundestag 2016). Aus diesem Grund ist es lohnenswert, sich bereits jetzt mit möglichen Aufstiegsbarrieren für Frauen in höhere Führungspositionen des Truppendienstes zu beschäftigen.

Eine Ursache wurde in den unterschiedlichen Übernahmequoten zum Berufsoffizier erkannt, da die Übernahme zum Berufsoffizier zwingende Voraussetzung für einen Aufstieg in hohe Führungspositionen ist. Zwar liegt die Quote im Schnitt deutlich über dem Anteil der Soldatinnen in der Bundeswehr, jedoch schneiden Frauen in den Auswahlkonferenzen schlechter ab als Männer. Im Jahr 2014 wurden im Sanitätsdienst 65,08 % der männlichen Antragssteller in das Dienstverhältnis eines Berufssoldaten übernommen, aber nur 38,81 % der Soldatinnen. Die Übernahmequoten in den anderen Laufbahngruppen sind ausgeglichener. Aber auch hier liegt die Übernahmequote der Soldaten (48,54 %) über dem Wert der Soldatinnen (41,18 %) (Deutscher Bundestag 2016).

1.3 Gesetze zur Förderung von Frauen in der Bundeswehr

Nach der Öffnung der Streitkräfte für Frauen wurde unter anderem das Konzept des Gender Mainstreaming eingeführt, dem sich die Mitgliedstaaten der Europäischen Union bereits 1999 verpflichteten (Apelt et al. 2005). Für die Bundeswehr werden diese beschäftigungspolitischen Richtlinien in den Gleichstellungsgesetzen aufgegriffen. Mit dem Gesetz zur Gleichstellung von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr vom 27. Dezember 2004 wurde der gesetzliche Rahmen geschaffen, um Diskriminierung aufgrund des Geschlechts zu verhindern und die Vereinbarkeit von Familie und Dienst zu verbessern. Ziel ist, die Unterrepräsentanz von Soldatinnen zu beseitigen (Deutscher Bundestag 2016). Konkrete Maßnahmen waren z. B. die Möglichkeit des Teilzeitdiensts sowie die Einführung von Gleichstellungsbeauftragten (Apelt et al. 2005).

Ein Blick in das Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetz zeigt, dass bereits seit 1. Januar 2005 auch ein Gesetz für einen Gleichstellungsplan in Kraft getreten ist.

§ 11

Gleichstellungsplan

(1) Der Gleichstellungsplan ist ein Instrument der Personalplanung, insbesondere der Personalentwicklung, und zur Gleichstellung von Soldatinnen und Soldaten. Seine Umsetzung ist besondere Verpflichtung der militärischen Personalführung sowie der Disziplinarvorgesetzten.

(2) Der Gleichstellungsplan muss die Situation der Soldatinnen im Vergleich zur Situation der Soldaten beschreiben und die bisherige Förderung der Soldatinnen in den einzelnen Bereichen (§ 4 Abs. 2) auswerten. Insbesondere sind zur Erhöhung des Anteils der Soldatinnen in den einzelnen Bereichen Maßnahmen zur Durchsetzung notwendiger personeller und organisatorischer Verbesserungen im Rahmen konkreter Zielvorgaben vorzusehen. In jedem Gleichstellungsplan ist in Bereichen, in denen Soldatinnen unterrepräsentiert sind, für die Besetzung von Dienstposten die Anzahl von Soldatinnen festzulegen, die der in § 4 Abs. 5 genannten Quote entspricht.

Im Rahmen dieses Plans ist eine konkrete Quote von 15% für Soldatinnen in allen Laufbahnen vorgesehen (sogar 50% in der Laufbahn des Sanitätsdienstes).

§ 4

(5) Soldatinnen sind dann als unterrepräsentiert anzusehen, wenn ihr Anteil in den einzelnen Bereichen nach Absatz 2 in allen Laufbahnen mit Ausnahme der Laufbahn des Sanitätsdienstes unter 15 Prozent, in der Laufbahn des Sanitätsdienstes unter 50 Prozent liegt.

Ein Jahr später folgte das Gesetz über die Gleichbehandlung der Soldat*innen, welches eine Benachteiligung aus Gründen der Ethnie, Herkunft, Religion oder sexuellen Orientierung entgegenwirken soll. Konkret sollen Soldat*innen dadurch z. B. besser vor sexuellen Übergriffen oder Belästigung im Dienst geschützt werden (Deutscher Bundestag 2016).

Da trotz all dieser gesetzlichen Regelungen und Maßnahmen keine entscheidende Erhöhung des Anteils der Frauen in Führungspositionen erreicht werden konnte, wurde im April 2015 das Stabselement *Chancengerechtigkeit im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung* eingerichtet. Es soll genderspezifische systematische Ungerechtigkeiten identifizieren und analysieren sowie Gegenmaßnahmen entwickeln und umsetzen.

2 Theoretische Fundierung

2.1 Typische Karrierehemmnisse für weibliche Führungskräfte

Der Frauenanteil in Führungspositionen nimmt in der zivilen Wirtschaft, ähnlich wie das auch bei der Bundeswehr beobachtet werden kann, mit jeder weiteren Hierarchiestufe ab. Die Metapher der *Glass Ceiling* beschreibt anschaulich, dass es Frauen nur sehr selten gelingt, in Top-Management-Positionen zu gelangen. Hierzu die gängigsten Hypothesen:

- Die Betreuung von Kindern bzw. die Familienarbeit wird nach wie vor zum größten Teil von Frauen geleistet (z. B. Baxter et al. 2005; Amend-Wegmann 2003); dies ist oft mit berufsbiographischen Brüchen verbunden.
- Stereotypen und Beurteilungsfehler führen dazu, dass Frauen und deren Verhalten anders beurteilt werden als Männer. Das männliche Stereotyp deckt sich häufig mit dem Stereotyp einer Führungskraft (z. B. selbstbewusst, durchsetzungsfähig), während das weibliche Stereotyp davon abweicht (z. B. fürsorglich, freundlich) (z. B. Schein 2007; Heilman 2001).
- Frauen setzen Strategien und Instrumente der Selbstvermarktung weniger effektiv ein als Männer (z. B. Fogde 2011).
- Aufgrund der aktuellen Geschlechterverteilung in Organisationen erfolgt die Beurteilung von Frauen meist durch Männer (z.B. Schreyögg 2008).
- Frauen haben große Mühe adäquate Rollenmodelle zu finden, sie erhalten häufig keinen Zugang zu aufstiegsrelevanten Netzwerken und werden weniger gefördert (z. B. Sealy und Val 2006; Ragins et al. 1998; Eagly und Carli 2007).

Aus dem letzten Punkt lassen sich die Forschungsfragen der vorliegenden Studie ableiten:

1. Welche Rolle spielen Netzwerke für die Übernahme von Führungspositionen durch Frauen bei der Bundeswehr?
2. Welche Rolle spielen Mentor*innen für die Übernahme von Führungspositionen durch Frauen bei der Bundeswehr?
3. Welche Rolle spielen adäquate Karriere Vorbilder für die Übernahme von Führungspositionen durch Frauen bei der Bundeswehr?

