

# **Die Wahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften aus Sicht der unterschiedlichen Generationen**

Masterarbeit

am 05.05.2019

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Manuela Tremmel, BA

51807276

Begutachter/in: Prof.<sup>in</sup> (FH) Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Ingrid Wahl

Leoben, Mai 2019

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Manuela Tremmel'.

05.05.2019

Unterschrift

## **Zusammenfassung**

Der demografische Wandel stellt Unternehmen und deren Führungskräfte in den nächsten Jahren vor Herausforderungen, wie die Verschiebung der Altersstrukturen und einem Führungs- und Fachkräftemangel. Dies führt dazu, dass mitunter bis zu 4 Generationen gleichzeitig am Arbeitsmarkt tätig sein werden. Führungspositionen werden, vor allem je weiter die Hierarchie steigt, auch heute noch vorwiegend von Männern bekleidet, obwohl Frauen mittlerweile circa 50 % der ArbeitnehmerInnenschaft ausmachen. Um dem demografischen Wandel adäquat begegnen zu können, muss festgestellt werden, wie weibliche und männliche Führungskräfte wahrgenommen werden und ob ein Unterschied in der Wahrnehmung der unterschiedlichen Generationen besteht. Daher wurde im Zuge dieser Arbeit eine empirische Fragebogenstudie zur Wahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften durchgeführt. Die wesentlichen Ergebnisse dieser Studie sind, dass Führungspositionen in erster Linie mit Männern assoziiert werden. Zudem werden weibliche Führungskräfte überwiegend personenorientiert und männliche Führungskräfte vorwiegend aufgaben- und leistungsorientiert wahrgenommen. In der Wahrnehmung der unterschiedlichen Generationen auf weibliche und männliche Führungskräfte konnten keine Unterschiede gefunden werden.

Schlüsselbegriffe: weibliche und männliche Führung, soziale Repräsentationen, Geschlechterstereotype, Generationen

## **Abstract**

Demographic change is a challenge that companies, and their managers will face over the next few years, such as the shift in age structures and a lack of managers and specialists. This leads to the fact that sometimes up to 4 generations will be active on the labor market at the same time. Even today Leadership positions, especially as the hierarchy increases, are still predominantly occupied by men, although women account for around 50% of the workforce. In order to respond adequately to demographic change, it is necessary to determine how female and male leaders are perceived and whether there is a difference in perceptions of different generations. Therefore, in the course of this work, an empirical questionnaire study was conducted on the perception of female and male executives. The key findings of this study are that leadership positions are primarily associated with men. In addition, female executives are predominantly employee-oriented and male executives predominantly task and performance-oriented. No difference could be found in the perception of different generations of female and male leaders.

Keywords: female and male leadership, social representations, gender stereotypes, generations

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>4</b>
2.1	Definition und Entwicklung der Führung.....	4
2.1.1	Geschichte der Führung.....	5
2.1.2	Weibliche und männliche Führung.....	6
2.2	Generationen im Überblick.....	9
2.2.1	Generation Baby Boomer.....	11
2.2.2	Generation X.....	13
2.2.3	Generation Y.....	13
2.2.4	Generation Z.....	14
2.2.5	Vergleichende Generationsstudien.....	15
2.3	Das Alltagsverständnis von Begriffen.....	17
2.3.1	Erhebungsarten von sozialen Repräsentationen.....	18
2.3.2	Soziale Repräsentationen und Stereotype.....	20
2.4	Geschlechterstereotype der Führung.....	22
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil.....</b>	<b>29</b>
3.1	Hypothesen.....	29
3.2	Methode.....	32
3.2.1	Material.....	32
3.2.2	Stichprobe.....	35
3.2.3	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	41
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>42</b>
4.1	Analyse der freien Assoziationen: Kern-Peripherie-Analyse.....	42

4.1.1	Analyse der freien Assoziationen: Kern-Peripherie-Analyse der Generation Y/Z.....	49
4.1.2	Analyse der freien Assoziationen: Kern-Peripherie-Analyse der Generation X.....	52
4.1.3	Analyse der freien Assoziationen: Kern-Peripherie-Analyse der Generation Baby Boomer.....	55
4.2	Analyse der freien Assoziationen: Korrespondenzanalyse.....	58
4.3	Analyse der freien Assoziationen: Polaritäts- und Neutralitätsindex.....	64
4.4	Analyse der Eigenschaftszuschreibungen.....	71
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>84</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>89</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>96</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>98</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

„Mitarbeitende verlassen nicht Unternehmen, Mitarbeitende verlassen Führungskräfte“. Mit dieser Redewendung weist Dachrodt (2014), der Personalleiter der Deutschen Edelstahlwerke GmbH in Witten, darauf hin, dass gute Führungskräfte für den Erfolg eines Unternehmens unerlässlich sind. Führungskräfte nehmen in Betrieben eine MultiplikatorInnenrolle ein. Das bedeutet, dass sie eine zentrale Rolle in einer Firma innehaben und mehrere Prozesse steuern. Sie beeinflussen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden maßgeblich, gestalten aktiv die Marke des Unternehmens und lenken die Zielerreichung von Unternehmen. Ist die Führungskraft nicht adäquat für die Position des zu führenden Teams oder das Unternehmen ausgewählt, kann diese Fehlentscheidung weitreichende Konsequenzen, wie hohe Fluktuation unter den Mitarbeitenden oder schlechte Unternehmenskennzahlen haben (Seliger, 2016, S. 15ff.).

Laut Seliger (2016, S. 18ff.) haben Führungskräfte zwei zentrale Aufgaben. Einerseits die Verbindung aller relevanten Umwelten der Organisation. Diese Umwelten sind aus den unterschiedlichsten Gründen am Erfolg des Unternehmens interessiert und nennen sich Stakeholder. Zu diesen zählen Mitarbeitende des Unternehmens, KundInnen, LieferantInnen, KonkurrentInnen, aber auch unter anderem die Politik und Gesellschaft. Andererseits zählt zu den zentralen Führungsaufgaben das Treffen von Entscheidungen. Durch das Treffen von Entscheidungen verringert sich die Komplexität der Themen, mit der die Führungskraft agieren muss und es entsteht Bewegung. Durch die Bewegung eines Unternehmens wird ein Entwicklungsprozess in Gang gesetzt. Diese beiden Hauptaufgaben ergeben laut Seliger (2016, S. 33) den Sinn der Führung. Aufgrund der vielschichtigen Umwelten und der komplexen Entscheidungsprozesse ist ersichtlich, dass Führung eine sehr vielseitige und umfangreiche Aufgabe ist. Aus diesen Gründen ist es wichtig gute Führungskräfte in einem Unternehmen zu haben.

Traditionell sind Führungspositionen, vor allem je weiter die Hierarchie steigt, von Männern bekleidet. „Die Zukunft ist weiblich“ postuliert allerdings das Zukunftsinstitut (2016) und meint damit die fortschreitende Emanzipation der Frauen. Unter Emanzipa-

tion verstehen die VerfasserInnen die Möglichkeit der Frauen ihr Leben nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten und zu wählen, welche Art von Leben sie leben wollen. Frauen sind mittlerweile gebildeter als Männer. Sie sind gute Führungskräfte, selbstbewusst und verstehen es ihre eigenen Positionen zu verteidigen. Trotz voranschreitender Emanzipation sind Frauen noch nicht gleichermaßen in Führungspositionen, vor allem in den Toppositionen der Unternehmen, angelangt wie ihre männlichen Kollegen. Doch auch dieser Bereich unterliegt einer langsamen, aber stetigen Änderung. Laut einer Auswertung der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (Seebacher & Wieser, 2018) waren im Jahr 2008 nur 9 % der AufsichtsrätInnen und 4,6 % der GeschäftsführerInnen der umsatzstärksten Unternehmen in Österreich Frauen. Im Jahr 2016 konnte eine leichte Steigerung erkannt werden. Der Anteil der Aufsichtsrätinnen lag bereits bei 13,4 % und der Anteil der Geschäftsführerinnen bei 5,6 %. Im Jahr 2018 ist ein erneuter Zuwachs zu verzeichnen. Der Anteil der Aufsichtsrätinnen ist bereits bei 18,5 % und der Anteil der Geschäftsführerinnen bei 8,4 % der umsatzstärksten Unternehmen in Österreich, angelangt. Anhand dieser Zahlen ist ein langsamer Wechsel und Anstieg von Frauen in die Topführungspositionen in Österreich zu erkennen.

Gute Führungskräfte, Männer wie Frauen, schaffen es, dass es dem eigenen Unternehmen auch in Zeiten der Veränderung gut geht und Krisen erfolgreich überwunden werden. Eine deutlich sichtbare Veränderung, mit der sich Führungskräfte auseinandersetzen müssen, ist der demografische Wandel. Laut Hanika (2018, S. 122ff.) lag im Jahr 2016 der Anteil der Personen unter 20 Jahren bei einem Anteil von 19,6 % der Gesamtbevölkerung. Der Anteil der Personen im Haupterwerbsalter, also von 20 bis 65 Jahren, bei einem Anteil von 61,9 % und der Anteil der Personen über 65 Jahre bei 18,5 %. Im Jahr 2026 wird der Anteil der Personen unter 20 Jahren bei 19,7 %, der Anteil der Personen im Haupterwerbsalter bei 59,2 % und der Anteil der Personen über 65 Jahre bereits bei 21,1 % liegen. Wird noch weiter in die Zukunft geblickt wird der Anteil der Personen unter 20 Jahren im Jahr 2040 nur noch bei lediglich 19,3 % liegen. Die Personen im Haupterwerbsalter, von 20 bis 65 Jahren, wird nur noch 54,7 % ausmachen. Dagegen werden die Personen, die das 65. Lebensjahr bereits überschritten haben, bereits bei 26 % liegen. Werden diese Zahlen genauer betrachtet, ist ersichtlich, dass die Bevölkerung älter wird. Beim demografischen Wandel handelt es sich also um die Verschiebung der Altersstrukturen in Österreich. Diese Verschiebungen beinhalten für den

österreichischen Arbeitsmarkt mehrere Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Da die Gruppe der Personen im Haupterwerbsalter zu schrumpfen droht, müssen sich Unternehmen Strategien zurechtlegen, um den wirtschaftlichen Fortbestand auch in Zeiten der Veränderung zu sichern.

Der demografische Wandel fördert durch die Verschiebung der Altersstrukturen auch die Vermischung der Altersstrukturen der Belegschaft in einem Unternehmen. Dadurch entsteht mehr Vielfalt innerhalb der Belegschaft. In den nächsten Jahren kann davon ausgegangen werden, dass mitunter vier verschiedene Generationen in einem Unternehmen beschäftigt sein könnten. Aufgrund dieser Vielfalt müssen sich Unternehmen und vor allem deren Führungskräfte neu ausrichten und ihr derzeitiges Führungsverhalten an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen anpassen. Um feststellen zu können, in welche Richtungen sich Unternehmen ausrichten müssen und ob es einen Unterschied darstellt mit weiblichen oder männlichen Führungskräften die Zukunft des Unternehmens zu gestalten, ist es notwendig zu erörtern, wie die unterschiedlichen Generationen weibliche und männliche Führungskräfte wahrnehmen. Erst wenn ein konkretes Bild von der aktuellen weiblichen wie männlichen Führung aus Sicht der unterschiedlichen Generationen angefertigt wurde, kann festgestellt werden, ob tatsächlich ein Handlungsbedarf für Unternehmen und deren Führungskräfte besteht und in welche Richtung dieser Handlungsbedarf gehen muss. Daher beantwortet die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfrage:

Wie werden weibliche und männliche Führungskräfte von den unterschiedlichen Generationen wahrgenommen?

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel dieser Studie ist die Erhebung der Bilder von weiblichen und männlichen Führungskräften aus Sicht der Generationen mittels Online-Fragebogen. Dazu wird im ersten Teil der Arbeit die Geschichte und Herkunft des Begriffs Führung erörtert. Es wird festgestellt, ob Unterschiede in der Wahrnehmung der Führung von Männern und Frauen vorliegen. Zudem werden die Generationen, deren Vorlieben und Charakterzuschrei-

bungen und die tatsächlichen Unterschiede zueinander, erörtert. Die zugrundeliegende Theorie der Arbeit ist die Theorie der sozialen Repräsentationen. Diese wird ausführlich erläutert und zum Begriff Stereotype, Vorurteile und Diskriminierung abgegrenzt. Im zweiten Teil der Arbeit wird die durchgeführte quantitative Fragenbogenstudie dargestellt. Die Ergebnisse der Studie werden analysiert und berichtet. Im letzten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der Literaturrecherche und der empirischen Studie zusammengefasst und diskutiert. Die Grenzen der Arbeit werden dargestellt und es werden weitere Forschungsmöglichkeiten erörtert.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

### **2.1 Definition und Entwicklung der Führung**

Der Begriff Führung findet mehrere Definitionen. Jago (1982, S. 315) definiert Führung einerseits als Prozess und andererseits als Eigenschaft. Der Prozess der Führung beschäftigt sich mit dem Beeinflussen von Mitgliedern einer Gruppe, um deren Aktivitäten zu koordinieren und zu dirigieren. Als Eigenschaft versteht Jago (1982, S. 315) das Bündel von Qualitäten und Merkmalen von denjenigen Personen, die den Prozess der Beeinflussung erfolgreich umsetzen. Yukl (1998, S. 14) fasst mehrere Definitionen von Führung zusammen und beschreibt Führung als die beabsichtigte Beeinflussung einer Person, auf das Verhalten mehrerer Personen, um deren Aktivitäten und Beziehungen zu beeinflussen.

Eine neuere Definition findet Nerdinger (2000, S. 7ff.). Der Autor postuliert, dass es sich bei Führung um Verhalten handelt, welches die Ziele des Unternehmens verfolgt, indem es Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden nimmt. Einfluss auf den Erfolg der Führungssituation nehmen die jeweilige Situation an sich, die Persönlichkeit der Führungskraft, das Verhalten dieser Person und die beteiligten Mitarbeitenden. Führungsverhalten kann sich an den Mitarbeitenden und/oder an den Aufgaben orientieren. Die Summe dieser Teile und die Stärke der jeweiligen Orientierung ergeben den jeweiligen Führungsstil der Führungskraft.

Wegge (2004) sieht das Wesen der Führung im Erreichen der gesteckten Ziele des Unternehmens. Daher muss sich Führung laut dem Autor mit drei Kernbereichen auseinandersetzen. Hierzu zählen die Führung des Unternehmens, das Personalmanagement und die personale Führung. Unternehmensführung ist ein Bündel von Prozessen zur Steuerung einer Organisation, um die Ziele der jeweiligen Organisation zu erreichen. Dieses Bündel besteht unter anderem aus Handlungen wie Entscheidungen treffen, Verteilungen vorzunehmen und Kontrollen durchzuführen. Im Zuge des Personalmanagement muss dafür gesorgt werden, dass die richtigen Personen, zum richtigen Zeitpunkt dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Unter dem letzten Kernbereich, der personellen Führung, wird jegliche Interaktion zwischen Führungskraft und geführter Person verstanden, die im Zuge der Auftragserfüllung des Unternehmens durchgeführt wird. An den verschiedenen Definitionen, die sich über die Jahre gewandelt haben, kann bereits die Geschichte der Führung erahnt werden, auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird.

### **2.1.1 Geschichte der Führung**

Die Geschichte der Führungsforschung reicht bis in die Antike zu Platon zurück, welcher sich mit Inhalten der Führung beschäftigte. Einige Zeit später rückte das Individuum in den Blickwinkel der Führung. Dadurch entstand das Bild des sogenannten „Great man“. Im Zeitalter der Industrie rückte ein rationaler Blickwinkel auf Führung in den Mittelpunkt. Durch Sigmund Freud wurde das Hauptaugenmerk der Führung auf die Persönlichkeit und das Verhalten der Führungskraft gelegt (Enste, Eyerund & Knelsen, 2013, S. 4).

Wesentlich für das Verständnis von Führung war zu jeder Zeit das dahinterliegende Menschenbild und wie Menschen zu motivieren sind. Zu Zeiten des „Economic Man“ beispielsweise wurde davon ausgegangen, dass jeder Mensch auf dieselbe Art und Weise, nämlich durch monetäre Vergeltung, motivierbar und dadurch zum Führen sei (vgl. Ebner, 2019, S. 40). Einige Zeit später wurde durch die Hawthorne-Studien (Carey, 1967), welche auf die Wichtigkeit von menschlichen Beziehungen im Arbeitsleben aufmerksam machten, das Menschenbild des „Social Man“ gefunden. Während den Zeiten des „Social Man“ wurde davon ausgegangen, dass emotionale und soziale Zu-

wendung essentiell für die Arbeitszufriedenheit und Motivation von Mitarbeitenden war und diese im Führungskonzept mitberücksichtigt werden müssen. In den 1950er Jahren entwickelte sich das Menschenbild des „Self-Actualizing Man“. Zu Zeiten dieses Menschenbildes bestand die Annahme, dass Menschen nach Sinn in ihrer Arbeit strebten und in der Sinnhaftigkeit Motivation fanden. Dadurch war es Aufgabe der Führungskraft für sinnvolle Aufgaben zu sorgen (vgl. Ebner, 2019, S. 42). Ein aktuelleres Menschenbild versucht aufzuzeigen, dass nicht alle Menschen gleich sind und durch dieselben Dinge motiviert werden können. Menschen sind vielseitig und komplex, daher wurde das Menschenbild „Complex Man“ titulierte (vgl. Schein, 1988). Das Menschenbild des „Complex Man“ geht davon aus, dass Motivation und dadurch Führung mehrere Aspekte beachten muss, um erfolgreich zu sein (vgl. Ebner, 2019, S. 43).