Dabei soll untersucht werden, welche Bedeutung weibliche Offiziere diesen verschiedenen Karriereförderungsmöglichkeiten zumessen und inwieweit sie selbst davon profitieren oder profitiert haben. Außerdem sollte untersucht werden, inwieweit männliche oder weibliche Netzwerke, Mentor*innen oder Karrierevorbilder als unterschiedlich wirksam erlebt werden.

2.2 Bedeutung von Netzwerken für die Karriere

Netzwerken hilft Mitarbeiter*innen, die Politik und Kultur einer Organisation zu verstehen (Ibarra 1993) und wird allgemein als Prozess verstanden, Personen zu kontaktieren bzw. kontaktiert zu werden und diese Vernetzungen und Beziehungen aufrecht zu erhalten (Burke 2005). Netzwerke sind eine Quelle sozialen Kapitals (Coleman 1988; Seibert et al. 2001) und auch von Macht (Krackhardt 1990; Perriton 2006). Neben der Auswirkung auf den Karriereerfolg, ist Netzwerken auch mit steigendem Gehalt, Beförderungen und Karrierezufriedenheit verbunden (Seibert et al. 2001). Häufig werden v.a. Frauen aus organisationalen Netzwerken ausgeschlossen. Dies ist aus Sicht der Frauen eine enorme Hürde für das Erreichen der eigenen Karriereziele (Ragins et al. 1998; Tharenou 1999; Eagly und Carli 2007).

Frauen und Männer weisen Unterschiede bzgl. der Struktur ihrer Netzwerke auf, die auch ihre Effektivität beeinflusst. Frauen tendieren dazu kleinere Netzwerke mit starken Beziehungen zu den einzelnen Kontakten aufzubauen. Die einzelnen Mitglieder eines Frauennetzwerks haben untereinander eine große Ähnlichkeit (Hanson 2000; Knouse und Webb 2001). Netzwerke von Männern weisen tendenziell eher schwache Beziehungen untereinander auf und die Mitglieder sind heterogener. Hinzu kommt, dass sie eher instrumentelle Vorteile wie bspw. Aufstiegsmöglichkeiten bieten, wohingegen Netzwerke von Frauen eher auf sozialen Aspekten beruhen (Ibarra 1997; Vinnicombe und Colwill 1995).

Weitere Forschungsergebnisse zeigen, dass die Netzwerke von Frauen weniger einflussreich und weniger ausgereift sind und dadurch auch mit geringeren Möglichkeiten innerhalb ihres Unternehmens, aber auch auf dem Arbeitsmarkt, einhergehen (Forret 2006). Burke et al. (1995) fanden heraus, dass Frauen mehr Frauen in ihren Netzwerken haben und Männer mehr Männer. Davon ausgehend, dass Männer typischerweise höhere hierarchische Positionen einnehmen als Frauen (Ragins et al. 1998; Schein 2007), bieten die Netzwerke von Frauen weniger Zugang zu Aufstiegschancen. Ebenfalls hat man herausgefunden, dass Netzwerkstrategien, die für Männer funktionieren, nicht automatisch auch für Frauen erfolgreich sind. Ein Beispiel hierzu bezieht sich auf die Möglichkeit im Unternehmen wahrgenommen zu werden. Die Nutzung von Netzwerken hilft Männern besser, wahrgenommen und anschließend befördert zu werden – für Frauen funktioniert diese Strategie nicht (Forret und Dougherty 2004).

2.3 Mentoring als Karriereförderung

Sowohl Unternehmen des öffentlichen als auch des privaten Sektors investieren in Mentoringprogramme, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten (Tolar 2012). Dabei versteht man unter Mentoring ein relativ lockeres Verhältnis zwischen Mentor und Men-

tee, das sich zu einer bereichernden Beziehung entwickelt (Hewlett 2013). Seit langem werden Frauen dazu ermutigt, sich einen Mentor oder eine Mentorin zu suchen und diesen auch zu nutzen (Ragins 1989). Erfahrene Führungskräfte wiederum sollen sich als Mentor*innen engagieren, um jungen Mitarbeiter*innen am Anfang ihrer Karriere eine bessere Chance auf Berufserfolg zu ermöglichen (Bell und Goldsmith 2013). Mentor*innen sollen emotionale Unterstützung und Feedback geben, Informationen über geschicktes unternehmenspolitisches Agieren teilen, sie sollen das Selbstbewusstsein der Mentees steigern und deren berufliche aber auch persönliche Entwicklung fördern (Scandura und Viator 1994; Dougherty und Dreher 2007). Der umfassende Review von Ehrich et al. (2004) zeigt, dass Mentoren v.a. in den Bereichen Kollegialität und Zusammenarbeit, Reflektion, professionelle Entwicklung und persönliche Zufriedenheit profitieren. Mentees empfinden v.a. die Unterstützung und Empathie, das Erlernen strategischen Denkens und Handelns, Diskussionen und das Teilen von Ideen sowie Feedback als besonders gewinnbringend. Als problematisch wird dabei von beiden Parteien der Mangel an Zeit für die Mentoringbeziehung gesehen sowie die Möglichkeit, dass die individuellen Persönlichkeiten nicht zusammenpassen könnten (Ehrich et al. 2004).

2.4 Karrierevorbilder

Shapiro et al. (1978) definieren Vorbilder als Individuen, deren Verhalten, persönlicher Stil und konkrete Eigenschaften durch Andere nachgeahmt wird. Zudem zeigten sie, dass Vorbilder wesentlich zur persönlichen Identitätsbildung beitragen. Ein Vorbild kann ein symbolisches Wesen, eine inspirierende Persönlichkeit sein oder jemand, von dem man erwünschte Verhaltensweisen erlernen kann (Lockwood und Kunda 1997). Gibson und Cordova (1999) untersuchten Unterschiede bei der Nutzung von Vorbildern von Männern und Frauen und fanden heraus, dass Frauen weniger dazu tendieren sich ein Vorbild zu suchen, das Erfolg widerspiegelt. Sie orientieren sich eher an „negativen“ Modellen. Des Weiteren kamen sie zu der Erkenntnis, dass Frauen, die in einem Unternehmen, das hinsichtlich der Geschlechterverteilung ausgewogen ist, arbeiten, gleichgeschlechtlichen Karrierevorbildern eine geringere Bedeutung zumessen. Allerdings zeigt die Studie von Lockwood (2006) auch, dass gerade in Situationen, in denen Frauen in der Minderheit sind, sich weibliche Karrierevorbilder als besonders inspirierend herausstellen. Denn sie beweisen, dass Barrieren im Unternehmen trotz Diskriminierung überwunden werden können.

Sealy und Val (2006) fanden heraus, dass Frauen einen kleineren Pool an Kandidaten haben, der ihnen ähnelt und aus dem sie sich ein Vorbild wählen können. Männer hingegen können die Attribute, die bereits bei ihren männlichen Karrierevorbildern im Unternehmen anerkannt und belohnt wurden, in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen ohne selbst etwas konstruieren zu müssen. Frauen hingegen müssen die gewünschten Merkmale aus vielfältigen und kleinteiligen Quellen zusammensuchen. Wenn die Vorbilder und die Kultur einer Organisation maskulin geprägt sind, kommt hinzu, dass Frauen von Anfang an ein geringeres Managementvermögen zugeschrieben wird, sowohl von ihnen selbst als auch von der Organisation.