In der Vergangenheit, waren hauptsächlich Männer mit Führungspositionen betraut. Wann genau Frauen Führungspositionen ergriffen haben, kann geschichtlich nicht mehr nachvollzogen werden. Fest steht lediglich, dass Frauen zu jeder Zeit am Erwerbsleben in mehr oder minder ausgeprägter Form beteiligt waren (Kaup, 2015, S. 27ff.). Es ist aufgrund der langen Geschichte der männlichen Führung wenig verwunderlich, dass die Idee entstand, dass Männer und Frauen auf eine unterschiedliche Art führen würden (Glaesner, 2007, S. 8ff.). Nachfolgend werden nun die männlichen und weiblichen Zugänge zu Führung erläutert.

### **2.1.2 Weibliche und männliche Führung**

In der Literatur wurden im Laufe der Zeit unterschiedliche Zugänge zu weiblicher und männlicher Führung gefunden. Ältere Literatur geht davon aus, dass Frauen anders führen als Männer und somit ein weiblicher Führungsstil existiert. Kanter (1977, S. 202ff.) beispielsweise ist der Ansicht, dass Frauen dazu gezwungen seien härter zu führen als ihre männlichen Kollegen, da sie sonst als schwach angesehen werden. Frauen müssen sich ihre Position als Autoritätsperson härter erarbeiten und vehementer verteidigen. Auch Nerge (1992, S. 20ff.) sieht einen Unterschied in weiblicher und männlicher Führung. Die Autorin geht davon aus, dass der weibliche Führungsstil durch Merkmale gekennzeichnet ist, über die Frauen allein aufgrund der Tatsache eine Frau zu sein, ver-

fügen. Hierzu zählen beispielsweise soziale und kommunikative Kompetenzen (Glaesner, 2007, S. 49).

Bass und Avolio (1994, S. 549ff.) führten zum Vergleich der Wahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften eine Fragebogenstudie durch. Gezeigt wurde durch die Studie, dass Frauen eher als transformationale Führungstypen wahrgenommen werden als ihre männlichen Kollegen. Der transformationale Führungsstil bedient sich der Emotionen der Mitarbeitenden. Die Führungskraft übt eine Vorbildfunktion aus und motiviert durch ihr Erscheinen und Handeln die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen. Zudem wird versucht Visionen in die Köpfe der Mitarbeitenden zu projizieren und die Mitarbeitenden zu motivieren diese Visionen zu verfolgen. Dieser Führungsstil wirkt sich laut den Autoren positiv auf die gesamte Leistung des Unternehmens aus.

In der späteren Literatur kann ein Paradigmenwechsel nachvollzogen werden, der davon ausgeht, dass keine Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen vorliegen. Wunderer und Dick (1997, S. 132ff.) führten zu diesem Thema eine Studie durch, um festzustellen ob Unterschiede von Frauen und Männern in Managementpositionen vorliegen. Hierzu wurden von den AutorInnen Interviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften und deren MitarbeiterInnen geführt. Sie befragten die ProbandInnen, ob Unterschiede im Führungsverhalten, in Bezug auf das jeweilige Geschlecht, wahrgenommen werden konnten. Zum Führungsverhalten zählten die AutorInnen Themenbereiche wie „Wunsch nach Karriere und Weiterentwicklung“, das „Aufbauen von sozialen Netzwerken“ und den „Führungsstil“. Die AutorInnen zeigten durch ihre Studien, dass keine Unterschiede im Verhalten zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen gefunden werden konnten.

Auch Preisendörfer (2014, S. 12ff.) ging der Frage nach, ob MitarbeiterInnen von weiblichen Führungskräften unzufriedener seien als MitarbeiterInnen von männlichen Führungskräften und versuchte dadurch herauszufinden, ob ein Unterschied in weiblicher und männlicher Führung vorliegt. Dazu nutzte er die Daten der Erwerbstätigenbefragung 1998/99 aus Deutschland, da sich diese Daten mit Themen der Berufszugehörigkeit und –zufriedenheit beschäftigten und konnte aufzeigen, dass MitarbeiterInnen von

weiblichen Führungskräften nicht unzufriedener waren als MitarbeiterInnen von männlichen Führungskräften. Daraus schließt der Autor der Studie, dass Unzufriedenheiten von Mitarbeitenden durchaus auf die Führungskraft, aber keinesfalls auf deren Geschlecht zurückgeführt werden kann.

Um die Frage nach der Existenz eines weiblichen Führungsstils und weiterer Unterschiede in männlicher und weiblicher Führung zu klären, führte Glaesner (2007, S. 139ff.) ebenfalls eine Studie durch. Die Autorin interviewte weibliche und männliche Führungskräfte zu den Themen Kommunikation, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Visionen, Motivation, Vorbildfunktion, Selbsterkenntnis, Selbstregulation und Empathie. Die Autorin konnte durch ihre Studie aufzeigen, dass Unterschiede im Führungsstil nicht auf das Geschlecht der InterviewpartnerInnen zurückgeführt werden konnten und somit kein weiblicher Führungsstil existiert. Allerdings konnten unterschiedliche Verhaltensweisen gefunden werden, die als typisch weiblich oder typisch männlich konnotiert wahrgenommen werden konnten. „Empathie“ wurde von den ProbandInnen beispielsweise dem Weiblichen zugeordnet und „Geltungsbedürfnis“ dem Männlichen. Allerdings haben diese Wahrnehmungen laut der Autorin keinen Einfluss auf das Führungsverhalten.

Wahrnehmungen von Frauen und Männern haben für die Betroffenen oft weitreichende Konsequenzen. Frauen werden im Gegensatz zu Männern hinsichtlich ihres Führungspotenzials sowohl von Männern als auch von anderen Frauen unterschätzt. Sie treten in Bewerbungssituationen zu bescheiden auf und können ihr eigentliches Potenzial nicht präsentieren. Dieser Umstand ist mit Grund dafür, dass Frauen weniger in Führungspositionen vertreten sind als ihre männlichen Kollegen (Nickel, 2009, S. 122ff.).

Auch Heilman und Haynes (2005, S. 905ff.) führten eine Studie zur Wahrnehmung von Frauen und Männern in erfolgreichen Gruppen in einem männlich konnotierten Kontext durch. Hierzu teilten sie männliche und weibliche Studierende zufällig in Gruppen von 2 bis 6 Personen ein. Die Mitglieder der Gruppen bekamen die Aufgabe jeweils ein Arbeitspaar, bestehend aus einer Frau und einem Mann, während eines Assessment Centers zu beobachten und einen der beiden zu bewerten. Die zu lösende Aufgabe der Dyade

bewegte sich in einem männlich konnotierten Kontext. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass Frauen trotz der guten Ergebnisse des Paares die schlechtere Bewertung erhielten. Zudem wurde ihnen grundsätzlich weniger Führungskompetenz zugetraut als ihren männlichen Kollegen. In einer zweiten Studie, in der dieselben Bedingungen wie in der ersten Studie herrschten, wurden erneut gegengeschlechtliche Dyaden gebildet. Nun war es die Aufgabe der BeobachterInnen beide Personen zu beobachten. Auch in diesem Experiment zeigten die Ergebnisse neuerlich, dass Frauen als weniger kompetent eingeschätzt wurden und es wurde ihnen abermals weniger Führungsfunktion als ihren männlichen Kollegen zugetraut. In einer dritten Studie, die unter denselben Bedingungen wie die ersten beiden Studien stattfand, wurden die Informationen der BeobachterInnen dahingehend manipuliert, dass das weibliche Teammitglied sehr viel im Rahmen der Aufgabe geleistet habe. Die Ergebnisse dieser Studie zeigten, dass Frauen erneut schlechter als ihre männlichen Kollegen bewertet wurden, die Bewertungen der weiblichen Teammitglieder aber nicht mehr so schlecht wie in den vorangegangenen Studien waren. Zusammenfassend konnten die Autorinnen zeigen, dass Frauen in männerdominierenden Umgebungen benachteiligt werden, auch wenn sie gute Arbeit leisten. Das bedeutet, dass Frauen in einer solchen Umgebung grundsätzlich weniger kompetent erscheinen und ihnen eine Führungsrolle nicht zugetraut wird.

Zusammenfassend wurde in diesem Kapitel gezeigt, dass Wahrnehmungen die tatsächliche Leistung von Frauen und Männern beeinflussen kann (Heilman & Haynes, 2005, S. 905ff., Nickel, 2009, S. 122ff.). Trotz dessen scheint das Geschlecht kein zuverlässiger Indikator für eine „gute Führungskraft“ zu sein. Glaesner (2007, S. 148f.) postuliert, dass ihre Studienergebnisse auch daraufhin deuten, dass auch das Alter von Führungskräften ebenso kein guter Indikator für eine „gute Führungskraft“ ist. Ob durch das Alter Unterschiede zwischen Personen vorliegen wird nachfolgend erörtert.

## **2.2 Generationen im Überblick**

Es ist festzuhalten, dass jeder Mensch individuell ist und auch sein Leben im Sinne dieser Individualität, nach den eigenen Vorstellungen und Prägungen, frei gestalten kann (Oertel, 2014, S. 27ff.). Ungeachtet dessen besteht die Idee, dass Menschen, die ungefähr demselben Alter angehören, zu einer Generation zusammengefasst werden können.

Diese Menschen haben eine ähnliche Orientierung in den sozialen Ansichten und verfolgen eine ähnliche Lebensauffassung.

Oertel (2014, S. 27ff.) ist der Ansicht, dass die Generationskohorten unterschiedliche Lebensweisen, Wertesysteme und Erfahrungen haben und ihnen dadurch unterschiedliche Ansichten mitgegeben wurden. Zudem bestehen unterschiedliche Wahrnehmungen von den jeweiligen anderen Generationen. Differenzierte Ansichten bestehen beispielsweise in der Art und Weise zu kommunizieren, in den Vorlieben und Präferenzen, im Auftreten (z.B.: Kleidungsstile), in der Arbeitseinstellung oder in den erlernten Fähigkeiten. Diese Unterschiede entstehen durch Prägungen von gemeinsam erlebten Ereignissen und dem wahrgenommenen Zeitgeist. Zudem hat diese Gruppe von Menschen die gleichen prägenden Ereignisse in der Jugend erlebt. Die prägenden Jahre befinden sich circa zwischen dem 11. und dem 15. Lebensjahr. In dieser Zeit beginnen Menschen Einflüsse von außerhalb des zu Hause wahrzunehmen. Dies können Ereignisse aus Politik, Umwelt oder Gesellschaft sein, welche die Generation maßgeblich prägen. Die Eigenschaften der Generationen sind allerdings zu den unterschiedlichen Bedürfnissen der Menschen in den unterschiedlichen Lebensphasen wie Jugend, Erwachsenenalter oder Pension abzugrenzen (Mangelsdorf, 2017, S. 12f.).

Die Abgrenzung der Generationskohorten zueinander ist umstritten. Kolland, Wanka, Bischof und Psihoda (2015, S. 1ff.) postulieren, dass die Generation Baby Boomer von den Geburtsjahrgängen 1952 – 1972, die Generation X von den Jahrgängen 1973 – 1985 und die Generation Y von den Jahrgängen 1986 – circa 2000 reicht. Bruch, Kunze und Böhm (2010, S. 5ff.) hingegen sind der Ansicht, dass die Generation Baby Boomer die Geburtenjahrgänge von 1956 – 1965, die Generation X (auch Generation Golf) die Jahrgänge 1966 – 1980 und die Generation Y (auch Internetgeneration) die Jahrgänge seit 1981 umfasst. Hurrelmann (2016, S. 2ff.) ist der Ansicht, dass die Alterskohorten nach jeweils 15 Jahren abgegrenzt werden sollten. In 15 Jahren würde sich die Gesellschaft so stark entwickeln, dass von neuen Gegebenheiten ausgegangen werden kann. Demnach umfasst die Generation Baby Boomer die Jahrgänge von 1955 – 1970, die Generation X die Jahrgänge 1970 – 1985, die Generation Y die Jahrgänge 1985 - 2000 und die neue Generation Z ist ab dem Jahr 2000 geboren. Eine weitere Abgrenzung

nennt Mangelsdorf (2017, S. 13). Die Autorin postuliert, dass die Generation der Baby Boomer sich von den Jahrgängen 1946 – 1964 erstreckt. Die prägenden Jahre für diese Generation erstrecken sich demnach von 1957 – 1979. Die Generation X reicht von den Geburtsjahrgängen 1965 - 1979 und deren prägende Jahre befinden sich im Zeitraum zwischen 1976 – 1994. Die Generation Y umfasst die Geburtsjahrgänge von 1980 - 1995 und die prägenden Jahre finden sich im Zeitraum von 1991 – 2010. Mangelsdorf (2017, S. 13) erwähnt auch die Generation Z, die ab dem Jahr 1996 geboren wurde und ab 2007 geprägt wurde. Für diese Arbeit werden die Abgrenzungen der Generationskohorten von Mangelsdorf (2017, S. 13) verwendet, da es sich hierbei um eine relativ neue Abgrenzung der Kohorten handelt und diese Autorin in der Abgrenzung der Kohorten zusätzlich explizit auf die prägenden Jahre der Generationen eingeht.

Die Abgrenzungen der Generationskohorten können weltweit gefunden werden. Yu und Miller (2005, S 35ff.) zeigen durch ihre Arbeit, dass die Unterschiede in den Generationen kein westliches Phänomen darstellen, sondern auch in Taiwan auffindbar und anwendbar ist. Ursprünglich wurde von Yu und Miller (2005, S 35ff.) angenommen, dass im östlichen Teil der Welt keine Unterschiede zwischen den Generationen vorliegen, da angenommen wurde, dass die Unterschiede zwischen den Generationen auf die Kultur zurückzuführen sei. Diese Annahme wurde jedoch widerlegt, da sich in einer Studie signifikante Unterschiede von Arbeitseigenschaften und bevorzugte „Führungsstile“ in der taiwanesischen Fertigungsindustrie zwischen den Generationen Baby Boomer und Generation X fanden. Die Tatsache, dass auch in Taiwan Unterschiede zwischen den Generationen vorliegen, unterstreicht das Voranschreiten der Globalisierung. Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Generationen hinsichtlich ihrer Eigenschaften und Prägungen diskutiert.

### **2.2.1 Generation Baby Boomer**

Den Generationen werden unterschiedliche Ausprägungen von Merkmalen und Eigenschaften nachgesagt. Noethen und Voelpel (2011, S. 39ff.) stellen fest, dass die Generation Baby Boomer sich durch hohe Geburtenraten und dadurch durch eine hohe Anzahl an Personen auszeichnet, die in den nächsten Jahren das Pensionsalter erreichen werden. Oertel (2014, S. 27ff.) postuliert, dass die Generation der Baby Boomer durch die

Nachkriegszeit und dadurch von zu wenigen Ressourcen wie Lebensmittel, aber sich doch stabilisierende politische Verhältnisse, beeinflusst wurde. Die Wirtschaft erlebte nach langen Entbehrungen einen Aufschwung und auch die technischen Möglichkeiten wie das Fernsehen entwickelten sich weiter und sorgten so für bessere Vernetzung über den Globus. Der Kampf um die Gleichberechtigung von Männern und Frauen wurde aufgenommen und Scheidungsraten stiegen. Mangelsdorf (2017, S. 14) meint, dass die Generation Baby Boomer, trotz der Veränderungen, mit dem traditionellen Geschlechterbild, laut dem der Vater der Familienernährer ist und die Mutter den Haushalt führt und die Kindererziehung übernimmt, erwachsen wurde. Durch die Rolle des Familienernährers lagen auch die Entscheidungskompetenzen und die Verantwortung für die Familie in den Händen des Mannes.

Oertel (2014, S 34f.) charakterisiert die Generation Baby Boomer als selbstbewusst, freundlich, gruppenorientiert und sehr aktiv im Gestalten und Erreichen ihrer gesetzten Ziele. Zudem hält Mangelsdorf (2017, S. 14) fest, dass den Eltern der Generation der Baby Boomer noch Traditionen, wie altruistisches und respektvolles Verhalten gegenüber autoritären Personen, wichtig waren. Dieser Einfluss und das klassische Geschlechterrollenbild prägten die Generation nachhaltig in ihrem eigenen Verhalten, durch Gehorsamkeit, Ordnungsliebe und Eifer im Arbeitsleben. Noethen und Voelpel (2011, S. 39ff.) zeigen auf, dass diese Generation über ein enormes Wissen verfügt, da sie schon lange Zeit im Berufsleben steht. Sie werden als treue und fleißige Mitarbeitende gesehen und eingeschätzt. Stetig ändernde Beschäftigungen und DienstgeberInnen sind eher unpassend und nicht typisch für diese Generation. Von der Generation Baby Boomer wird angenommen, dass sie sehr viel und gerne arbeiten. Sie bevorzugen klare Hierarchien und Arbeiten, die eine Funktion erfüllen (Thom & Hubschmid, 2012, S. 81ff.). Kolland und KollegInnen (2015, S. 1ff.) postulieren, dass es für die Generation Baby Boomer üblich war ohne höhere Ausbildung eine Führungsposition zu erlangen. Die Führungspositionen blieben aber, bis auf einige Ausnahmen, eher den Männern dieser Generation vorbehalten (Mangelsdorf, 2017, S. 15).

### **2.2.2 Generation X**

Oertel (2014, S. 27ff.) hält in ihrem Artikel fest, dass die Generation X durch das Vorranschreiten der Gründung der EU, aber auch Kriegszustände in der restlichen Welt, gekennzeichnet wurde. Umweltkatastrophen nahmen zu und rückten in den Fokus der Politik. Die Emanzipation schritt voran und dadurch stiegen immer mehr Frauen ins Arbeitsleben ein. Aufgrund des eigenen Einkommens der Frauen wurden diese unabhängiger von ihren Ehemännern und immer mehr Ehen wurden geschieden. Viele Kinder der Generation X wurden von alleinerziehenden Eltern oder von Stiefeltern, aufgrund neu geschlossener Ehen, großgezogen. Das traditionelle Bild der Frau als Hausfrau und Mutter bekam Risse und begann zu bröckeln. Aber auch die Unterhaltungsindustrie wie Musik und Computerspiele nahmen eine bedeutendere Rolle im Leben der Generation X ein (Mangelsdorf, 2017, S. 16).

Aufgrund dieser Umbrüche und Veränderungen entwickelten die Jugendlichen der Generation X einen ausgeprägten Drang nach Eigenständigkeit und Unabhängigkeit. Die Hörigkeit gegenüber Autoritäten nahm rapide ab und die Generation X fing an Politik und Wirtschaft zu hinterfragen. Statussymbole, die Macht und Reichtum vermuten ließen, wurden zu wichtigen Indikatoren für die aufstrebende Generation. Frauen kleideten sich ähnlich wie männliche Kollegen, um die verbleibenden Unterschiede zwischen den Geschlechterrollen wettzumachen. Die Werte der Eltern, wie Anpasstheit und Harmoniebedürfnis, werden abgelehnt und verpönt (Mangelsdorf 2017, S. 16ff.). Thom und Hubschmid (2012, S. 81ff.) beschreiben die Generation X als misstrauisch gegenüber Unbekanntem. Das bevorzugte Arbeitsumfeld der Generation X ist vielfältig und somit sind auch die Aufgaben unterschiedlicher Natur. Allerdings ist die Arbeit für die Generation X der wichtigste Lebensinhalt.

### **2.2.3 Generation Y**

Laut Uhe und Hirschi (2014, S. 16ff.) war die Generation Y die erste Generation, die durch Weltfrieden und eine beständige und wachsende Wirtschaft beeinflusst wurde. Aber auch eine steigende Anzahl an Umweltkatastrophen und Bedrohungen, wie Attentate und Terrorismus, sind prägend für diese Generation (Mangelsdorf, 2017, S. 18ff.). Sie wuchs mit dem Internet auf. Digitalisierung sowie Globalisierung sind die beglei-

tenden Phänomene. Zudem ist es die Generation gewohnt uneingeschränkt mobil zu sein und in einem stetigen Informationsfluss zu leben (Uhe & Hirschi, 2014, S. 16ff.).

Diese unterschiedlichen Beeinflussungen haben die Generation Y dazu bewogen ihr Leben in vollen Zügen zu genießen. Dieser Generation ist es wichtig in der Gegenwart zu leben und Spaß am eigenen Leben zu haben (Mangelsdorf, 2017, S. 18ff.). Thom und Hubschmid (2012, S. 81ff.) sagen der Generation Y nach, flexibel zu sein und eine Zu-neigung zur Technik zu haben. Arbeit ist dieser Generation genauso wichtig wie das Privatleben. Dies bedeutet, dass sich die Generation Y Autonomie und Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten wünscht. Für diese Generation steht die Qualität und nicht die Quantität der Arbeit im Vordergrund. Daher spricht die Generation sehr gut auf Motiva-toren, die ein gut ausbalanciertes Privat- und Arbeitsleben unterstützen, an. Maßnahmen hierzu sind beispielsweise Gleitzeit, ein Firmenkindergarten oder Fitnessseinrichtungen im Unternehmen. Uhe und Hirschi (2014, S. 17) erklären diesen Drang nach Balance im Arbeits- und Privatleben durch die Scheidungsraten der Eltern der vorhergehenden Ge-nerationen. Die Generation Y wünscht sich ein beständiges und aufrechtes Familienle-ben und sucht daher Arbeitsplätze, die diesen Wunsch unterstützen, möglich machen und angemessen entlohnen. Sie wünschen Mitbestimmungsmöglichkeiten in Entschei-dungssituationen und als gleichwertige PartnerInnen im Arbeitsleben anerkannt zu wer-den (Mangelsdorf, 2017, S. 18f.). Zudem haben Kolland und KollegInnen (2015, S. 1ff.) festgestellt, dass die Generation Y grundsätzlich eher höher gebildet ist als die üb-rigen Generationen. Hurrelmann (2016, S. 3) zeigt, dass die Generation Y durch Suchen nach Gründen und Hinterfragen von Gegebenheiten geprägt ist. Die Menschen, die die-ser Generation angehören, sind rastlos und versuchen für alle Erfahrungen im Leben Gründe und Erklärungen zu finden. Der Autor führt diese Haltung als Suchende auf die Unsicherheiten der prägenden Jugendjahre zurück und gibt dies gleichzeitig als Grund für die hohe Bildung der Generation an.

#### **2.2.4 Generation Z**

Mangelsdorf (2017, S. 20f.) postuliert, dass sich die Generation Z derzeit noch in ihren prägenden Jahren befindet und daher noch nicht genau abgesehen werden kann, wie sich diese Generation entwickeln wird und welche Werte und Einstellungen wichtig

werden. Gesehen werden kann aber bereits, dass die Generation in einer globalen Welt erwachsen wird und über ein breites Überangebot an Bildung und Informationen verfügt. Klassische Familienkonstellationen sind so gut wie nicht mehr vorhanden. Die Generation Z wird von den Familienverbänden gut behütet und geschützt.

Die Gleichstellungsarbeit ist bereits weit fortgeschritten und unterschiedliche Behandlungen von Menschen aufgrund ihres Geschlechts, sind dieser Generation fremd. Üblich ist für diese Generation auch ein permanenter Medienkonsum, da der Zugang zum Internet durch Smartphone und Tablet jederzeit gegeben ist. Auch Hurrelmann (2016, S. 3) postuliert, dass die Generation Z noch nicht genau charakterisiert werden kann. Allerdings geht der Autor davon aus, dass die Generation Z unter den gegebenen Bedingungen, selbstbewusst und entscheidungsfreudig sein wird. Aufgrund der unterschiedlichen Beschreibungen der Generationen, werden im folgenden Kapitel Studien beschrieben, die der Frage nachgegangen sind, welche Unterschiede zwischen den Generationen bestehen und wie groß diese sind.

### **2.2.5 Vergleichende Generationsstudien**

Sind Unterschiede negativ konnotiert, können Vorurteile zwischen den Generationen entstehen, welche wiederum das gemeinsame Arbeiten beeinflussen (Oertel, 2014, S. 27ff.). Zabel, Biermeier-Hanson, Baltus, Early und Shepard (2017, S. 301ff.) führten eine Metastudie durch und postulieren, dass es keine Unterschiede in der Arbeitseinstellung zwischen den Generationen gibt. Es seien zwar Unterschiede unter den Branchen, die Motivation betreffend, zu finden, dieses Ergebnis sei aber mehr auf die Arbeitsbedingungen und nicht auf die Generationsunterschiede zurückzuführen.

Auch Costanza, Badger, Fraser, Severt und Gade (2012, S. 375ff.) führten zu den Unterschieden zwischen den Generationen in arbeitsbezogenen Kontexten, eine Metastudie mit 20 Studien durch. Sie zeigen auf, dass es in den meisten Fällen keine Unterschiede zwischen den Generationen gibt und wenn Unterschiede gefunden wurden, diese so klein seien, dass sie zu vernachlässigen sind. Eine Variable, der durch die Metastudie betrachtet wurde und bei der leichte Unterschiede gefunden wurden, ist Zufriedenheit

mit der Arbeit. Ältere Generationen zeigten sich zufriedener mit ihrer Arbeit als jüngere Generationen. Ein weiterer Unterschied wurde im Engagement in der Arbeit gefunden. Die Ergebnisse zeigen hier, dass andere Variablen, wie die Herausforderung in der Arbeit und die Zufriedenheit mit der Führungskraft, die Variable Engagement insofern beeinflussen, dass wenn die Zufriedenheit hoch war auch das Engagement hoch war. War die Zufriedenheit mit der Führungskraft hingegen eher niedriger, war auch das Engagement eher niedrig ausgeprägt. Die dritte Variable, die untersucht wurde und leichte Unterschiede hervorbrachte war, ob ältere oder jüngere Generationen eher zum Wechsel des Arbeitsplatzes neigten. Auch hier zeigte sich, dass andere Variablen, wie die Bildung und die Einbeziehung im Arbeitsleben, diese Variable beeinflussten und die Variable selbst keine unterschiedlichen Ergebnisse hervorgebracht hat. Das bedeutet, dass wenn die ProbandInnen das Gefühl hatten gut in die Arbeit integriert zu sein, die Tendenz zum Wechsel des Arbeitsplatzes sich eher geringer zeigte.

Metzler, Werner und Zibrowius (2014, S. 1ff.) sind in einer Fragebogenstudie der Frage nachgegangen, ob sich die beruflichen Ziele der Generation Y von den Zielen der Generation X unterscheiden. Diese Daten wurden im Zuge einer jährlich in Deutschland stattfindenden Befragung erhoben. Durch diese Studie wurde gezeigt, dass keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Generationen bestehen. Unterschiede sind oftmals darauf zurückzuführen, dass ein direkter Vergleich der Generation X und der Generation Y insofern schwierig zu ziehen ist, da sich die befragten Personen jeweils in anderen Lebensphasen befinden und dadurch unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen können.

Einen anderen Blickwinkel zeigte hingegen Twenge (2010, S. 201ff.). Laut ihrer Studie bestehen signifikante Unterschiede in der Wertigkeit von Freizeit zwischen den Generationen Baby Boomer und Generation Y. Den Generationen X und Y sind flexible Arbeitszeiten und eine ausgeglichene Balance zwischen Freizeit und Arbeitsleben wesentlich wichtiger, als der Generation der Baby Boomer. Keine Unterschiede fand die Autorin entgegen der Erwartungen in den altruistischen Werten wie der Aufopferungsfähigkeit.

Eine weitere Studie zur Einstellung der Generationen zur Gleichberechtigung von Frauen und Männern führte Thon (2008, S. 439ff.) durch. Die Autorin interviewte Frauen einer Familie aus drei Generationen zu ihren Biografien und konnte dadurch zeigen, dass für alle Frauen aus allen Generationen, um sich gegenüber ihren Männern gleichberechtigt zu fühlen, dass eigene Einkommen und damit die finanzielle Unabhängigkeit vom Ehemann essenziell war. Das bedeutet, dass die Frauen sich ihren Männern gegenüber nur gleichberechtigt fühlten, wenn sie selbst über ein eigenes Einkommen verfügten und berufstätig waren. Die Reproduktionsarbeit wurde nicht als gleichermaßen anerkannt, wie aktiv einen Beruf auszuüben. Zusammenfassend konnte durch die Studie gezeigt werden, dass die Einstellung zur Gleichberechtigung von Männern und Frauen, von Frauen aus allen Generationen von der beruflichen Tätigkeit abhängt.

Obwohl in den vergleichenden Studien kaum Unterschiede zwischen den Generationen gefunden wurden, ist es aufgrund der verschiedenen Eigenschaftenzuschreibungen und der signifikanten unterschiedlichen Einstellung der Wertigkeit von Privat- und Arbeitsleben (Twenge, 2010, S. 201ff.) notwendig, weiter zu forschen, ob und welche Faktoren diese unterschiedlichen Eigenschaften bedingen. Es besteht die Möglichkeit, dass diese unterschiedlichen Eigenschaften und Präferenzen einen Einfluss auf die Entstehung der Bilder der unterschiedlichen Generationen haben können. Daraus resultierend könnte ein Unterschied in der Wahrnehmung von Führungskräften zwischen den Generationen vorliegen. Daher wird im folgenden Kapitel erörtert, wie gemeinsame Bilder einer Gesellschaft entstehen.

### **2.3 Das Alltagsverständnis von Begriffen**

Im Vorfeld muss, um ein Bild von Führungskräften zeigen zu können, erläutert werden, wie Bilder in einer Gesellschaft entstehen. Das Alltagsverständnis von Begriffen kann durch die Theorie der sozialen Repräsentationen von Moscovici (1995, S. 266ff.) erklärt werden. Moscovici (1961 zitiert in El Sehity & Kirchler, 2006, S. 486ff.) postuliert, dass es sich bei sozialen Repräsentationen um das gemeinsame Verständnis einer Gruppe oder einer Gesellschaft von Begriffen handelt. Soziale Repräsentationen sind notwendig, damit ein Alltagsdiskurs von Laien, also eine Unterhaltung unter Menschen, die nicht ExpertInnen sind, möglich wird. Sie erlauben das Gespräch und das Verständ-

nis untereinander. Soziale Repräsentationen sind somit das Ergebnis aus einem Gespräch. Wichtig zu beachten ist hierbei, dass im gemeinsamen Verständnis ein Konsens vorliegt. Die GesprächspartnerInnen müssen das Gleiche unter einem Begriff verstehen. Neue soziale Repräsentationen können nur Eingang in die menschliche Vorstellungskraft finden, wenn das Verständnis von einem Begriff im ersten Schritt im Gedächtnis verankert wird und in einem zweiten Schritt objektiviert wird. Unter Verankerung wird das Verknüpfen mit bereits vorhandenem Wissen verstanden. Unter Objektivierung wird das bildhafte Darstellen des Inhaltes verstanden. Das bedeutet, dass dem Begriff ein Bild hinzugefügt wird, welches das Verständnis des eigentlichen Begriffes fördert.

Die Theorie der sozialen Repräsentationen besteht aus drei Bestandteilen. Der erste Bestandteil der Theorie besagt, dass soziale Repräsentationen das vorrangige Wissen einer Gesellschaft sind. Ein Individuum allein besitzt noch keine Worte oder Beschreibungen für Traditionen oder Vorgänge. Erst wenn eine Gruppe das soziale Leben teilt, entstehen gemeinsame Begriffe. Der zweite Bestandteil der Theorie ist, dass soziale Repräsentationen von anderen Mitgliedern der Gruppe erlernt sein müssen. Das bedeutet, dass das gemeinsame Wissen in der Gruppe teilweise über Generationen weitergegeben wird. Der dritte Teil beinhaltet, dass soziale Repräsentationen einen sozialen Kontext benötigen. Das bedeutet, dass ein soziales Gebilde, wie eine Familie oder ein Verein, bestehen und von den Individuen auch als solches erkannt werden muss. Innerhalb dieses Gebildes besteht unter den Mitgliedern eine gewisse Verbindlichkeit und ein Konsens hinsichtlich Regeln, Normen und Verhaltensweisen. Erst wenn diese drei Bestandteile zutreffen, kann eine soziale Repräsentation, also ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Gruppe, entstehen (Moscovici, 1995, S. 274ff.).

### **2.3.1 Erhebungsarten von sozialen Repräsentationen**

Soziale Repräsentationen können auf verschiedene Arten erhoben werden. Koch-Hillebrecht (1977 zitiert in Spaniel, 2002, S. 359) nennt zur Erhebung von Bildern beispielsweise die Forschung nach der ursprünglichen Quelle, den Versuch Literatur entsprechend zu interpretieren, eine Analyse der Inhalte von Medien für die Masse, einen experimentellen Versuch oder die Befragen von ProbandInnen. Moscovici und Duveen (2000, S. 62ff.) postulieren, dass es Sinn und Zweck von sozialen Repräsentationen ist,

Gesprächsinhalte und gemeinsames Wissen von Gruppen wiederzugeben. Daher eignen sich zur Erhebung von sozialen Repräsentationen besonders freie Assoziationen. Freie Assoziationen entstehen durch einen sozialen Lernprozess und durch die Bitte der Nennung von freien Assoziationen werden die ProbandInnen am wenigsten durch die erhebende Person beeinflusst (Kulich, El Sehity & Kirchler, 2005, S. 2).