3 Methode

3.1 Befragung

Aufgrund der räumlichen Verteilung über alle Bundeswehrstandorte und der großen Anzahl an Soldatinnen, die befragt werden sollten, wurde im Sommer 2016 eine standardisierte Onlinebefragung durchgeführt. Die Befragung wurde vom BMVg, den betroffenen Organisationsbereichen sowie vom Amt für das Personalmanagement der Bundeswehr genehmigt.

3.2 Stichprobe

Für die Bildung der Stichprobe wurden Daten vom Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr bereitgestellt. Insgesamt 2842 weibliche Offiziere aus den Dienstgradgruppen Leutnante, Hauptleute und Staboffiziere bildeten die Grundgesamtheit. Nach Maßgabe des BMVg sollten 1500 Soldatinnen befragt werden. Die Stichprobenziehung erfolgte nach dem Quotenverfahren, als Merkmal zur Stichprobenbildung wurde der Dienstgrad ausgewählt. Aus den bereitgestellten Strukturdaten wurden die prozentualen Anteile weiblicher Offiziere ab dem Dienstgrad Leutnant/Leutnant zur See errechnet und eine Verteilung erstellt.

Insgesamt füllten 479 Soldatinnen den Fragebogen vollständig aus, sodass sich eine Rücklaufquote von 32% ergibt. Die Befragten verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Dienstgrade (Abbildung 1):

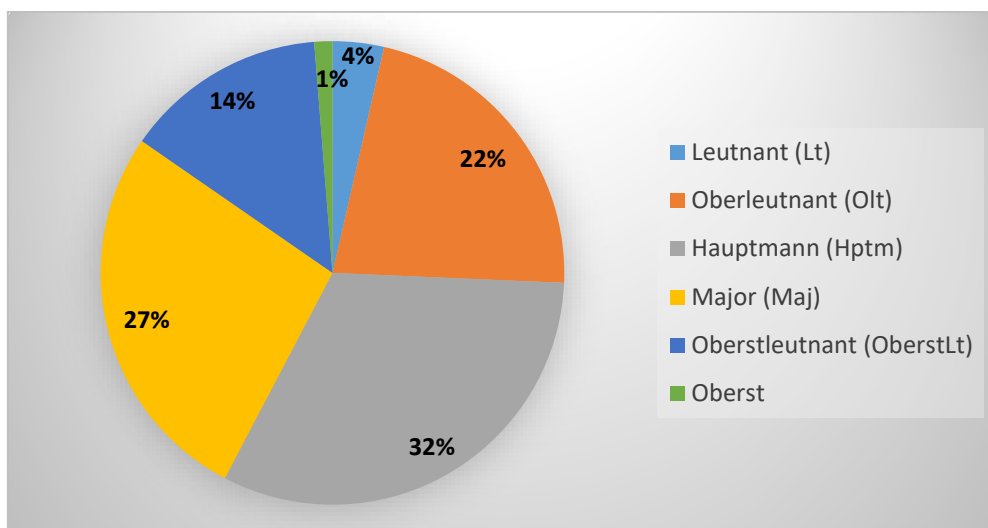


Abbildung 1: Stichprobenverteilung nach Dienstgrad

Bis auf geringfügige Abweichungen entspricht die Stichprobe der Grundgesamtheit der Bundeswehrosoldatinnen; lediglich der Dienstgrad Major ist mit 27% geringfügig unterrepräsentiert. Bei der Auswahl und Darstellung der Stichprobe wurden die Dienstgrade des zentralen Sanitätsdienstes der Bundeswehr sowie der Marine entsprechend zusammengefasst. Dabei zeigte sich, dass die Dienstgrade Oberleutnant (OLt), Hauptmann (Hptm) und Major (Maj)¹ den größten Teil der Stichprobe bilden.

¹ Da der Dienstgrad Stabshauptmann derzeit nicht von einer Frau besetzt wird, wird er in der Darstellung nicht betrachtet.

4 Die Wahrnehmung von Netzwerken, Mentoring und Karrierevorbildern durch weibliche Offiziere

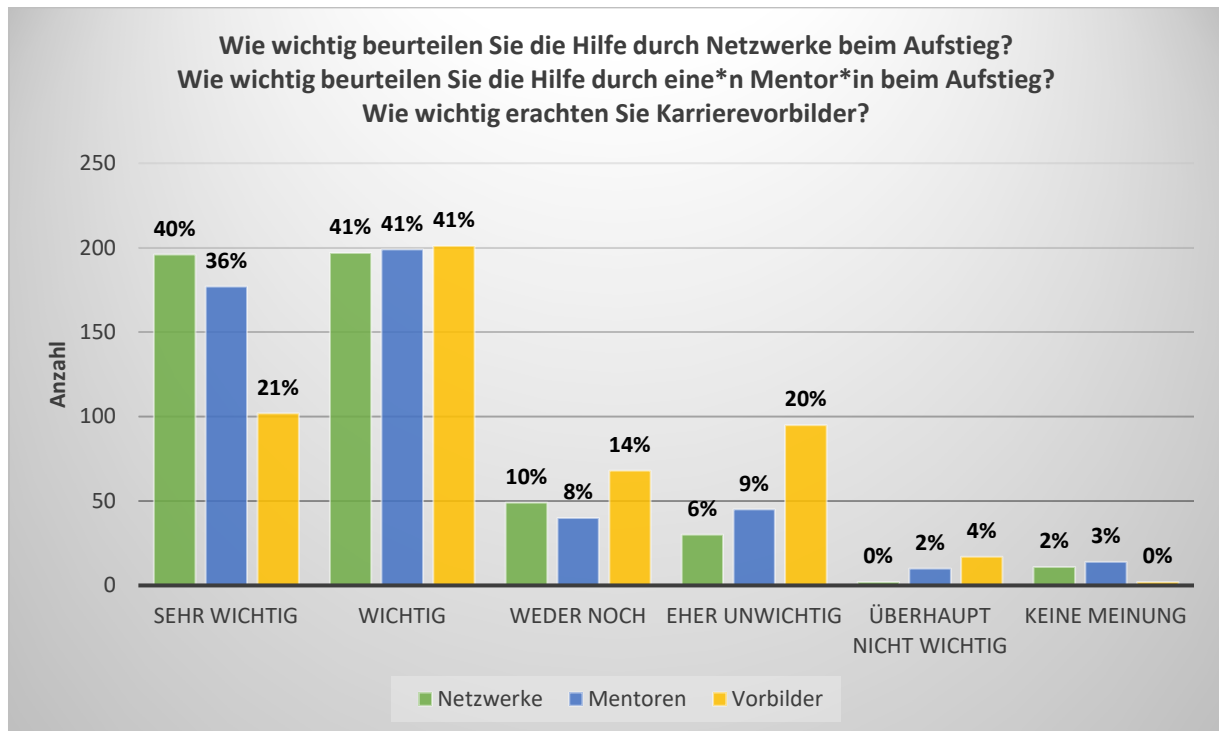


Abbildung 2: Bedeutung ausgewählter Karrierefördermaßnahmen

Abbildung 2 zeigt, dass im Vergleich der drei betrachteten Karrierefördermaßnahmen die befragten Soldatinnen den Netzwerken die größte Bedeutung beimessen, gefolgt von Mentor*innen und Vorbildern. Dabei gaben 21 % der Befragten Vorbilder als sehr wichtig an, bei Netzwerken liegt dieser Wert doppelt so hoch. Die Antwortalternative *wichtig* liegt bei allen drei Karrierehilfen bei 41 %. Insgesamt werden Vorbilder für die Karriere als unbedeutendste Karriereförderung betrachtet.

4.1 Netzwerke

Die Befragungsergebnisse (Abbildung 3) zeigen, dass Netzwerke aus Sicht der Soldatinnen hinsichtlich der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen eine wichtige Rolle spielen. Über sie werden karriererelevante Kontakte und Informationen ausgetauscht. Ohne Netzwerk fehlt eine systematische Hilfe im Karriereaufstieg, deren Bedeutung auch den befragten Soldatinnen bekannt ist. Über 80 % aller Soldatinnen erachten Netzwerke für den Karriereaufstieg als sehr wichtig bzw. wichtig.

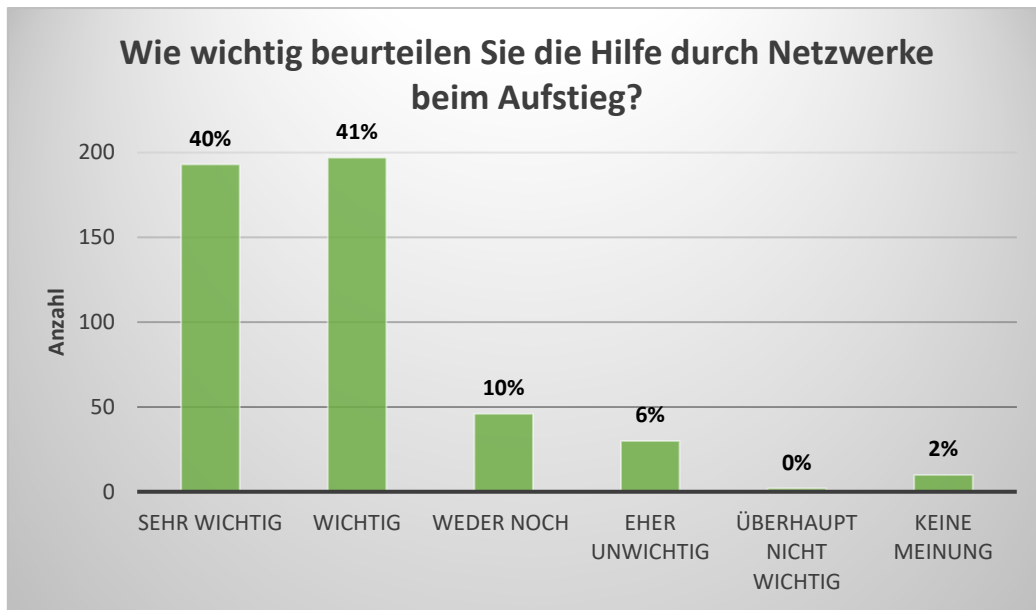


Abbildung 3: Bedeutung von Netzwerken

Allerdings haben nur wenige bisher selbst Netzwerke für ihren Aufstieg genutzt (Abbildung 4). Fast zwei Drittel aller Befragten gaben an, dass Netzwerke ihre Karriere nicht gefördert haben. Dass Frauen um die Stärke und die Bedeutung von Karrierenetzwerken wissen, diese allerdings nicht nutzen, könnte eine Ursache für ihre Unterrepräsentanz in Führungspositionen sein.

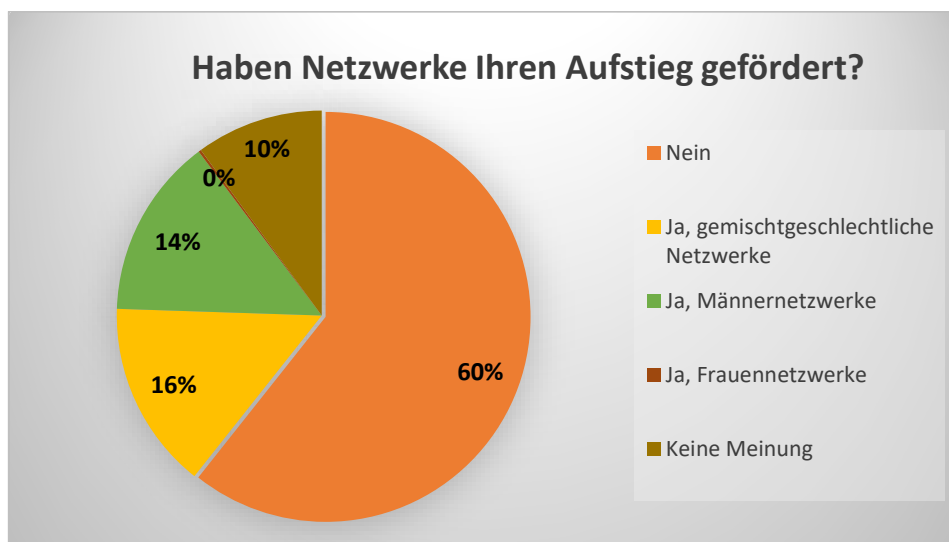


Abbildung 4: Unterstützung durch Netzwerke

Denn der fehlende Zugang zu diesen Netzwerken scheint für die Befragten nicht das Problem zu sein. Fast 70% geben an, dass sie nicht am Zugang zu Netzwerken gehindert wurden. Sofern überhaupt Netzwerke als Karrierehilfe genutzt wurden, handelte es sich dabei um gemischtgeschlechtliche Netzwerke, bzw. Männer- und Frauennetzwerke. Reine Frauennetzwerke bieten nach Angabe der befragten Soldatinnen keinerlei Unterstützung. Nur eine Soldatin gab an, Frauennetzwerke zum Aufstieg genutzt zu haben.

Der Grund dafür könnte in der unterschiedlichen Stärke der Netzwerke zu finden sein. Während es sich bei Männernetzwerken oft um traditionelle und gewachsene Gruppen mit entsprechenden Einflussmechanismen handelt, existieren Frauennetzwerke in der Bundeswehr erst seit wenigen Jahren. Entsprechend fällt auch die Beurteilung der Stärke dieser Netzwerke aus (Abbildung 5).