El Sehity und Kirchler (2006, S. 486ff.) nennen beispielsweise eine Studie zum Euro, welche von El Sehity und Kirchler im Jahr 2004 durchgeführt wurde. Im Zuge dieser Studie wurden soziale Repräsentationen mittels einer Fragebogenstudie erhoben. Die Teilnehmenden wurden gebeten alle Assoziationen, die ihnen spontan einfielen, zur ehemaligen im Land gültigen Währung und zum Euro über einen Zeitraum von zwei Jahren zu nennen. Diese zwei Jahre wurden gewählt, da der Euro zuerst als Buchgeld und nach 2 Jahren als Bargeld im jeweiligen Land eingeführt wurde. Durch diese Vorgangsweise konnte gezeigt werden, dass die Assoziationen in den unterschiedlichen Ländern weniger Unterschiede aufwiesen, je gewöhnter die Befragten an den Euro waren. Allerdings wurde der Euro negativer als die ursprüngliche Währung in den jeweiligen Ländern wahrgenommen.

Eine weitere Möglichkeit zur Erhebung sozialer Repräsentationen zeigt ebenfalls Kirchler (1998, S. 117ff.). Er maß soziale Repräsentationen zu Steuern anhand einer Fragebogenstudie. Er bat die Teilnehmenden im ersten Teil der Studie alle Begriffe, die ihnen spontan zum Begriff „Steuern“ einfielen, niederzuschreiben und die eigenen Gedanken anschließend mit positiv, negativ und neutral zu bewerten. Im zweiten Teil des Fragebogens wurden die Teilnehmenden gebeten gegensätzliche Eigenschaftspaare, die den Teilnehmenden vorgegeben wurden, zu typischen SteuerzahlerInnen, ehrlichen SteuerzahlerInnen und SteuervermeiderInnen zuzuordnen. Das Ergebnis der Studie zeigte, dass der Begriff „Steuern“ zu Beginn bei allen Teilnehmenden negativ behaftet war. Erst nach der 5. bis 6. Assoziation wurden positive Assoziationen zum Begriff „Steuern“ genannt. Als weiteres Ergebnis zeigte sich, dass SteuervermeiderInnen am intelligentesten und hart arbeitend wahrgenommen wurden. Ehrliche SteuerzahlerInnen wurden ebenso hart arbeitend aber nicht sonderlich intelligent wahrgenommen und typische SteuerzahlerInnen wurden als einfältig und faul gesehen. Zusammenfassend konnte ge-

zeigt werden, dass es sich bei sozialen Repräsentationen um Bilder in einer Gesellschaft handelt (Moscovici 1961 zitiert in El Sehity & Kirchler, 2006, S. 486ff.). Bilder einer Gesellschaft sind notwendig, damit ein Gespräch unter Mitgliedern einer Gruppe möglich ist und weisen dadurch Ähnlichkeiten zu Stereotypen auf. Daher werden soziale Repräsentationen im folgenden Kapitel zu Stereotypen abgegrenzt.

### **2.3.2 Soziale Repräsentationen und Stereotype**

Aus sozialen Repräsentationen können Stereotype entstehen. Die Grenzen zwischen sozialen Repräsentationen und Stereotype sind fließend (Lippmann 1922 zitiert in Spa-niel, 2002, S. 357). Stereotype werden im Gegenteil zu sozialen Repräsentationen, wie Vorurteile und Diskriminierungen zu Einstellungen gezählt. Einstellungen bestehen aus den drei Komponenten affektiv, kognitiv und Verhalten. Das bedeutet, dass auf der ersten Ebene, der affektiven Komponente, das zu bewertende Objekt mit Gefühlen und Emotionen verbunden wird. Dadurch kann ein Vorurteil entstehen. Auf der zweiten, kognitiven Ebene kommen zu den Gefühlen Gedanken, die positiver oder negativer Natur sein können, hinzu, welche Stereotype entstehen lassen können. Auf der dritten Ebene werden durch die Gefühle und Gedanken ein gewisses Verhalten ausgelöst, welches zu einer Diskriminierung führen kann. Ein typisches Beispiel ist eine risikofreudige Person im Glücksspiel. Auf der ersten affektiven Ebene erlebt diese Person Spannung und Aufregung. Auf der zweiten kognitiven Ebene kommen die Überzeugungen und Gedanken dieser Person zum Glücksspiel hinzu. Diese können beispielsweise sein, dass im Roulette nach drei roten Zahlen eine schwarze Zahl kommen muss. Auf der dritten Verhaltensebene wird die Person höchstwahrscheinlich ihre Handlungen nach ihren Überzeugungen setzen, also beispielsweise nach drei roten Zahlen ihren Einsatz auf eine schwarze Zahl setzen (Katz & Stotland, 1959, S. 423ff.).

Stereotype beschreiben jedes Mitglied einer Gruppe oder Kategorie gleich und umfassen Verhaltens- oder Charakterzuschreibungen (Lippmann, 1922, 79ff.). Allport (1979, S. 191ff.) postuliert, dass Stereotype ein begleitender Glaube einer Kategorie sind. Die Funktion von Stereotypen ist die Beziehung zur Kategorie zu beurteilen. Stereotype sind allerdings nicht ident mit der Kategorie, sondern vielmehr eine fixe Idee, die die Kategorie begleitet. Stereotype können somit positiver oder negativer Natur sein. Sie

erleichtern das Verständnis und die Kommunikation in einer komplexen Realität. Sie haben die Aufgabe dafür zu sorgen, dass sich Menschen orientieren und aufgrund der Stereotype Handlungen im Vorfeld planen können. Stereotype benötigen gewisse Merkmale, um als nützlich wahrgenommen zu werden. Sie müssen so gestaltet sein, dass der kognitive Aufwand relativ gering und der Informationsgehalt im Gegenzug sehr hoch ausgeprägt ist. Zudem muss es möglich sein durch Stereotype auf Konstrukte rückzuschließen. Das bedeutet, dass aufgrund der Beobachtung eines Verhaltens zum Beispiel auf die Persönlichkeit eines Menschen zurückgeschlossen werden kann. Ein weiteres nutzbringendes Merkmal eines Stereotyps ist, dass Stereotype so aufbereitet sind, dass darüber gesprochen werden kann und auch dasselbe von mehreren Personen darunter verstanden wird. Weitere Merkmale sind, dass sich jede Person selbst einer bestimmten Gruppe zuordnen kann und dass die Selbst- und Fremdgruppen bewertet werden können (Eckes, 2010, S. 181).

Devine (1989, S. 5ff.) postuliert, dass kognitive Prozesse der Informationsverarbeitung entweder automatisch oder kontrolliert ablaufen können. Läuft ein Prozess kontrolliert ab, kann dieser willentlich gesteuert werden. Ein automatischer Prozess kann im Voraus nicht willentlich gesteuert, sondern nur im Nachhinein korrigiert werden. Das Auftreten von stereotypen Denkweisen wird den automatischen Prozessen zugeordnet. Das bedeutet, dass Stereotype bei Kontakt zu stereotypbeladenen Personengruppen automatisch ausgelöst werden, aber nach dem Auftreten korrigiert und unterdrückt werden können. Schmid Mast und Krings (2008, S. 33ff.) zeigen, dass Stereotype aber nicht immer automatisch aktiviert werden, sondern nur dann, wenn die kognitiven Informationsverarbeitungsprozesse des Gehirns ausgelastet sind. Sind genügend Kapazitäten vorhanden, können Stereotype auch nicht ausgelöst werden. Zudem spielen Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen ebenfalls eine Rolle, ob und in welchem Ausmaß ein stereotyper Prozess ausgelöst wird.

Stereotype müssen laut Steffens und Ebert (2016, S. 13ff.) nicht der Wahrheit entsprechen können aber auch nicht vollkommen falsch sein. Es kann sein, dass Stereotype der Realität folgen. Es besteht aber ebenso die Möglichkeit, dass bestimmte Stereotype schlichtweg falsch sind. Allerdings sind Stereotype äußerst veränderungsresistent und

nur sehr schwer anzupassen oder zu korrigieren. In der Literatur konnten keine Ergebnisse zu sozialen Repräsentationen von männlicher und weiblicher Führung gefunden werden. Da die Grenzen zwischen sozialen Repräsentationen und Stereotype allerdings fließend sind, (Lippmann 1922 zitiert in Spaniel, 2002, S. 357) werden nun im folgenden Kapitel Stereotype mit den Bildern zu weiblichen und männlichen Führungskräften zusammengeführt.

## **2.4 Geschlechterstereotype der Führung**

Laut Eckes (2010, S. 178ff.) handelt es sich bei klassischen Geschlechterstereotypen um Zuschreibungen wie Männer und Frauen sind. Die Inhalte von Geschlechterstereotypen sind entweder handlungsbezogen oder gemeinschaftsorientiert. Ein handlungsbezogener Stereotyp umfasst Eigenschaften, die eher männlich konnotiert sind, wie aggressiv und selbstbewusst. Gemeinschaftsorientierte Stereotype sind hingegen durch weiblich konnotierte Eigenschaften gekennzeichnet, wie sozial und fürsorglich. Wobei Menschen Stereotype weiter in Substereotype einteilen. Das bedeutet, dass gegenüber einer Hausfrau andere Erwartungen, als gegenüber einer weiblichen Führungskraft bestehen. Wobei Hausfrauen weiblicher konnotiert werden, als Frauen in Führungspositionen (Steffens & Ebert, 2016, S. 13ff.).

Die Tatsache, dass je höher die Hierarchie steigt Führungspositionen mit Männern besetzt sind, kann durch die vorherrschenden Geschlechterstereotype erklärt werden (Vinkenburg, Jansen & Koopman, 2000, 120ff.) und nennt sich „gläserne Decke“ (Bass & Avolio, 1994, S. 549ff.). Die „gläserne Decke“ ist eine unsichtbare Barriere, durch die Frauen nicht brechen können. Die sie also davon abhält bis ganz nach „oben“ in eine Top-Führungsposition zu kommen. Die „gläserne Decke“ erklären Eagly und Karau (2002, S. 573ff.) anhand der „Role Congruity Theory“, laut der ein Ungleichgewicht von den Rollenbildern von Frauen und den Rollenbildern von Führungspositionen vorliegt. Das bedeutet, dass Frauen, Männer und auch Führungspositionen mit eigenen stereotypen Rollenbildern behaftet sind. Die Rollenbilder von Männern passen eher zu den Rollenbildern von Führungspositionen als die Rollenbilder der Frauen. Allerdings betonen Rump und Eilers (2014, S. 124 ff.), dass es wichtig wäre, dass Frauen in der Hierarchie aufsteigen und sehen dafür drei Gründe. Erstens kann durch Frauen in Führungs-

und Fachpositionen dem drohenden Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Zweitens sind Frauen mittlerweile gebildeter als Männer. Diese Bildung wäre wichtig in Unternehmen zu integrieren und anzuwenden und letztlich wird davon ausgegangen, dass Teams, in denen mehrere Geschlechter vertreten sind, viele Vorteile mit sich bringen.

Gängige Geschlechterstereotype gehen laut Rump und Eilers (2014, S. 132f.) davon aus, dass „Frauen andere Intentionen haben als Männer“. Das bedeutet, dass davon ausgegangen wird, dass Frauen aus anderen Gründen im Berufsleben stehen wie ihre männlichen Kollegen. Dieses Argument konnte allerdings laut den Autorinnen widerlegt werden. Frauen sind beispielsweise das Gehaltsniveau und Karrierechancen genauso wichtig wie Männern. Ein weiterer Geschlechterstereotyp besagt, dass Frauen sich als Führungskräfte nicht eignen. Auch dies konnte von den Autorinnen widerlegt werden, da sich Misserfolge in Führungspositionen zwischen Männern und Frauen gleichermaßen verteilen. Ein dritter Stereotyp geht davon aus, dass Frauen gar nicht den Willen haben Karriere zu machen, da sie wenig Selbstvertrauen haben, Kämpfe um Positionen scheuen und die Familie grundsätzlich priorisieren (Rump & Eilers, 2014, S. 132f.).

Zur Thematik Geschlechterstereotype führte Schein (1973, S. 95ff.) eine Fragebogenstudie durch, um die Bilder von typischen Frauen und typischen Männern mit den Bildern von erfolgreichem Management zu vergleichen. Hierzu bat Schein (1973, S. 95ff.) Männer im mittleren Management, die Eigenschaften von erfolgreichem Management, typischen Männern und typischen Frauen, aus einer Liste von vorgefertigten Eigenschaften zuzuordnen. Die Liste enthielt neutrale, männlich und weiblich konnotierte Begriffe. Das Ergebnis der Studie zeigte, dass das Bild von erfolgreichem Management eher männlich konnotiert war, da die Eigenschaften der Führungskraft eher den Eigenschaften des typischen Mannes entsprachen. Eigenschaften, die eher Männern als Frauen zugeschrieben wurden, waren „Führungsfähigkeit zu besitzen“, „wettbewerbsfähig zu sein“, oder über „Ehrgeiz zu verfügen“. Dieses Phänomen wurde folgend „Think Manager – Think Male“ Phänomen genannt und bedeutet, dass Führung in erster Linie mit Männern assoziiert wird. Diese Studie erlebte im Laufe der Zeit mehrere Replikationen auf der gesamten Welt und überall wurde ein ähnliches Ergebnis gefunden. Dies nahm Schein (2001, S. 675ff.) zum Anlass, alle Replikate zusammenzufassen und neu-

erlich in einer Metastudie zu überprüfen. Gezeigt wurde darin, dass aus Sicht der männlichen Teilnehmer weltweit Männer eher mit erfolgreichem Management assoziiert wurden. Auch Frauen assoziierten erfolgreiches Management eher mit Männern. Die Position der Führungskraft an sich wurde allerdings im Laufe der Zeit eher geschlechtsneutraler bewertet.

Basierend auf diesen Ergebnissen führte Sczesny (2003, S. 133ff.) zur Thematik Selbst- und Fremdwahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften eine Fragebogenstudie durch und konnte den Wandel der Wahrnehmungen, den Schein (2001) bereits gezeigt hatte, erneut aufzeigen. Die Studie wurde so gestaltet, dass die TeilnehmerInnen gebeten wurden, den Begriffen „Führungskräfte im Allgemeinen“, „Frauen“, „Männer“, „männliche Führungskräfte“, „weibliche Führungskräfte“ und der „eigenen Person“ aufgaben- und personenorientierte Merkmale zuzuweisen. Danach wurden sie gebeten die Wichtigkeit der Zuordnungen der jeweiligen Gruppen zu bewerten. Gezeigt wurde durch die Studie, dass soziale Kompetenzen eher weiblichen Führungskräften und Aufgabenorientiertheit beiden Geschlechtern gleichermaßen zugeschrieben wurden. Zudem wurde gezeigt, dass Männer sich selbst eher weiblich konnotierte, personenorientierte Eigenschaften, wie gutes Urteilsvermögen und Flexibilität, und Frauen sich selbst eher männlich konnotierte, aufgabenorientierte Eigenschaften, wie Autorität und Selbstdisziplin zuwiesen. Sczesny (2003, S. 142) ist der Ansicht, dass die Ergebnisse der Tatsache geschuldet sind, dass mehr weibliche Führungskräfte an der Studie teilnahmen.

Laut Eagly und Johnson (1990, S. 233ff.) besagt ein weiterer Geschlechterstereotyp, dass von Frauen in Führungspositionen eher erwartet wird, dass sie einen demokratischen Führungsstil und von Männern, dass sie einen autokratischen Führungsstil an den Tag legen. Diese Führungsstile werden zu den Verhaltensführungsansätzen gezählt. Beim demokratischen Führungsstil werden die Meinungen aller Mitarbeitenden in die Entscheidungen der Führungskräfte eingezogen. Beim autokratischen Führungsstil werden Entscheidungen allein von der Führungskraft getroffen (Lewin 1920). Im Laissez-faire Führungsstil wird kein Konsens in Entscheidungssituationen herbeigeführt. Viel mehr sind alle Mitarbeitenden befugt zu arbeiten wie es ihnen gefällt. Die Annahme,

dass Frauen eher den demokratischen und Männer eher den autokratischen Führungsstil zugeschrieben bekommen, wurde im Zuge einer Metastudie von den AutorInnen auch gezeigt.