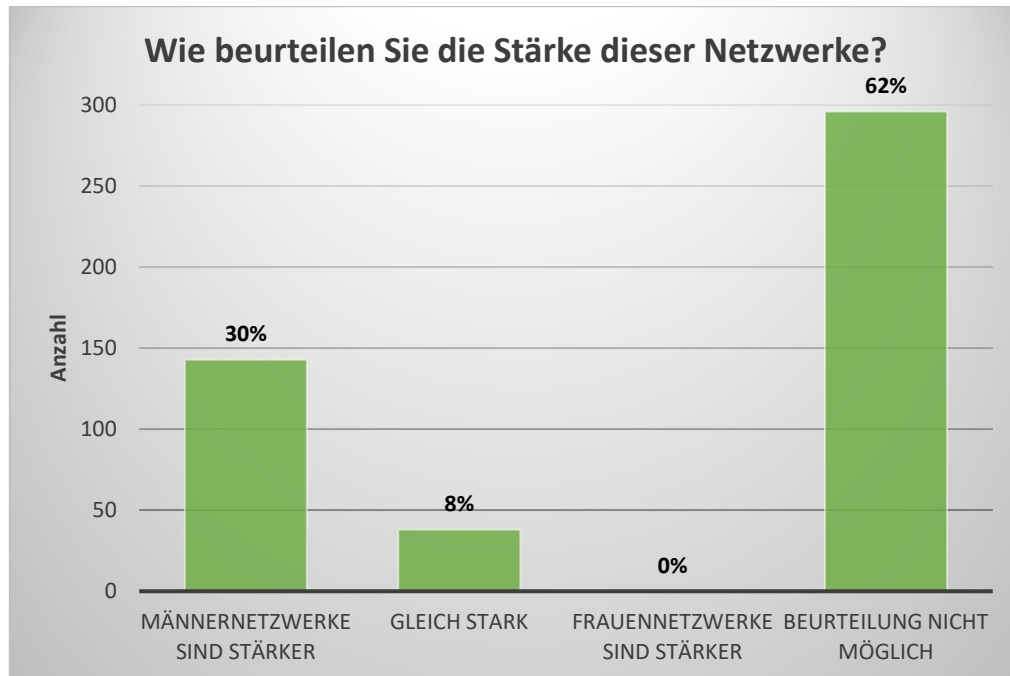


Abbildung 5: Stärke der genutzten Netzwerke

Zwar gaben fast zwei Drittel der Befragten an, die Stärke von Frauen- und Männernetzwerken nicht beurteilen zu können, dennoch scheinen Frauennetzwerke ihrer Ansicht nach kaum Einfluss ausüben zu können. Dies könnte daran liegen, dass die Befragten diese Netzwerke selbst nie aktiv genutzt haben. Die Mehrheit der Frauen, die eine Einschätzung vorgenommen haben, gaben an, dass Männernetzwerke die stärkeren und somit einflussreicheren sind.

4.2 Mentoren

Neben Netzwerken bieten Mentoren*innen nach Ansicht der Befragten eine wichtige Hilfestellung beim beruflichen Aufstieg. So stufen 62 % aller Soldatinnen diese als sehr wichtig, bzw. wichtig ein (Abbildung 6).

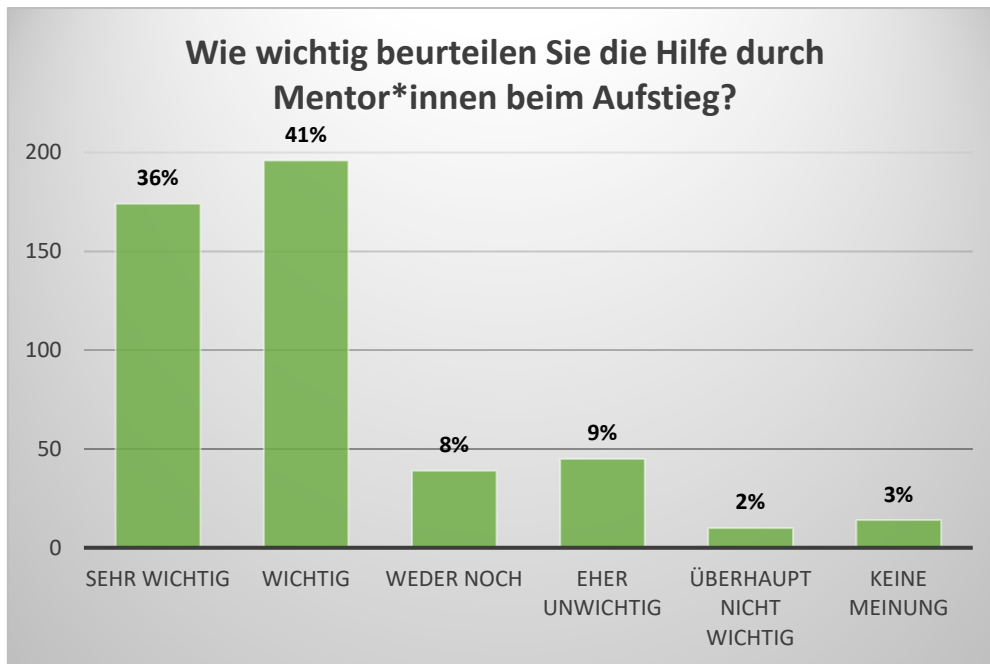


Abbildung 6: Bedeutung von Mentoren*innen

Allerdings zeigt sich auch hier ein ähnliches Bild wie bei der Nutzung von Netzwerken für die Karriere. Der Großteil der Befragten nutzte weder Netzwerke, noch standen ihnen Mentor*innen beim Aufstieg zur Seite (Abbildung 7). Diejenigen, die Unterstützung durch Mentoring erfahren haben, hatten meist einen männlichen Mentor. 10 % der Befragten gaben an Mentoring-Beziehungen zu Mentor*innen beiderlei Geschlechts zu pflegen. Durch Mentorinnen wurden bisher fünf Soldatinnen und damit nur eine Minderheit gefördert. Diese Soldatinnen sind alle dem Sanitätsdienst zugeordnet. Dies lässt sich dadurch erklären, dass im Truppendienst Frauen noch nicht die hierarchischen Positionen besetzen, die für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung unerlässlich sind.

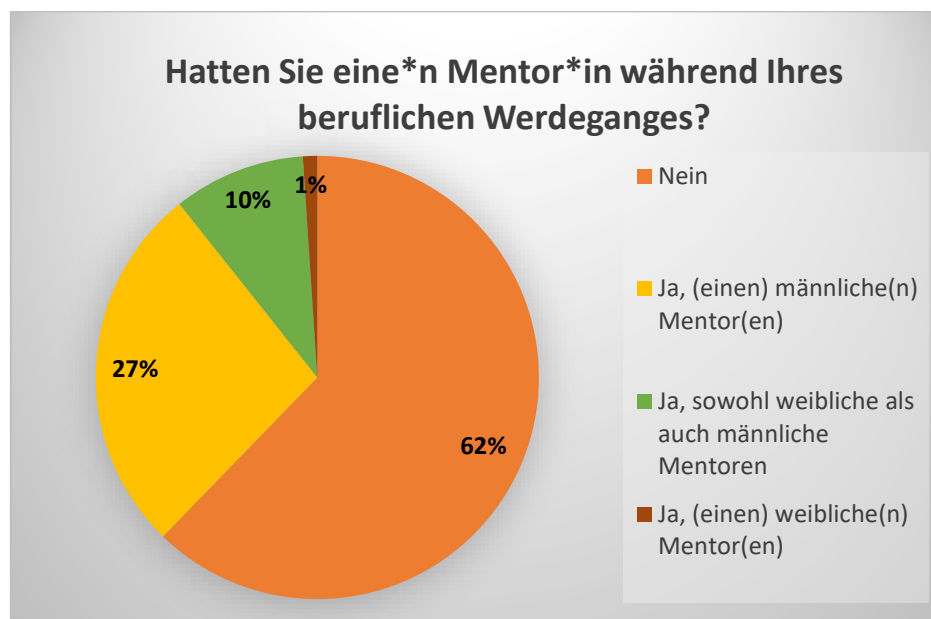


Abbildung 7: Unterstützung durch Mentor*innen

4.3 Karrierevorbilder

Die Bedeutung von Vorbildern für die eigene Karriere wird von den befragten Soldatinnen im Vergleich zu Netzwerken und Mentoring als weniger bedeutsam eingestuft (Abbildung 8). Nur 21 % aller Soldatinnen empfinden diese als sehr wichtig. Beinahe ebenso viele stufen Vorbilder als eher unwichtig ein.

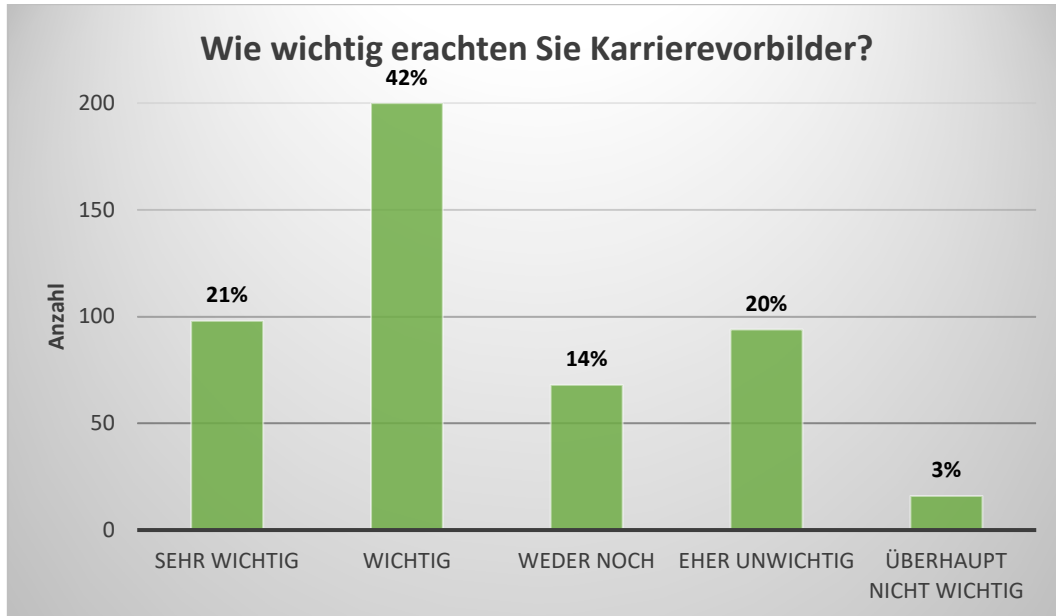


Abbildung 8: Bedeutung von Karrierevorbildern

Trotz allem gaben fast 50 % aller Befragten an, weibliche oder männliche Vorbilder zu haben. Die als eher unwichtige eingestufte Karrierehilfe wird damit am häufigsten von den Befragten genutzt (Abbildung 9).

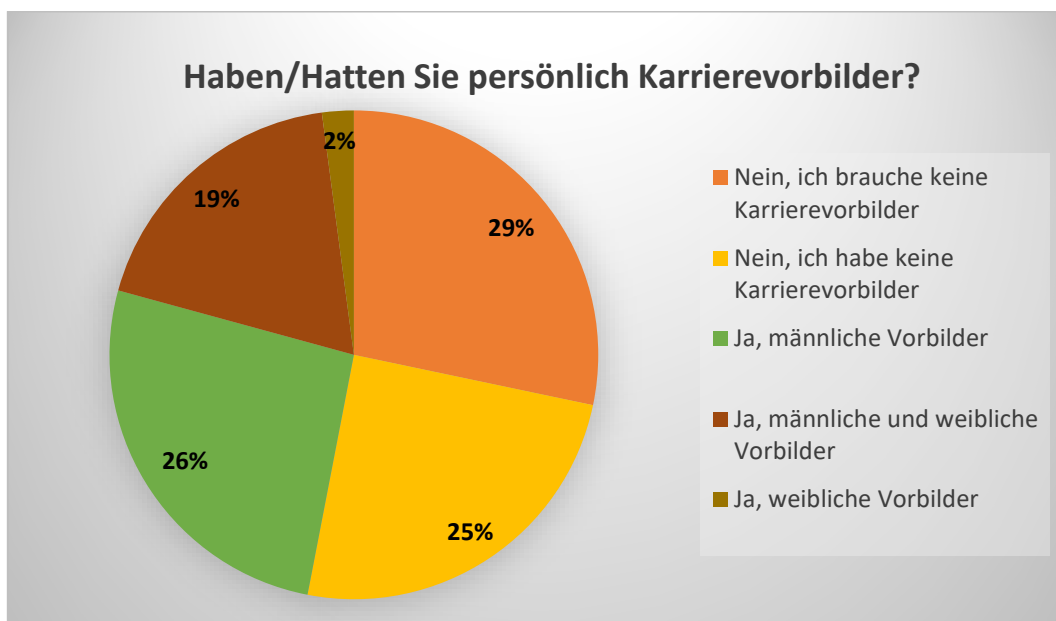


Abbildung 9: Karrierevorbilder

Eine mögliche Begründung hierfür könnten die Eintrittsbarrieren sein. Ein Zugang zu einem Netzwerk bzw. Mentoring gestaltet sich schwieriger und beinhaltet einen Austausch mit mehreren Anspruchsgruppen, wogegen die Übernahme eines Vorbilds eine rein persönliche Entscheidung ohne weiteren Aufwand darstellt. Zwar empfinden 29 % aller Soldatinnen Vorbilder als überflüssig und geben an, diese nicht zu benötigen, fast genauso viele jedoch bemängeln das Fehlen eben dieser. Weibliche Vorbilder sind ebenso selten wie ausschließlich weibliche Mentoring-Beziehungen. Nur zehn Soldatinnen gaben an, andere Frauen als Karrierevorbilder zu betrachten.

5 Diskussion und Handlungsempfehlungen

Insgesamt zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass sich der weibliche Führungsnachwuchs der Bundeswehr den Zugang zu Netzwerken wünscht, die dazu beitragen, die eigene Karriere wirksam zu entwickeln. Außerdem wünschen sich weibliche Offiziere ein Mentoring, das sie fördert. Der aktuelle Status quo ist jedoch, dass es ihnen noch nicht gelingt Zugang zu Netzwerken zu finden und ihnen auch keine geeigneten Mentor*innen zur Seite stehen.