Auch der Hernstein Management Report (2014) beschäftigt sich mit den Bildern von weiblichen und männlichen Führungskräften und basiert auf einer Fragebogenstudie, die das Bild einer idealen Führungskraft aufzeigt. Laut der Studie sind es bestimmte Eigenschaften, die ideale Führungskräfte kennzeichnen. Hierzu wurden den Teilnehmenden der Studie Listen von Eigenschaften und Verhaltensweisen von erfolgreichen Führungskräften vorgelegt und die Teilnehmenden wurden gebeten die zehn Eigenschaften zu markieren, die ihrer Meinung nach am wichtigsten für eine erfolgreiche Führungskraft seien. Diese Eigenschaften sind, dem Ergebnis der Studie nach, Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden und die Fähigkeit „gut zuhören“ zu können, wobei diese Eigenschaften eher weiblichen Führungskräften zugeschrieben werden.

Eine weitere Studie stammt von Gmür (2004, S. 396ff.). Er führte eine Fragebogenstudie zur Wahrnehmung von idealen Managern und Managerinnen durch und überprüfte zusätzlich die Rolle der Geschlechterstereotype. Durch die Studie zeigte Gmür (2004), dass sich Frauen unterschiedlichen Stereotypen gegenübersehen. Eine typische Frau zeigt ein anderes Bild auf als eine typische Managerin und zusätzlich wird von Frauen, die Führungspositionen einnehmen, ein männlicher konnotiertes Verhalten erwartet als von den männlichen Personen, die Führungspositionen einnehmen möchten. Zu den typischen männlichen Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft zählen analytisches Denken und Entscheidungsfreude. Zu den typischen weiblichen Eigenschaften werden Ausgeglichenheit und Geschicklichkeit im Umgang mit Menschen gezählt.

Van Quaquebeke und Schmerling (2010, S. 91ff.) führten eine weitere Studie zu Geschlechterstereotypen und deren Beständigkeit durch. Es wurde im Rahmen einer Laborstudie untersucht, ob sich Geschlechterstereotype durch vorherige Beeinflussung verändern lassen. Die Ausgangsposition der Studie war das „Think Manager – Think Male“ Phänomen, laut dem Frauen wie Männer in erster Linie Männer in Verbindung mit Führung bringen (Schein, 2001). Die Teilnehmenden absolvierten ein computerun-

terstütztes Verfahren, bei dem sie Begriffe, die stellvertretend für die Geschlechter oder Führung, wie Vornamen oder Verben, die in der Führung benutzt werden, den ursprünglichen Konzepten zuordnen mussten. Das bedeutet, dass den Teilnehmenden Begriffe wie „Marie“ oder „planen“ den Konzepten „Frau“, „Mann“ oder „Führung“ zuordnen mussten. Es wurden zwei Gruppen gebildet. Der einen Gruppe wurden Bilder mit bekannten männlichen Führungskräften vorgelegt die andere Gruppe erhielt Bilder mit bekannten weiblichen Führungskräften. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es grundsätzlich möglich ist die Bilder in den Köpfen der teilnehmenden Personen, zumindest für einen kurzen Zeitraum, zu verändern. Allerdings ist der Effekt der Beeinflussung bei Frauen stärker sichtbar als bei Männern. Dieses Phänomen erklären die AutorInnen anhand der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986). Die Theorie der sozialen Identität besagt, dass Menschen grundsätzlich dazu neigen sich Gruppen zuzuordnen und sich gegenüber anderen Gruppen abzugrenzen. Das würde bedeuten, dass das Bild der weiblichen Führung zumindest in den Köpfen der Frauen bereits stärker verortet ist.

Bosak und Sczesny (2011, S. 234ff.) führten ebenfalls ein Experiment durch um herauszufinden inwiefern Geschlechterstereotype Einstellungsprozesse beeinflussen. Hierzu wurden 54 weibliche und 53 männliche Studierende gebeten sich vorzustellen Personalverantwortliche zu sein und Bewerbungsunterlagen von BewerberInnen für eine Führungsposition zu bewerten. Alle TeilnehmerInnen bewerteten denselben Lebenslauf. Der Unterschied bestand nur darin, dass die Hälfte der TeilnehmerInnen auf den Bewerbungsunterlagen einen männlichen und die andere Hälfte einen weiblichen Namen vorfanden und, dass die Lebensläufe so manipuliert waren, dass einmal dem männlichen Namen und einmal dem weiblichen Namen Führungserfahrung zugeordnet war. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass die TeilnehmerInnen der Studie eher Personen aus dem BewerberInnenpool auswählten die für die Führungsposition in Frage kamen. Das bedeutet, dass das Geschlecht der BewerberInnen für die TeilnehmerInnen an der Studie nicht wesentlich war. Jedoch tendierten die männlichen Teilnehmer der Studie eher dazu, männliche Bewerber als weibliche Bewerberinnen einzustellen.

Rodler, Kirchler und Hölzl (2002, S. 827ff.) wählten eine diskrete Beobachtungsmethode und erhoben Geschlechterstereotype anhand von Todesanzeigen von weiblichen und männlichen Führungskräften. Für den Zeitraum 1974 bis 1998 wurden diese gesammelt und deren Wortlaut untersucht. Es wurde verglichen ob die Nachrufe von weiblichen Führungskräften andere Wortlaute als die der männlichen Führungskräfte enthielten, indem die in den Anzeigen gefundenen Begriffe in 58 Kategorien eingeordnet wurden. Als besondere Indikatoren für die Vergleiche wurden Führungserfolg, Personenorientierung und Aufgabenorientierung herangezogen. Gezeigt wurde durch die Studie, dass grundsätzlich weniger Anzeigen von Frauen als von Männern gefunden wurden und in den ersten Jahren Unterschiede in den Beschreibungen der Geschlechter gefunden wurden. Das bedeutet, dass in den ersten Jahren vorrangig Männer mit Führungserfolg assoziiert wurden. Im Laufe der Zeit wurden die Unterschiede geringer und auch Frauen wurden gleichermaßen mit Führungserfolg gleichgesetzt. Ein Gesichtspunkt der Studie zeigt auch, dass sich der Stereotyp der weiblichen Führungskraft über die Jahre geändert hat und dem männlichen Stereotyp ähnlicher wurde. Der Stereotyp der männlichen Führungskräfte blieb hingegen weitgehend konstant. Hinsichtlich des Führungsstils konnte gezeigt werden, dass Männer in den ersten Jahren eher aufgabenorientiert beschrieben wurden. In den späteren Jahren konnte eine deutliche Verschiebung zur Personenorientierung bei Männern gefunden werden. Weibliche Führungskräfte wurden eher personenorientiert wahrgenommen, allerdings konnte hier kein signifikantes Ergebnis für einen bestimmten Führungsstil gefunden werden.

Im Jahr 2013 erfuhr die Studie von Rodler und Kollegen (2002) eine neuerliche Auflage. Es wurden die Todesanzeigen im Zeitraum von 1974 bis 2010 hinsichtlich der veränderten Geschlechterstereotype untersucht (Hartl, Kirchler & Muehlbacher, 2013, S. 121ff.). Die Vorgangsweise war analog zur vorangegangenen Studie. Es wurde untersucht, ob unterschiedliche Zuordnungen von Eigenschaften zu männlichen und weiblichen Führungskräften, unterschiedliche Wahrnehmung von männlichen und weiblichen Führungsstilen und, ob erfolgsorientierte und stabile Beschreibungen eher männlich oder eher weiblich konnotiert sind, beantwortet. Die Ergebnisse der Wiederholung der Studie zeigten, dass die Beschreibung der Männer sich über den Zeitverlauf kaum veränderte, die Beschreibung der Frauen aber doch variierte. Die Zuschreibungen der Frauen glichen sich im Laufe der Zeit an die der Männer an. Zudem zeigten die Ergebnisse,

dass die Eigenschaften, die Erfolg und Stabilität beschrieben, bei beiden Geschlechtern im Verlauf der Zeit stiegen, in erster Linie aber Männern zugeschrieben wurden. Ein weiteres Ergebnis der Studie zeigt, dass Männer im Zeitraum 1992 bis 1998 eher Personenorientiert wahrgenommen wurden. Ab den folgenden Jahren wurden Männer wieder öfter mit Aufgabenorientierung assoziiert. Auch hier glichen sich die Ergebnisse der Frauen im Verlauf der Zeit an die der Männer an.

Curşeu und Pop-Curşeu (2018, S. 1ff.) wählten einen ähnlichen Zugang und erhoben Geschlechterstereotype im Verlauf der Zeit, indem sie die Inschriften auf Grabsteinen eines Friedhofs von 1935 bis 2010 verglichen. Hierzu bildeten die ForscherInnen aus den erhobenen Daten eine Skala bestehend aus zwei Faktoren. Der eine Faktor wurde verwendet, um männliche Attribute dazustellen und der andere Faktor, um weibliche Attribute aufzuzeigen. Zu den männlichen Attributen wurden Zuschreibungen wie selbstbewusst und aggressiv gezählt und zu den weiblichen Attributen zählten Zuschreibungen wie zärtlich und sensibel im Umgang mit Anderen. Gezeigt wurde durch die Studie, dass in unruhigen Zeiten, wie dem zweiten Weltkrieg, männliche Attribute vorherrschend waren. In ruhigeren Jahren herrschten eher weibliche Attribute vor. Zusätzlich wurden kommerziell arbeitende Menschen eher männlich beschrieben und Menschen die zu Hause arbeiteten wurden eher weibliche Attribute zugeordnet. Die Studie zeigt auch, dass je älter die Personen wurden, diese eher männlicher beschrieben wurden. Ab dem hohen Alter wurden Frauen eher androgyn beschrieben.

Zusammenfassend kann in diesem Kapitel festgestellt werden, dass Männer eher mit erfolgreichem Management assoziiert werden als Frauen. Das Bild der erfolgreichen ManagerInnen hat aber im Laufe der Zeit eine neutrale Konnotation erhalten (vgl. Schein, 2001, S. 675ff., Sczesny, 2003, S. 133ff.). Zudem gibt es prominente Eigenschaften, die idealen Führungskräften zugeschrieben werden. Hierbei handelt es sich um „Wertschätzung“ und „gutes Zuhören“. Diese Eigenschaften werden eher dem Weiblichen zugeordnet (Hernstein Management Report, 2014).

## 3 Empirischer Teil

### 3.1 Hypothesen

Durch den demografischen Wandel, der eine Verschiebung der Altersstrukturen auslöst, ist es notwendig auf nicht traditionelle Führungskräfte zurückzugreifen, um den Fortbestand und Erfolg von Unternehmen zu sichern. Frauen machen mittlerweile 50 % der erwerbstätigen Bevölkerung aus. In Führungspositionen sind sie trotzdem, vor allem je weiter die Hierarchie steigt, sehr selten vertreten (Seebacher & Wieser, 2018). Dabei sind sie gebildeter als Männer und gute Führungskräfte. Dieses Phänomen, dass Frauen je weiter die Führungshierarchie steigt, weniger vertreten sind, wird „gläserne Decke“ genannt und meint, dass Frauen ab einer gewissen Hierarchiestufe nicht weiter nach oben vordringen können, da sie von einer unsichtbaren Barriere daran gehindert werden (Bass & Avolio, 1994, S. 549ff.). Verantwortlich für dieses Phänomen sind laut Vinkenburg und KollegInnen (2000, 120ff.) die in der Gesellschaft vorherrschenden Geschlechterstereotype.

Geschlechterstereotype sind laut Eckes (2010, S. 178ff.) Zuschreibungen und Vorstellungen wie Männer und Frauen sind. Weibliche und männliche Führungskräfte werden aufgrund der Geschlechterstereotype unterschiedlich wahrgenommen. Es wird zudem angenommen, dass aufgrund der unterschiedlich wahrgenommenen Eigenschaften auch unterschiedliche Führungsstile ausgeübt werden (Eagly und Johnson, 1990, S. 233ff.). Um feststellen zu können, welche Bilder von weiblichen und männlichen Führungskräften zurzeit in der Gesellschaft vorherrschen, wird mit der vorliegenden Arbeit die Forschungsfrage beantwortet, wie weibliche und männliche Führungskräfte wahrgenommen werden.

Männern wird eher ein autokratischer Führungsstil und Frauen ein eher demokratischer Führungsstil zugeschrieben (Eagly & Johnson, 1990, S. 233ff.). Zudem wird der transformationale Führungsstil eher weiblichen Führungskräften zugeschrieben, da dieser sich der Emotionen von MitarbeiterInnen bedient (Bass & Avolio, 1994, S. 549ff.). Schein (2001) konnte zudem durch mehrere Studien das „Think Manager – Think Male“ Phänomen aufzeigen. Dieses Phänomen besagt, dass Menschen, wenn sie an Füh-

rungskräfte denken, diese in erster Linie mit Männern assoziieren. Aufgrund der Ausführungen in der Literatur (Eagly & Johnson, 1990, S. 233ff., Bass & Avolio, 1994, S. 549ff., Schein, 2001) wird davon ausgegangen, dass diese Ergebnisse auch in dieser Arbeit wiedergefunden werden. Das bedeutet, dass auch in dieser Studie Führung in erster Linie mit Männern assoziiert wird und dass männlichen Führungskräften eher ein autokratischer Führungsstil zugeschrieben wird. Weiblichen Führungskräften wird hingegen eher ein demokratischer oder ein transformationaler Führungsstil zugeschrieben. Daher kann folgende Hypothese aus der Literatur abgeleitet werden:

H1: Es besteht ein Unterschied in der Bewertung der Assoziationen zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften.

Geschlechterstereotype haben somit unterschiedliche und differenzierte Bilder von weiblichen und männlichen Führungskräften zur Folge. Wobei zwischen handlungsbezogenen und gemeinschaftsorientierten Geschlechterstereotypen unterschieden wird. Handlungsbezogene Geschlechterstereotype werden eher männlich konnotiert wahrgenommen. Hierzu zählen Eigenschaften wie „aggressiv“ und „selbstbewusst“. Gemeinschaftsorientierte Geschlechterstereotypen werden hingegen eher weiblich konnotiert wahrgenommen und beinhalten Eigenschaften wie „sozial“ und „fürsorglich“ (Eckes, 2010, S. 178ff.). Sczesny (2003, S. 133ff.) konnte durch ihre Studien zeigen, dass weibliche Führungskräfte am ehesten mit sozialen Kompetenzen assoziiert werden. Männern und Frauen wurden gleichermaßen Aufgabenorientiertheit zugeschrieben. Männer werden hingegen laut Schein (1973, S. 95ff.) am ehesten mit Wettbewerbsfähigkeit und Ehrgeiz assoziiert. Aufgrund dieser Ergebnisse (Eckes, 2010, S. 178ff., Sczesny, 2003, S. 133ff., Schein, 1973, S. 95ff.) wird angenommen, dass auch in dieser Studie weibliche Führungskräfte mit sozialen Attributen, wie Fürsorglichkeit assoziiert werden und männliche Führungskräfte ehrgeizig, aggressiv und konkurrierend wahrgenommen werden.

In weiterer Folge wird aufgrund des demografischen Wandels und der durchmischten Altersstrukturen in Unternehmen zusätzlich auf die unterschiedlichen Generationen eingegangen. Derzeit arbeiten mitunter bis zu 4 Generationen in einem Unternehmen. Den

Generationen werden aufgrund der jeweils erlebten prägenden Jahre unterschiedliche Eigenschaften und Wahrnehmungen nachgesagt (Mangelsdorf, 2017, S. 13ff.).

Die Generation Baby Bommer, geboren 1946 – 1964, wird beispielsweise selbstbewusst, freundlich, gruppenorientiert und aktiv im Gestalten und Erreichen ihrer Ziele charakterisiert (Oertel, 2014, S. 34f.). Außerdem wird davon ausgegangen, dass ihnen Traditionen wie altruistisches und respektvolles Verhalten gegenüber Respektspersonen wichtig sind. Sie wurden von den klassischen Geschlechterrollenbildern geprägt und zeigen im Berufsleben Gehorsamkeit und Eifer (Mangelsdorf, 2017, S. 14). Die Generation X, geboren 1965 – 1979, hingegen wurde durch die voranschreitende Emanzipation geprägt, durch die immer mehr Frauen ins Berufsleben einstiegen (Oertel, 2014, S. 27ff.). Dieser Generation wird zudem der Drang nach Eigenständigkeit und Unabhängigkeit nachgesagt. Außerdem nahm bei dieser Generation die Hörigkeit gegenüber Autoritäten laufend ab (Mangelsdorf, 2017, S. 16ff.). Die Generation Y, geboren von 1980 bis 1995, wurde durch Umweltkatastrophen, Terrorismus und einem stetigen Informationsfluss geprägt. Dadurch wird dieser Generation der Drang nach Spaß im Leben und den Moment in vollen Zügen zu genießen nachgesagt (Mangelsdorf, 2017, S. 18ff.). Zudem wird diese Generation als flexibel und technisch affin beschrieben, was zur Folge hat, dass flexible Arbeitszeiten und -orte gewünscht werden (Thom & Hubschmied, 2012, S. 81ff.). Die Generation Z ist die derzeit jüngste Generation und wurde ab 1996 geboren. Die ersten VertreterInnen dieser Generation erreichen derzeit den Arbeitsmarkt, daher ist eine genaue Charakterisierung der Generation Z noch nicht möglich. Es wird aber davon ausgegangen, dass diese Generation von der Globalität und dem Überangebot an Bildung und Informationen geprägt wird. Zudem ist die Gleichstellungsarbeit weit fortgeschritten und die Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts sollte in dieser Generation wenig bis keine Rolle spielen (Mangelsdorf, 2017, S. 20f.). Daher wird angenommen, dass die Generation Z besonders selbstbewusst und entscheidungsfreudig sein wird (Hurrelmann, 2016, S. 3). Aufgrund dieser unterschiedlichen Charakterisierungen und Wahrnehmungen, im Speziellen das Rollenbild der Frauen betreffend, wird davon ausgegangen, dass die unterschiedlichen Generationen weibliche und männliche Führungskräfte anders sehen könnten. Es wird vermutet, dass die Generationen Y und Z weniger Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften wahrnehmen als die Generationen Baby Boomer und X. Das bedeutet,

dass angenommen wird, dass Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen in den Generationen Y und Z bereits weiter fortgeschritten sein müsste als in den Generationen Baby Boomer und X. Daher wird folgende Hypothese abgeleitet:

H2: Es besteht ein Unterschied der Bewertung der Assoziationen zwischen den Generationen Y und Z zu den Generationen X und Baby Boomer von weiblichen und männlichen Führungskräften.