In den Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen der Bundeswehr wurden erste Maßnahmen festgelegt, um hier Abhilfe zu schaffen. So startete im August 2016 ein dreijähriges, freiwilliges Mentoring-Pilotprojekt für insgesamt 90 Teilnehmerinnen der Besoldungsgruppen A14/15 (bzw. vergleichbare Besoldungsgruppen). Während eines einjährigen Mentorings bilden die Teilnehmerinnen Tandems mit Mentor*innen, die mindestens zwei Besoldungsstufen über ihnen stehen und mehrjährige Führungserfahrung besitzen. Die Mentees sollen mindestens zwei Jahre bei der Bundeswehr tätig sein und ein herausragendes Eignungs- und Leistungsbild sowie dokumentiertes Entwicklungspotenzial aufweisen. Mentor*innen und Mentees werden durch ein Matching-Team zusammengestellt und auf ihre Rolle vorbereitet. Ziel ist eine persönliche Begleitung des Führungsnachwuchses mit Spitzenpotenzial in einer one-to-one-Beziehung. Die Mentees erhalten darüber hinaus Schulungen zu „Selbstmanagement“, „Führungskompetenz“ sowie „Komplexität/Kommunikation“, das auch die Bildung von Netzwerken unterstützt. Bei positiver Gesamtevaluation des Pilotprojektes soll Mentoring fest in die Personalentwicklung integriert werden. Außerdem wird ein neuer Impulslehrgang „Handlungstraining für starke Frauen“ am Zentrum Innere Führung angeboten, der das Thema weibliche Führung in den Mittelpunkt stellt und u.a. Themen wie „Resilienz“, „Belastungsmanagement“, „Geschlechterspezifische Kommunikation“ oder „Konfliktmanagement“ aufgreift. Auch hierdurch soll eine gemeinsame Plattform für den Aufbau eines Netzwerks geschaffen werden.

Damit Mentoring und Netzwerke jedoch tatsächlich dazu beitragen können, die strukturelle Ungleichheit zu beseitigen und ein frauenförderliches Klima zu schaffen, gilt es, die per se „nicht-feministische“ Organisation Bundeswehr weiterhin für genderbezogene Machtverhältnisse und Themen zu sensibilisieren (Bierema 2005).

Weitere – über die vorliegende Untersuchung hinausweisende – Forschungs- und Handlungsfelder in Bezug auf die Förderung weiblichen Führungsnachwuchses könnten sein:

Familiengerechte Arbeitsbedingungen: Die Schaffung familiengerechter Arbeitsbedingungen ist unerlässlich, um auch Müttern die Übernahme von Führungsrollen zu ermöglichen (Johnson und Tunheim 2016). Eine Studie von Bierema (2005) zeigt beispielsweise, dass Frauen, die Aufstieghemmnisse erleben, diese Problematik häufig, z. B. aus Angst, Verleugnung oder Frustration, nicht ansprechen. Ein Mangel an weiblichen Führungskräften wird in der Folge eher auf mangelnde Anpassungsfähigkeit oder Defizite der Frauen zurückgeführt als auf eine genderunsensible Kultur, die sich z. B. in familienunfreundlichen Arbeitsbedingungen ausdrückt.

Gender- bzw. diversitysensible Führungskultur: Die Führungskräfte der Bundeswehr sollten die rechtlichen Grundlagen von Gleichbehandlung und Chancengerechtigkeit sowie ein Bewusstsein für faires Verhalten gegenüber Personen mit unterschiedlichen demographischen Merkmalen verinnerlichen und die Vorteile von Diversität erkennen und anerkennen. Die Anti-Diskriminierungs-Politik sollte **allen** Organisationsmitgliedern nähergebracht werden.

Faire Potenzial- und Leistungsbeurteilung: Damit Frauenkarrieren bei der Bundeswehr möglich werden, muss bei den männlichen Führungskräften durch Schulungen ein Bewusstsein für geschlechtsbezogene Wahrnehmungsverzerrungen, z. B. aufgrund von Stereotypen, geschaffen werden. Zudem ist zu klären, inwieweit die aktuellen Verfahren der Potenzial- und Leistungsbeurteilung gendergerecht sind und geeignet sind, weibliche Nachwuchstalente zu identifizieren (Peus und Welppe 2011; Sandler 2014). Die Bundeswehr sollte Entwicklungsmöglichkeiten bieten, die Diversität berücksichtigen und einen Perspektivwechsel ermöglichen.

Unternehmenskommunikation: Weibliche Karrierevorbilder sollten im Rahmen von Maßnahmen der Unternehmenskommunikation aktiver in den Vordergrund und damit ins Bewusstsein gerückt werden, um das Commitment der Bundeswehr in Bezug auf Diversity zu demonstrieren. Die fehlende „Normalität“ von Frauen in Führungspositionen setzt weibliche Nachwuchsführungskräfte stärker unter Druck als ihre männlichen Kollegen (Glass und Cook 2016), mehr Sichtbarkeit kann hier entlastend wirken.

Personaleinsatz: Nach Peus und Welppe (2011) sollte die Bundeswehr zudem darauf achten, dass Frauen gerade in frühen Phasen ihrer Karriere die Chance bekommen, sich in herausfordernden Aufgaben – evtl. unterstützt durch Mentor*innen – zu beweisen und dazuzulernen.

Literaturverzeichnis

- Adams, Renée B.; Ferreira, Daniel (2009): Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. In: *Journal of Financial Economics* 94 (2), S. 291–309.
- Amend-Wegmann, Christine (2003): Vereinbarkeitspolitik in Deutschland. Aus der Sicht der Frauenforschung. Zugl.: Marburg, Univ., Diss., 2003. Hamburg: Kovač (Schriftenreihe Politica, 54).
- Apelt, Maja (2005): Geschlecht und Militär – Grundzüge der neueren Diskussion. In: Jens-Rainer Ahrens, Christiane Bender und Maja Apelt (Hg.): Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–29.
- Apelt, Maja; Dittmer, Cordula; Mangold, Anne (2005): Die Bundeswehr auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter. In: Jens-Rainer Ahrens, Christiane Bender und Maja Apelt (Hg.): Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 108–131.
- Baxter, Janeen; Hewitt, Belinda; Western, Mark (2005): Post-Familial Families and the Domestic Division of Labour. In: *Journal of Comparative Family Studies*, S. 583–600.
- Bell, Chip R.; Goldsmith, Marshall (2013): Managers as mentors. Building partnerships for learning. Mark Peckham. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Bender, Christiane (2005): Geschlechterstereotypen und Militär im Wandel. Symbolische und institutionelle Aspekte der Integration von Frauen in die Bundeswehr. In: Jens-Rainer Ahrens, Christiane Bender und Maja Apelt (Hg.): Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 45–61.
- Bierema, Laura (2005): Women's Networks: A Career Development Intervention or Impediment? In: *Human Resource Development International* 8 (2), S. 207–224.
- Burke, Ronald J.; Rothstein, Mitchell G.; Bristor, Julia M. (1995): Interpersonal Networks of Managerial and Professional Women and Men: Descriptive Characteristics. In: *Women in Management Review* 10 (1), S. 21–27.
- Burke, W. Warner (2005): Networking. In: Nigel Nicholson (Hg.): *Organizational Behavior*. 2. ed. Malden u.a.: Blackwell (The Blackwell Encyclopedia of Management, VI), S. 346–348.
- Campbell, Kevin; Mínguez-Vera, Antonio (2008): Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. In: *Journal of Business Ethics* 83 (3), S. 435–451.
- Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *American Journal of Sociology* 94 (Supplement), 95-120.
- Deutscher Bundestag (2016): Vierter Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetz. Berichtszeitraum 1. Januar 2011 bis 31. Dezember 2014. Deutscher Bundestag (Deutscher Bundestag – 18. Wahlperiode, Drucksache 18/7410).