## **3.2 Methode**

### **3.2.1 Material**

Um die Forschungsfragen zu beantworten wurde online eine Fragebogenstudie durchgeführt. Der Einleitungstext des Fragebogens diente dazu die Teilnehmenden der Studie zu begrüßen und den Zweck der Durchführung zu erläutern. Zudem wurde den Teilnehmenden für Fragen die E-Mail-Adresse der Autorin dieser Arbeit zur Verfügung gestellt und die Anonymität wurde zugesichert. An der Studie konnten alle Personen teilnehmen, die schon einmal oder aktuell in einem Dienstverhältnis standen/stehten.

Der erste Teil des Fragebogens bestand aus zwei Filterfragen. Die erste Filterfrage erhebt, ob die Teilnehmenden den Fragebogen auf einem Smartphone beantworten wollten. Wurde ein mobiles Endgerät verwendet, wurde die Befragung abgebrochen, da der Fragebogen Elemente verwendete, die ein mobiles Endgerät nicht korrekt wiedergeben konnte. Die zweite Filterfrage erhebt, ob die Teilnehmenden schon einmal oder aktuell in einem Dienstverhältnis stehen oder standen. Wurde diese Frage verneint, wurde der Fragebogen ebenfalls abgebrochen. Beim Abbruch des Fragebogens erschien ein Text, der sich bei den Teilnehmenden bedankte und daraufhin wies, dass die Teilnehmenden entweder nicht der erforderlichen Zielgruppe entsprachen oder, dass der Fragebogen nicht auf einem Smartphone ausgefüllt werden konnte, da Elemente verwendet wurden, die ein Smartphone nicht anzeigen konnte. Zusätzlich wurde auch hier die E-Mail-Adresse der Autorin dieser Arbeit für Rückfragen angeboten.

Der nächste Teil der Studie erhob die Vorstellungen der Befragten von einer männlichen Führungskraft, einer weiblichen Führungskraft und einer typischen Führungskraft. Hierzu wurden die TeilnehmerInnen gebeten an eine typische Führungskraft, eine weibliche Führungskraft und eine männliche Führungskraft zu denken und alle Begriffe niederzuschreiben, die ihnen zu den jeweiligen Stimuli einfielen. Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit maximal 10 Begriffe pro Stimulus zu nennen. Danach wurden die Befragten gebeten ihre eigenen Assoziationen mit positiv, negativ oder neutral zu bewerten.

Um zu erheben welche Eigenschaften einer typischen Führungskraft, einer männlichen Führungskraft und einer weiblichen Führungskraft zugeschrieben werden, wurde anschließend den teilnehmenden Personen Listen mit gegensätzlichen Eigenschaftspaaren zur Verfügung gestellt (Peabody, 1985). Die teilnehmenden Personen wurden gebeten eine typische Führungskraft, eine männliche Führungskraft und eine weibliche Führungskraft anhand dieser Listen zu bewerten. In den Listen mit Eigenschaftspaaren fanden sich Gegensätze wie zum Beispiel dumm versus intelligent oder intolerant versus tolerant. Zwischen den Eigenschaftspaaren lagen 7 Abstufungen.

Da auch Personen an der Studie teilnehmen konnten die aktuell aus unterschiedlichen Gründen keine Führungskraft haben, wurde eine neuerliche Filterfrage gestellt. Diese Filterfrage erhob, ob die Teilnehmenden derzeit eine Führungskraft haben. Wurde diese Frage verneint, konnte der Fragebogen mit dem nächsten Teil fortgesetzt werden. Wurde diese Frage mit „ja“ beantwortet, wurden die Teilnehmenden gebeten anzugeben, welchem Geschlecht die eigene direkte Führungskraft angehöre. Zur Wahl standen männlich, weiblich, anderes oder keine Angabe. Danach wurden die Teilnehmenden gebeten, das Alter der eigenen Führungskraft, wie lange die Ausfüllenden bereits für die eigenen Führungskraft tätig sind und ob sie mit der eigenen Führungskraft zufrieden sind, anzugeben. Das Alter und die Dauer der Beschäftigung für die Führungskraft konnte in einer Zahl angegeben werden. Die Zufriedenheit war ebenfalls auf einer 7-stufigen Skala zu bewerten, wobei 1 als nicht zufrieden und 7 als sehr zufrieden gewertet wurde.

Da auch der Blickwinkel von Führungskräften auf Führungskräfte ein anderes Bild zeigen könnte als von Mitarbeitenden auf Führungskräfte wurde den Befragten als nächstes eine neuerliche Filterfrage gestellt. Diese erhob ob die ausfüllenden Personen selbst eine Führungsposition bekleideten. Wurde diese Frage verneint leitete der Fragebogen zum letzten Teil, den soziodemografischen Fragen weiter. Wurde diese Frage bejaht, wurden die Ausfüllenden gebeten anzugeben, wie lange sie bereits Mitarbeitende führen, wie viele Mitarbeiterende geführt werden und wie viele Mitarbeitende im Unternehmen tätig sind. Diese Angaben konnten in einer offenen Eingabe angeführt werden. Als letztes wurde in diesem Teil des Fragebogens erfragt, zu welcher Managementebene die Ausfüllenden gezählt werden. Hier konnte zwischen „Lower Management“, „Middle Management“ und „Top Management“ oder „keine Angabe“ gewählt werden.

Im letzten Teil des Fragebogens wurden die demografischen Merkmale der teilnehmenden Personen erhoben. Merkmale, die erhoben wurden, waren das Alter, das Geschlecht, die Branche, in der die befragten Personen tätig sind, die derzeitige Erwerbssituation, die höchste abgeschlossene Ausbildung, der Familienstand, seit wann die Personen berufstätig sind und das monatliche Nettoeinkommen. Für die Frage nach dem Geschlecht standen die Auswahlmöglichkeiten „weiblich“, „männlich“, „anderes“ oder „keine Angabe“ zur Verfügung. Das Alter konnte mit einer ganzen Zahl angegeben werden. Der Familienstand konnte durch „ledig“, „verheiratet/eigetrage Partner\_innenschaft“, „geschieden/aufgelöste Partner\_innenschaft“, „verwitwet/eingetragene\_r Partner\_in verstorben“, „Lebensgemeinschaft“ oder „keine Angabe“ ausgefüllt werden. Um den höchsten abgeschlossenen Bildungsabschluss angeben zu können standen die Möglichkeiten „keine abgeschlossene Pflichtschule“, „Pflichtschule“, „Lehre“, „Berufsbildende mittlere Schule“, „Berufsbildende höhere Schule“, „Allgemein bildende höhere Schule“, „Universität/Fachhochschule“ und „keine Angabe“ zur Verfügung.

Auf die Frage was beruflich gemacht wurde konnte mit „Schüler/in“, „in Ausbildung“, „Student/in“, „Angestellte/r, Arbeiter/in, Beamte/r“, „Hausmann/frau“, „Selbstständig“, „Arbeitslos/Arbeit suchend“, „In Pension“, „Wehrdienst/Zivildienst“, „Freiwilliges soziales Jahr“ oder „keine Angabe“ geantwortet werden. Wurde bei dieser Frage die Opti-

onen „Angestellte/r, Arbeiter/in, Beamte/r“ oder „Selbstständig“ gewählt wurden die Befragten auf Fragen nach der Erwerbssituation weitergeleitet. Hier waren die Antwortoptionen „Vollzeiterwerbstätig (mind. 37,5 Wochenstunden)“, „Teilzeiterwerbstätig“, „Geringfügig erwerbstätig“, „Altersteilzeit“, „Gelegentlich oder unregelmäßig beschäftigt“ oder „keine Angabe“.

Die nächste Frage, die zu beantworten war, wurde zur Branche gestellt. Hier standen die Antwortoptionen „Bau, Baunebengewerbe, Holz, Gebäudetechnik“, „Bergbau, Rohstoffe, Glas, Keramik, Stein“, „Büro, Marketing, Finanz, Recht, Sicherheit, öffentlicher Dienst“, „Chemie, Biotechnologie, Lebensmittel, Kunststoffe“, „Elektrotechnik, Elektronik, Telekommunikation, IT“, „Handel, Transport, Verkehr“, „Landwirtschaft, Gartenbau, Forstwirtschaft“, „Maschinenbau, Kfz, Metall“, „Medien, Grafik, Design, Druck, Kunst, Kunsthandwerk“, „Reinigung, Hausbetreuung, Anlern- und Hilfsberufe“, „Soziales, Gesundheit, Schönheitspflege“, „Textil- und Bekleidungsindustrie, Mode, Leder“, „Tourismus, Gastgewerbe, Freizeit“, „Umwelt“ und „Wissenschaft, Bildung, Forschung und Entwicklung“ und „keine Angabe“ zur Verfügung. Wie viele Jahre Berufserfahrung vorlagen, war mit einer offenen Zahl zu beantworten.

Die letzte Frage die gestellt wurde, bezog sich auf das monatliche Nettoeinkommen und bot die Antwortmöglichkeiten „ich habe kein eigenes Einkommen“, „weniger als 250 €“, „250 € bis unter 500 €“, „500 € bis unter 1000 €“, „1000 € bis unter 1500 €“, „1500 € bis unter 2000 €“, „2000 € bis unter 2500 €“, „2500 € bis unter 3000 €“, „3000 € bis unter 3500 €“, „3500 € bis unter 4000 €“, „4000 € oder mehr“ oder „keine Angabe“. Auf der letzten Seite des Fragebogens wurde nochmal für die Teilnahme an der Fragebogenstudie gedankt und die E-Mail-Adresse der Autorin der Studie für abschließende Fragen zur Verfügung gestellt.

### **3.2.2 Stichprobe**

Der Fragebogen wurde von 549 Personen begonnen auszufüllen. Abgeschlossen haben den Fragebogen 194 Personen. 59 Personen (30,41 %), die den Fragebogen ausgefüllt

haben, waren männlich. 130 Personen (67,01 %) waren weiblich und 5 Personen (2,58 %) haben keine Angabe zu ihrem Geschlecht gemacht.

Eine der Personen, die den Fragebogen ausgefüllt hat, gab als höchste abgeschlossene Ausbildung die Pflichtschule an. 14 Personen haben eine Lehre absolviert und 19 Personen haben eine berufsbildende mittlere Schule abgeschlossen. Eine berufsbildende höhere Schule haben 50 Personen abgeschlossen und 49 Personen haben eine allgemeinbildende höhere Schule beendet. 58 Personen gaben einen Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung an. Fünf Personen machten zu dieser Frage keine Angabe. Die Erwerbssituation betreffend gaben 144 Personen (74,23 %) an, einer Vollzeitwerbstätigkeit (mind. 37,5 Wochenstunden) nachzugehen. 44 Personen (22,68 %) waren teilzeiterwerbstätig. In einem geringfügigen Dienstverhältnis, in Altersteilzeit und gelegentlich oder unregelmäßig beschäftigt gab jeweils eine Person als die für sie passende Erwerbssituation an. Drei Personen machten zu dieser Frage keine Angabe.

Auf die Frage nach der aktuellen Beschäftigung gab eine Person an derzeit ein Studium zu absolvieren. Die überwiegende Mehrheit, nämlich 186 Personen, gaben an derzeit als Angestellte/r, Arbeiter/in oder Beamte/r tätig zu sein. Zwei Personen gingen einer Selbstständigkeit nach und eine Person deklarierte sich als derzeit arbeitslos/Arbeit suchend. Vier Personen gaben auf die Frage der aktuellen Beschäftigung keine Angabe an.

Das Nettoeinkommen betreffend, gaben zwei Personen an, dass sie zwischen 250 € und 500 € im Monat zur Verfügung hatten. Zwischen 500 € und unter 1000 € Einkommen gaben ebenfalls zwei Personen an. 12 Personen deklarierten ein Nettoeinkommen von 1000 € bis unter 1500 €. Zwischen 1500 € und unter 2000 € nannten 42 Personen als monatliches Nettoeinkommen und zwischen 2000 € und unter 2500 € 68 Personen. 30 Personen, die den Fragebogen ausfüllten, gaben ein monatliches Nettoeinkommen von 2500 € bis unter 3000 € an. Über ein monatliches Nettoeinkommen von 3000 € bis unter 3500 € zu verfügen gaben 13 Personen bekannt und von 3500 € bis unter 4000 € wurde

von sechs Personen genannt. Fünf Personen gaben ein Nettoeinkommen von über 4000 € bekannt und 14 Personen gaben hier keine Angabe an.

Die Branche der Berufstätigkeit betreffend gab eine Person an aus dem Bereich „Bergbau, Rohstoffe, Glas, Keramik und Stein“ zu kommen. 98 Personen und damit die größte Berufssparte kamen aus dem Bereich „Büro, Marketing, Finanz, Recht, Sicherheit oder öffentlichem Dienst“. Zwei Personen gab an im Bereich „Chemie, Biotechnologie, Lebensmittel bzw. Kunststoffe“ tätig zu sein. Aus dem Bereich der „Elektrotechnik, Elektronik, Telekommunikation bzw. IT“ waren 9 Personen. Vier Personen waren im Bereich „Handel, Transport bzw. Verkehr“ beschäftigt, fünf Personen im Bereich „Maschinenbau, Kfz und Metall“. 48 Personen und somit die zweitgrößte Berufssparte war im Bereich „Soziales, Gesundheit und Schönheitspflege“ tätig, zwei Personen im Bereich „Tourismus, Gastgewerbe und Freizeit“ und die letzte Gruppe belief sich auf 12 Personen, welche im Bereich „Wissenschaft, Bildung, Forschung bzw. Entwicklung“ tätig waren.

Von den 194 Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, gaben 35 Personen an ledig zu sein. 93 Personen nannten „verheiratet/eingetragene PartnerInnenschaft“ als Familienstand. 13 Personen gaben an geschieden/aufgelöste eingetragene PartnerInnenschaft zu sein/haben. Eine Person war verwitwet/eingetragene\_r Partner\_in verstorben und 47 Personen lebten in einer Lebensgemeinschaft. Sechs Personen machten zu dieser Frage keine Angabe. Das durchschnittliche Alter der ausfüllenden Personen lag bei 44,46 Jahren ( $Sd = 10,31$ ).

Um die Forschungsfrage zu beantworten wie die unterschiedlichen Generationen die drei Stimuli wahrnehmen, wurde aus der Variable SD02 (Alter) eine neue Skala (Altersklasse), bestehend aus den Generationszuteilungen nach Mangelsdorf (2017, S. 13) gebildet. Hierzu wurden Altersklassen festgelegt. Dadurch, dass in dieser Studie lediglich 4 Personen der Generation Z hinzugerechnet werden konnten und sich diese Personen bereits knapp am Übergang zur Generation Y befinden, wurden diese beiden Generationen zusammengefasst. Daher wurden für die Einteilung der neuen Skala „Altersklassen“ die Personen im Alter von 21 bis 38 Jahren, also die Generation Y/Z, der

Gruppe 1 zugeordnet. Die Gruppe 1 besteht insgesamt aus 61 Personen. Die Gruppe 2, auch Generation X, wurde aus den 39 bis 53-jährigen gebildet und besteht aus 87 Personen und die Gruppe 3 besteht aus 44 Personen und entspricht der Generation Baby Boomer und wurde aus den 54 bis 65-jährigen zusammengesetzt. 2 Personen verweigerten das Alter betreffend die Angabe und wurden künftig aus den Analysen die Generationen betreffend ausgeschlossen.