- Dougherty, Thomas W.; Dreher, George F. (2007): Mentoring and Career Outcomes: Conceptual and Methodological Issues in an Emerging Literature. In: Belle Rose Ragins und Kathy E. Kram (Hg.): *The Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research, and Practice*. Los Angeles: Sage Publications, S. 51–93.
- Eagly, Alice Hendrickson; Carli, Linda Lorene (2007): *Through the Labyrinth. The Truth About How Women Become Leaders*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press (Leadership for the common good).
- Ehrich, Lisa C.; Hansford, Brian; Tennent, Lee (2004): Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. In: *Educational Administration Quarterly* 40 (4), S. 518–540.
- Erhardt, Niclas L.; Werbel, James D.; Shrader, Charles B. (2003): Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. In: *Corporate Governance: An International Review* 11 (2), S. 102–111.
- Fogde, M. (2011): Governing Through Career Coaching. Negotiations of Self-Marketing. In: *Organization* 18 (1), S. 65–82.
- Forret, Monica L. (2006): Impact of Social Networks on the Advancement of Women and Racial/Ethnic Minority Groups. In: Margaret Foegen Karsten (Hg.): *Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace. Issues and Challenges for Today's Organizations*. Westport, Conn.: Praeger, S. 149–166.
- Forret, Monica L.; Dougherty, Thomas W. (2004): Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences for Men and Women? In: *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), S. 419–437.
- Gibson, D. E.; Cordova, D. (1999): Women's and Men's Role Models: The Importance of Exemplars. In: Audrey J. Murrell, Faye J. Crosby und Robin J. Ely (Hg.): *Mentoring Dilemmas. Developmental Relationships Within Multicultural Organizations*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates, S. 121–142.
- Glass, Christy; Cook, Alison (2016): Leading at the Top: Understanding Women's Challenges Above the Glass Ceiling. In: *The Leadership Quarterly* 27 (1), S. 51–63.
- Hanson, Susan (2000): Networking. In: *The Professional Geographer* 52 (4), S. 751–758.
- Heilman, Madeline E. (2001): Description and Prescription. How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. In: *Journal of Social Issues* 57 (4), S. 657–674.
- Hewlett, Sylvia Ann (2013): *(Forget a Mentor) Find a Sponsor. The New Way to Fast-Track Your Career*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Ibarra, Herminia (1993): Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. In: *Academy of Management Review* 18 (1), S. 56–87.
- Ibarra, Herminia (1997): Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks. In: *Social Psychology Quarterly* 60 (1), S. 91–102.

- Johnson, Elizabeth R.; Tunheim, Katherine A. (2016): Understanding the Experiences of Professional Women Leaders Living and Working in Sweden. In: *Advances in Developing Human Resources* 18 (2), S. 169–186.
- Knouse, Stephen B.; Webb, Schuyler C. (2001): Virtual Networking for Women and Minorities. In: *Career Development International* 6 (4), S. 226–229.
- Kozielsky, Peter Michael; Kümmel, Gerhard; Walther, Sibylle (2003): Jetzt wird es ernst. Einschätzung von Soldatinnen zu Beginn der Grundausbildung. Eine quantitative Untersuchung. In: Gerhard Kümmel und Ines-Jacqueline Werkner (Hg.): *Soldat, weiblich*, Jahrgang 2001. Sozialwissenschaftliche Begleituntersuchungen zur Integration von Frauen in die Bundeswehr - Erste Befunde. Straußberg, S. 23–79.
- Krackhardt, David (1990): Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 35 (2), S. 342–369.
- Kümmel, Gerhard (2005a): Backlash am Horizont? – Die Bundeswehr und die Integration von Frauen im Praxistest. In: Jens-Rainer Ahrens, Christiane Bender und Maja Apelt (Hg.): *Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 62–78.
- Kümmel, Gerhard (2005b): Freundin oder Feindin? Frauen als Soldatinnen bei der Bundeswehr. In: Klaus-Jürgen Bremm, Hans H. Mack und Martin Rink (Hg.): *Entschieden für Frieden*. Freiburg i. Br. [u.a.]: Rombach (50 Jahre Bundeswehr, 1955 bis 2005), S. 483–505.
- Kümmel, Gerhard (2008): *Truppenbild mit Dame. Eine sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung zur Integration von Frauen in die Bundeswehr*. Straußberg: Sozialwiss. Inst. der Bundeswehr.
- Kümmel, Gerhard (2014): *Truppenbild ohne Dame? Eine sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung zum aktuellen Stand der Integration von Frauen in die Bundeswehr*. Hg. v. Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Potsdam.
- Lockwood, Penelope (2006): Someone Like Me Can Be Successful. Do College Students Need Same-Gender Role Models? In: *Psychology of Women Quarterly* 30 (1), S. 36–46.
- Lockwood, Penelope; Kunda, Ziva (1997): Superstars and Me. Predicting the Impact of Role Models on the Self. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1), S. 91–103.
- Perriton, Linda (2006): Does Woman+ a Network= Career Progression? In: *Leadership* 2 (1), S. 101–113.
- Peus, Claudia; Welp, Isabell M. (2011): Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. In: *OrganisationsEntwicklung* (2), S. 47–55.
- Ragins, Belle Rose (1989): Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma. In: *Human Relations* 42 (1), S. 1–22.
- Ragins, Belle Rose; Townsend, Bickley; Mattis, Mary (1998): Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. In: *Academy of Management Executive* 12 (1), S. 28–42.

- Sandler, Catherine (2014): Developing Female Leaders: Helping Women Reach the Top. In: *Industrial & Commercial Training* 46 (2), S. 61–67.
- Scandura, T. A.; Viator, R. E. (1994): Mentoring in Public Accounting Firms: An Analysis of Mentor-Protégé Relationships, Mentorship Functions, and Protégé Turnover Intentions. In: *Accounting, Organizations and Society* 19 (8), S. 717–734.
- Schattschneider, Gudrun; Roeder, Katja (2004): Frauen in der Bundeswehr. In: Rüdiger Hulin (Hg.): 50 Jahre Bundeswehr. Bonn: Verlag Rüdiger Hulin, S. 212–215.
- Schein, Virginia E. (2007): Women in Management. Reflections and Projections. In: *Women in Management Review* 22 (1), S. 6–18.
- Schreyögg, Friedel (2008): Praxisbeispiel Stadt München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral. In: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen — Problemanalysen — Lösungen: Springer, S. 207–214.
- Sealy, Ruth; Val, Singh (2006): Role Models, Work Identity and Senior Women's Career Progression – Why Are Role Models Important? In: Academy of Management (Hg.). *Academy of Management Proceedings*, E1-E6.
- Seibert, Scott E.; Kraimer, Maria L.; Liden, Robert C. (2001): A Social Capital Theory of Career Success. In: *The Academy of Management Journal* 44 (2), S. 219–237.
- Shapiro, Eileen C.; Haseltine, Florence P.; Rowe, Mary P. (1978): Moving Up: Role Models, Mentors, and the "Patron System". In: *Sloan Management Review* 19 (3), S. 51–58.
- Smith, Nina; Smith, Valdemar; Verner, Mette (2006): Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 55 (7), S. 569–593.
- Tharenou, Phyllis (1999): Gender Differences in Advancing to the Top. In: *International Journal of Management Reviews* 1 (2), S. 111.
- Tolar, Mary Hale (2012): Mentoring Experiences of High-Achieving Women. In: *Advances in Developing Human Resources* 14 (2), S. 172–187.
- Vinnicombe, Susan; Colwill, Nina Lee (1995): *The Essence of Women in Management*. London: Prentice Hall.