Die 194 Personen, die den Fragebogen ausfüllten, wiesen im Mittelwert eine Berufserfahrung, von 23,78 Jahren ( $Sd = 10,67$ ) auf. 51 Personen also 26,29 % gaben an eine Führungsposition inne zu haben. 141 Personen gaben an keine Führungsposition auszuüben. Von den 51 Personen, die eine Führungsposition ausübten, gaben 8 Personen an im Topmanagement tätig zu sein. 21 Personen sahen sich selbst im Middlemanagement und 18 Personen im Lowermanagement. Vier Personen verweigerten bei dieser Frage die Antwort. Im Mittel wiesen diese 51 Personen in Führungspositionen 11,64 Jahre ( $Sd = 10,16$ ) Führungserfahrung bei einer Range von 1 bis 32 Jahre auf.

21 Personen führten 1 bis 10 MitarbeiterInnen. 11 bis 20 MitarbeiterInnen wurden von ebenfalls 21 Personen geführt und 6 Personen führten 25 bis 42 MitarbeiterInnen. 3 Führungskräfte gaben zu dieser Frage keine Angabe an. 20 der Führungskräfte arbeiteten für Unternehmen deren Größe zwischen 5 und 42 Personen gemessen an der Anzahl der gesamten MitarbeiterInnen lag. Von 15 Führungskräften betrug die Größe der Unternehmen gemessen an der Anzahl der MitarbeiterInnen 60 bis 160 Personen. 200 Personen bis 600 Personen betrug die Größe der Unternehmen gemessen an der Anzahl der MitarbeiterInnen von 8 Führungskräften und 7 Führungskräfte arbeiteten in Unternehmen deren Größe insgesamt über 700 bis 6000 MitarbeiterInnen betrug. 1 Person machte zu dieser Frage keine Angabe.

Von den 194 Personen, die den Fragebogen ausfüllten, gaben 16 Personen an, derzeit keine Führungskraft zu haben und 178 Personen eine Führungskraft zu haben. Diese Führungskräfte waren im Mittel 51,15 Jahre ( $Sd = 7,31$ ) alt. Dabei war die jüngste Führungskraft 28 Jahre und die älteste Führungskraft 70 Jahre alt. Zudem gaben die ProbandInnen an, dass 67 Personen der Führungskräfte weiblichen Geschlechts, 107 Perso-

nen männlichen Geschlechts und eine Person ein anderes Geschlecht hatten. Drei Personen machten zu dieser Frage keine Angaben. Die Personen, die den Fragebogen ausfüllten, waren im Mittel 7,53 Jahre ( $Sd = 6,77$ ) für ihre Führungskraft tätig und zeigten sich auf einer 7 stufigen Bewertungsskala im Mittel 5,35 ( $Sd = 1,80$ ) zufrieden mit ihrer aktuellen Führungskraft. Alle soziodemografischen Daten können der Tabelle 1 entnommen werden.

Tabelle 1: Überblick über die demografischen Daten der TeilnehmerInnen

Geschlecht		
männlich	59	30,41%
weiblich	130	67,01%
keine Angabe	5	2,58%
Ausbildung		
Pflichtschule	1	0,52%
Lehre	14	7,22%
Berufsbildende mittlere Schule	19	9,79%
Berufsbildende höhere Schule	50	25,77%
Allgemeinbildende höhere Schule	47	24,23%
Universität/Fachhochschule	58	29,90%
keine Angabe	5	2,58%
Erwerbssituation		
Vollzeiterwerbstätig (mind. 37,5 Wochenstunden)	144	74,23%
Teilzeiterwerbstätig	44	22,68%
Geringfügig erwerbstätig	1	0,52%
Altersteilzeit	1	0,52%
gelegentlich oder unregelmäßig beschäftigt	1	0,52%
keine Angabe	3	1,55%
Beschäftigung		
Student/in	1	0,52%
Angestellte/r, Arbeiter/in, Beamte/r	186	95,88%
Selbstständig	2	1,03%
Arbeitslos/Arbeit suchend	1	0,52%
keine Angabe	4	2,06%
Einkommen		
250 € bis unter 500 €	2	1,03%
500 € bis unter 1000 €	2	1,03%
1000 € bis unter 1500 €	12	6,19%
1500 € bis unter 2000 €	42	21,65%
2000 € bis unter 2500 €	68	35,05%
2500 € bis unter 3000 €	30	15,46%
3000 € bis unter 3500 €	13	6,70%
3500 € bis unter 4000 €	6	3,09%
4000 € oder mehr	5	2,58%
keine Angabe	14	7,22%
Branche		

Bergbau, Rohstoffe, Glas, Keramik, Stein	1	0,52%
Büro, Marketing, Finanz, Recht, Sicherheit, öffentlicher Dienst	98	50,52%
Chemie, Biotechnologie, Lebensmittel, Kunststoffe	2	1,03%
Elektrotechnik, Elektronik, Telekommunikation, IT	9	4,64%
Handel, Transport, Verkehr	4	2,06%
Maschinenbau, Kfz, Metall,	5	2,58%
Soziales, Gesundheit, Schönheitspflege	48	24,74%
Tourismus, Gastgewerbe, Freizeit	2	1,03%
Wissenschaft, Bildung, Forschung und Entwicklung	12	6,19%
keine Angabe	13	6,70%
<hr/>		
Familienstand		
ledig	34	17,53%
verheiratet/eingetragene PartnerInnenschaft	93	47,94%
geschieden/aufgelöste PartnerInnenschaft	13	6,70%
verwitwet/eingetragene_r Partner_in verstorben	1	0,52%
Lebensgemeinschaft	47	24,23%
keine Angabe	6	3,09%
<hr/>		
Alter in Jahren		
Mittelwert (Standardabweichung)	44,46	10,31
Range		21 - 65
<hr/>		
Generationen		
Generation Y/Z	61	31,44%
Generation X	87	44,85%
Generation Baby Boomer	44	22,68%
keine Angabe	2	1,03%
<hr/>		
Führungsposition		
Ja	51	26,29%
Nein	141	72,68%
keine Angabe	2	1,03%
<hr/>		
Management-Ebene		
Topmanagement	8	15,69%
Middlemanagement	21	41,18%
Lowermanagement	18	35,29%
keine Angabe	4	7,84%
<hr/>		
Führungserfahrung in Jahren		
Mittelwert (Standardabweichung)	11,64	10,16
Range		1 - 32
<hr/>		
Anzahl der MitarbeiterInnen		
1 bis 10 Personen	21	41,18%
11 bis 20 Personen	21	41,18%
21 bis 42 Personen	6	11,76%
keine Angabe	3	5,88%
<hr/>		
Größe Unternehmen gemessen an Anzahl der MitarbeiterInnen		
5 bis 42 MitarbeiterInnen	20	39,22%
60 bis 160 MitarbeiterInnen	15	29,41%
200 bis 600 MitarbeiterInnen	8	15,69%
670 bis 6000 MitarbeiterInnen	7	13,73%
keine Angabe	1	1,96%
<hr/>		
Aktuell eine Führungskraft		

Ja	178	91,75%
Nein	16	8,25%
<hr/>		
Alter der Führungskraft in Jahren		
Mittelwert (Standardabweichung)	51,15	7,31
Range		28 - 70
<hr/>		
Geschlecht der Führungskraft		
weiblich	67	37,64%
männlich	107	60,11%
anderes	1	0,56%
keine Angabe	3	1,69%
<hr/>		
Tätig für die eigenen Führungskraft in Jahren		
Mittelwert (Standardabweichung)	7,53	6,77
Range		1 - 35
<hr/>		
Berufserfahrung insgesamt in Jahren		
Mittelwert (Standardabweichung)	23,78	10,67
Range		1 - 43
<hr/>		
Zufriedenheit mit Führungskraft		
Mittelwert (Standardabweichung)	5,35	1,80
Range		1 - 7
<hr/>		

### 3.2.3 Durchführung der empirischen Untersuchung

Der Fragebogen wurde online auf der Plattform Soscisurvey.de programmiert. Die Studie wurde im Zeitraum von 11.10.2018 bis 11.11.2018 durchgeführt. Der Link zum Fragebogen wurde den MitarbeiterInnen des Arbeitsmarktservice Steiermark, ausgewählten MitarbeiterInnen des Landeskrankenhauses Hochsteiermark am Standort Leoben, der Montanuniversität Leoben und der steirischen Gebietskrankenkasse per Mail übermittelt. Zusätzlich wurde der Link zum Fragebogen auf der Social-Media-Plattform Facebook gepostet und mit der Bitte um Verteilung versehen. Außerdem wurde er ebenfalls auf dem Campus der Ferdinand Porsche FernFH veröffentlicht und im Freundes- und Familienkreis verteilt.

Die Ausfülldauer des Fragebogens wurde im Vorfeld auf 10 bis maximal 15 Minuten geschätzt. Die tatsächliche Ausfülldauer betrug im Mittelwert 12,91 Minuten (Sd = 3,95). Um einem Ermüdungs- und Reihungseffekt der ausfüllenden Personen vorzubeugen, wurde der Fragebogen so programmiert, dass die jeweils ersten drei Fragen randomisiert wurden. Das bedeutet, dass jede/r TeilnehmerIn den Fragebogen in anderer Reihenfolge erhalten hat. Als erstes wurden den TeilnehmerInnen die Fragen in der die Assoziationen erbeten wurden in wechselnder Reihenfolge zur Verfügung gestellt. Da-

nach wurden die Teilnehmenden gebeten die Stimuli anhand der Eigenschaftspaare in randomisierter Reihenfolge zu bewerten.

## **4 Ergebnisse**

### **4.1 Analyse der freien Assoziationen: Kern-Peripherie-Analyse**

Insgesamt wurden zu den drei Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ 2842 Begriffe genannt. Für eine „typische Führungskraft“ wurden insgesamt 1031 Begriffe, für eine „weibliche Führungskraft“ 931 Begriffe und für eine „männliche Führungskraft“ 880 Begriffe niedergeschrieben. Im ersten Verarbeitungsschritt wurden die genannten Assoziationen bereinigt. Unter Bereinigung wurde die Korrektur von Rechtschreib- und Grammatikfehlern, die Angleichung von Ein- und Mehrzahlennungen und die Zusammenfassung von Doppelnennungen verstanden. Zudem wurden Wörter mit gleichem Inhalt zusammengefasst.

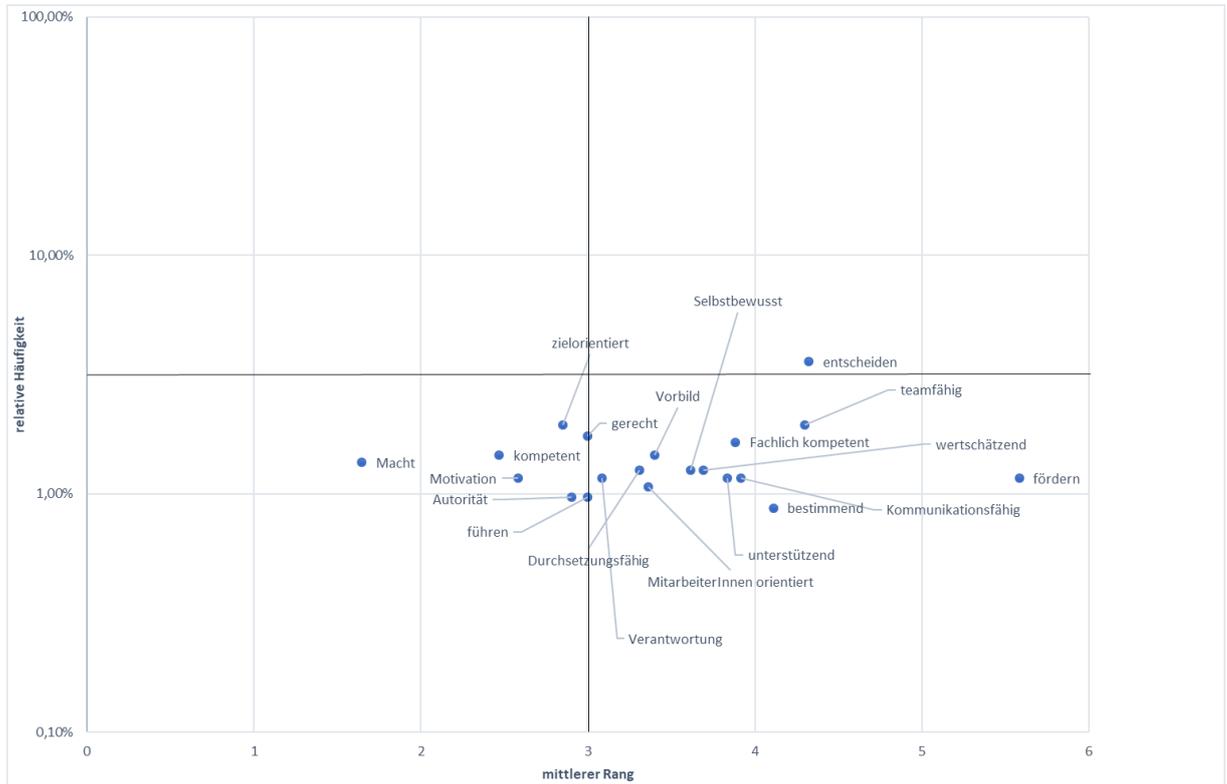
Nachdem die Begriffe bereinigt wurden umfasste die Gesamtzahl der Assoziationen 1513 Begriffe. Für den Stimulus „typische Führungskraft“ 503 Begriffe, für eine „weiblichen Führungskraft“ 507 Begriffe und für eine „männliche Führungskraft“ ebenfalls 503 Begriffe. Nach Bereinigung und Zusammenfassung der Begriffe wurde für jeden der drei Stimuli eine Kern-Peripherie-Analyse durchgeführt. Diese dient der grafischen Darstellung von zwei unabhängigen Messgrößen in einem Koordinatensystem. Auf der Abszisse des Koordinatensystems wird der mittlere Rang und auf der Ordinate die relative Häufigkeit dargestellt. Um die Lesbarkeit der Grafiken zu gewährleisten, wurden die jeweils ersten 20 Begriffe für die Darstellung herangezogen.

Eine Kern-Peripherie-Analyse besteht aus einem Kern, zwei ersten Peripherie-Bereichen (1.1, 1.2) und einem zweiten Peripherie-Bereich (2). Der Kern der Analyse findet sich in der grafischen Darstellung links oben. Begriffe, die sich in diesem Kern befinden wurden früh und häufig durch die ProbandInnen genannt. Die erste Peripherie (1.1) der Darstellung befindet sich im rechten oberen Quadranten der Grafik. Hier finden sich Begriffe, die häufig aber relativ spät von den TeilnehmerInnen der Studie ge-

nannt wurden. Der linke untere Teil der Grafik wird ebenfalls zur ersten Peripherie (1.2) gezählt und stellt Begriffe dar die früh, aber dafür selten von den ProbandInnen genannt wurden. Der rechte untere Bereich wird zweite Peripherie (2) genannt. In diesem Bereich finden sich Begriffe, die nicht allzu häufig und relativ spät von den TeilnehmerInnen der Studie genannt wurden.

Für eine „typische Führungskraft“ befinden sich keine Begriffe im Kern der Analyse. In der ersten Peripherie (1.1) findet sich der Begriff „entscheiden“ mit einer relativen Häufigkeit von 3,59 % und einem mittleren Rang von 4,32. Dieser Begriff wurde spät, aber häufig von den ProbandInnen genannt. Im linken unteren Bereich der Grafik die ebenfalls zur ersten Peripherie (1.2) gehört finden sich für den Stimulus „typische Führungskraft“ Begriffe wie „Macht“ (relative Häufigkeit: 1,36 %, mittlerer Rang: 1,64), „kompetent“ (relative Häufigkeit: 1,45 %, mittlerer Rang: 2,47), „Motivation“ (relative Häufigkeit: 1,16 %, mittlerer Rang: 2,58) und „Autorität“ (relative Häufigkeit: 0,97 %, mittlerer Rang: 2,90). In der rechten unteren Ecke, die die zweite Peripherie (2) darstellt, finden sich für eine „typische Führungskraft“ Begriffe wie „Verantwortung“ (relative Häufigkeit: 1,16 %, mittlerer Rang: 3,08), „Vorbild“ (relative Häufigkeit: 1,45 %, mittlerer Rang: 3,40) und „MitarbeiterInnen orientiert“ (relative Häufigkeit: 1,07 %, mittlerer Rang: 3,36). In Abbildung 1 befindet sich die Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“ und in Tabelle 2 die relativen Häufigkeiten und die mittleren Ränge.

Abbildung 1: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“



Quelle: eigene Darstellung

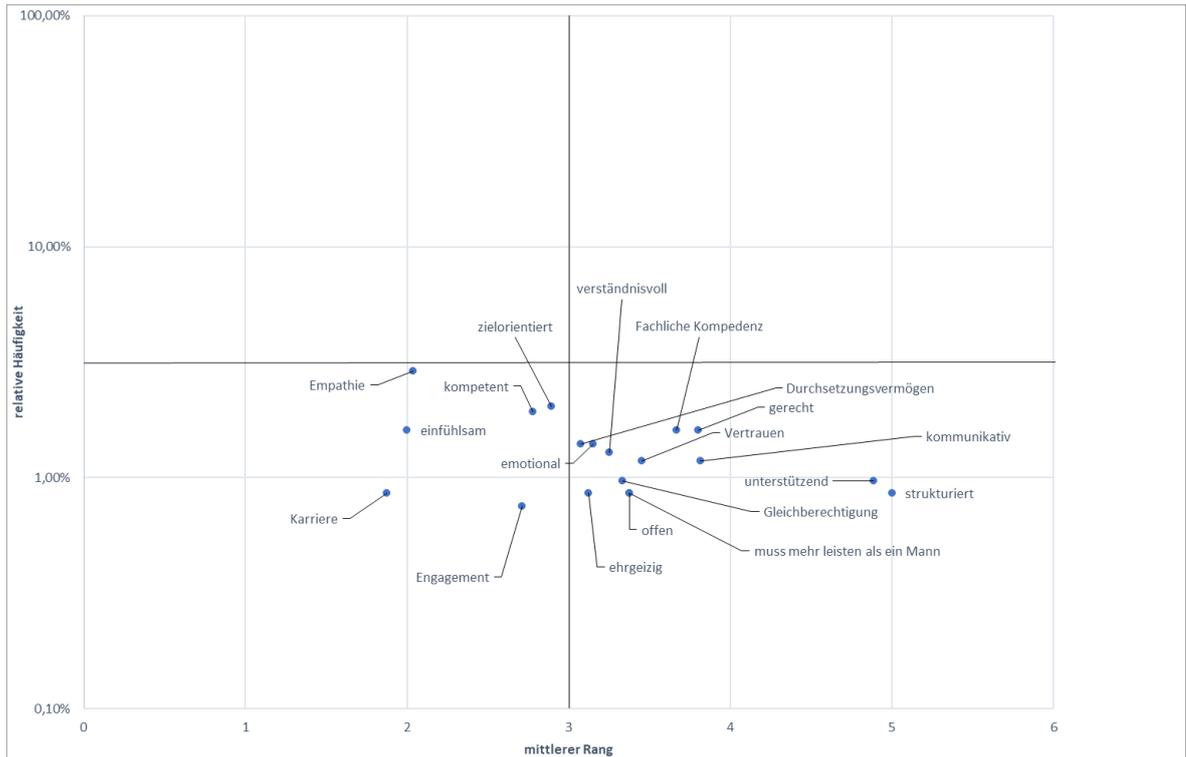
Tabelle 2: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „typische Führungskraft“

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
entscheiden	3,59%	4,32
teamfähig	1,94%	4,30
zielorientiert	1,94%	2,85
gerecht	1,75%	3,00
Fachlich kompetent	1,65%	3,88
kompetent	1,45%	2,47
Vorbild	1,45%	3,40
Macht	1,36%	1,64
Durchsetzungsfähig	1,26%	3,31
Selbstbewusst	1,26%	3,62
wertschätzend	1,26%	3,69
fördern	1,16%	5,58
Kommunikationsfähig	1,16%	3,92

Motivation	1,16%	2,58
unterstützend	1,16%	3,83
Verantwortung	1,16%	3,08
MitarbeiterInnen orientiert	1,07%	3,36
Autorität	0,97%	2,90
führen	0,97%	3,00
bestimmend	0,87%	4,11

Im Kern der Analyse finden sich für eine „weibliche Führungskraft“ keine Begriffe. Die rechte obere Ecke zählt zur ersten Peripherie (1.1) der Analyse. Auch hier finden sich für eine „weibliche Führungskraft“ keine Begriffe. Die linke untere Ecke zählt ebenfalls zur ersten Peripherie (1.2) der Analyse. Für eine „weibliche Führungskraft“ stehen hier Begriffe wie „Empathie“ (relative Häufigkeit: 2,90%, mittlerer Rang: 2,04), „kompetent“ (relative Häufigkeit: 1,93 %, mittlerer Rang: 2,78), „einfühlsam“ (relative Häufigkeit: 1,61 %, mittlerer Rang: 2,00) und „Karriere“ (relative Häufigkeit: 0,86 %, mittlerer Rang: 1,88). In der zweiten Peripherie (2) sind für eine weibliche Führungskraft Begriffe wie „ehrgeizig“ (relative Häufigkeit: 0,86 %, mittlerer Rang: 3,13), „offen“ (relative Häufigkeit: 0,86 %, mittlerer Rang: 3,38), „Vertrauen“ (relative Häufigkeit: 1,18 %, mittlerer Rang: 3,38) oder „muss mehr leisten als ein Mann“ (relative Häufigkeit: 0,86 %, mittlerer Rang: 2,58) angeführt. In Abbildung 2 findet sich die Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ und in Tabelle 3 die zugehörigen relativen Häufigkeiten und die mittleren Ränge.

Abbildung 2: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“



Quelle: eigene Darstellung

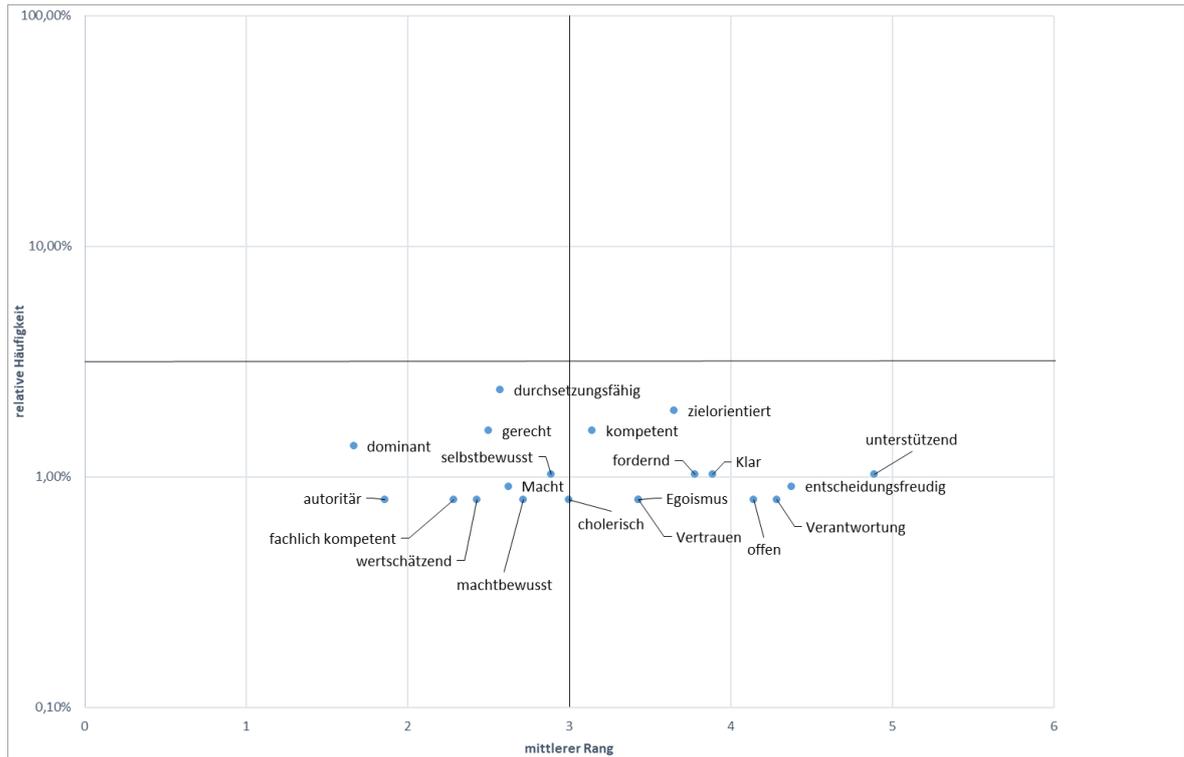
Tabelle 3: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „weibliche Führungskraft“

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
Empathie	2,90%	2,04
zielorientiert	2,04%	2,89
kompetent	1,93%	2,78
einfühlsam	1,61%	2,00
Fachliche Kompetenz	1,61%	3,67
gerecht	1,61%	3,80
Durchsetzungsvermögen	1,40%	3,08
emotional	1,40%	3,15
verständnisvoll	1,29%	3,25
kommunikativ	1,18%	3,82
Vertrauen	1,18%	3,45
Gleichberechtigung	0,97%	3,33
unterstützend	0,97%	4,89
ehrig	0,86%	3,13

fördernd	0,86%	6,63
Karriere	0,86%	1,88
muss mehr leisten als ein Mann	0,86%	3,38
offen	0,86%	3,38
strukturiert	0,86%	5,00
Engagement	0,75%	2,71

Im Kern der Analyse finden sich für den Stimulus „männliche Führungskraft“ keine Begriffe. Die rechte obere Ecke der Analyse zählt zur ersten Peripherie (1.1), auch hier finden sich für den Stimulus „männliche Führungskraft“ keine Begriffe. Die linke untere Ecke der Analyse zählt ebenfalls zur ersten Peripherie (1.2). In diesem Quadranten finden sich Begriffe wie „dominant“ (relative Häufigkeit: 1,36 %, mittlerer Rang: 1,67), „autoritär“ (relative Häufigkeit: 0,80 %, mittlerer Rang: 1,86), „fachlich kompetent“ (relative Häufigkeit: 0,80 %, mittlerer Rang: 2,29) und „durchsetzungsfähig“ (relative Häufigkeit: 2,39 %, mittlerer Rang: 2,57). In der zweiten Peripherie (2) finden sich Begriffe wie „klar“ (relative Häufigkeit: 1,02 %, mittlerer Rang: 3,89), „Egoismus“ (relative Häufigkeit: 0,80 %, mittlerer Rang: 3,43), „offen“ (relative Häufigkeit: 0,80 %, mittlerer Rang: 4,14) und „Vertrauen“ (relative Häufigkeit: 0,80 %, mittlerer Rang: 3,43). In Abbildung 3 und Tabelle 4 sind die Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „männliche Führungskraft“ und die dazugehörigen relativen Häufigkeiten und mittleren Ränge in einer Häufigkeitstabelle dargestellt.

Abbildung 3: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „männliche Führungskraft“



Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 4: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „männliche Führungskraft“

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
durchsetzungsfähig	2,39%	2,57
zielorientiert	1,93%	3,65
gerecht	1,59%	2,50
kompetent	1,59%	3,14
dominant	1,36%	1,67
fordernd	1,02%	3,78
klar	1,02%	3,89
selbstbewusst	1,02%	2,89
unterstützend	1,02%	4,89
entscheidungsfreudig	0,91%	4,38
Macht	0,91%	2,63
autoritär	0,80%	1,86
cholerisch	0,80%	3,00
Egoismus	0,80%	3,43

fachlich kompetent	0,80%	2,29
machtbewusst	0,80%	2,71
offen	0,80%	4,14
Verantwortung	0,80%	4,29
Vertrauen	0,80%	3,43
wertschätzend	0,80%	2,43

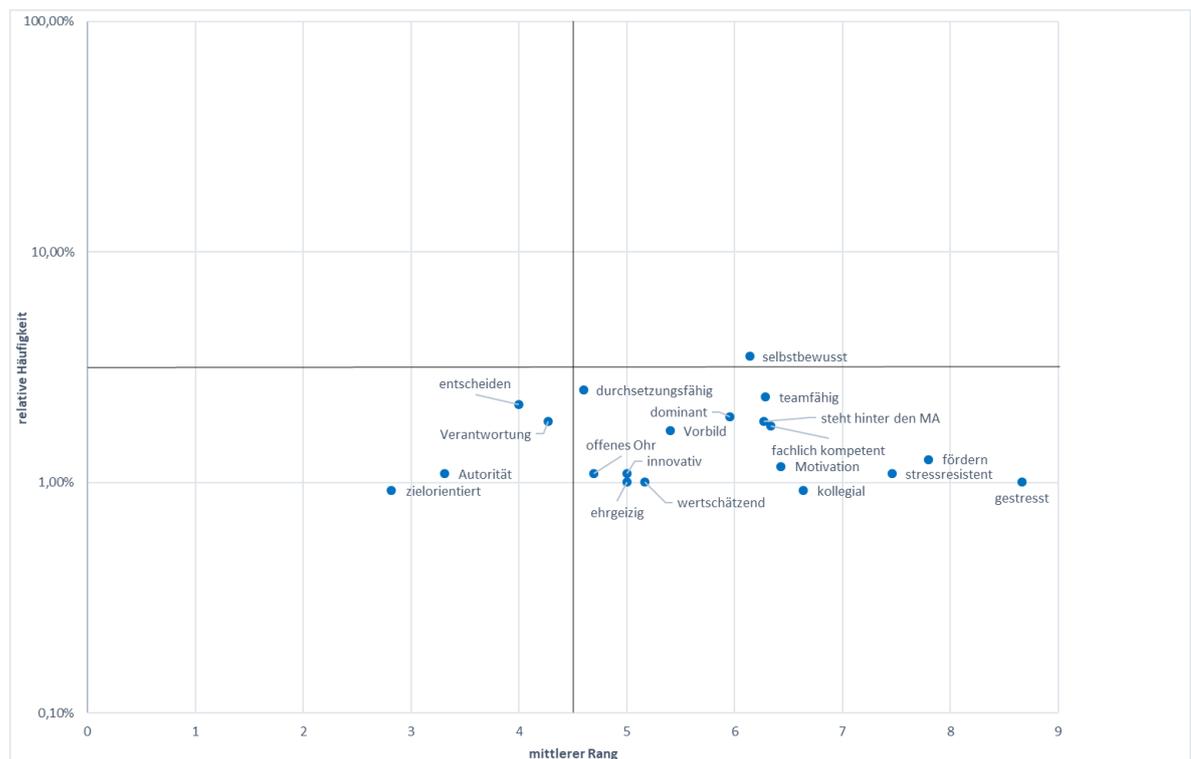
Werden die Analysen verglichen, wurde festgestellt, dass Begriffe wie „durchsetzungsfähig“, „zielorientiert“, „gerecht“ und „fachlich kompetent“ für alle drei Stimuli in ähnlicher Anzahl genannt wurden. Begriffe wie „teamfähig“, „Vorbild“ und „Motivation“ finden sich in erster Linie nur in der Beschreibung einer „typischen Führungskraft“. Nur eine „weibliche Führungskraft“ wird durch Begriffe wie „einfühlsam“, „verständnisvoll“ und „emotional“ beschrieben. Eine „männliche Führungskraft“ hingegen wird mit Begriffen wie „dominant“, „fordernd“ und „klar“ beschrieben. Eine „typische Führungskraft“ und eine „weibliche Führungskraft“ werden noch durch Begriffe wie „fördern“, „kommunikationsfähig“ und „Empathie“ beschrieben. Eine „typische Führungskraft“ und eine „männliche Führungskraft“ werden hingegen am ehesten mit Begriffen wie „entscheiden“, „Macht“ und „selbstbewusst“ gleichgesetzt. Ein interessanter Aspekt war noch die ähnliche Beschreibung von „weiblicher Führungskraft“ und „männlicher Führungskraft“ mit Begriffen wie „offen“ und „Vertrauen“.

#### **4.1.1 Analyse der freien Assoziationen: Kern-Peripherie-Analyse der Generation Y/Z**

Im Kern der Analyse finden sich für den Stimulus „typische Führungskraft“ aus Sicht der Generation Y/Z keine Begriffe. In der ersten Peripherie (1.1) findet sich der Begriff „selbstbewusst“ mit einer relativen Häufigkeit von 3,53 % und einem mittleren Rang vom 6,14. In der linken unteren Ecke, die ebenfalls die erste Peripherie (1.2) darstellt, finden sich Begriffe wie „entscheiden“ (relative Häufigkeit: 2,18 %, mittlerer Rang: 4,00), „Verantwortung“ (relative Häufigkeit: 1,85 %, mittlerer Rang: 4,27), „Autorität“ (relative Häufigkeit: 1,09 %, mittlerer Rang: 3,31) und „zielorientiert“ (relative Häufigkeit: 0,92 %, mittlere Rang: 2,82). In der zweiten Peripherie (2) finden sich für den Stimulus „typische Führungskraft“ aus Sicht der Generation Y/Z Begriffe wie „Vorbild“

(relative Häufigkeit: 1,68 %, mittlerer Rang: 5,40), „Motivation“ (relative Häufigkeit: 1,18 %, mittlerer Rang: 6,43) und „teamfähig“ (relative Häufigkeit: 2,35 %, mittlerer Rang: 6,29). In Abbildung 4 findet sich die Kern-Peripherie-Analyse der Generation Y/Z zum Stimulus „typische Führungskraft“ und in Tabelle 12 (im Anhang) finden sich die zugehörigen relativen Häufigkeiten und die mittleren Ränge.

Abbildung 4: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“ der Generation Y/Z

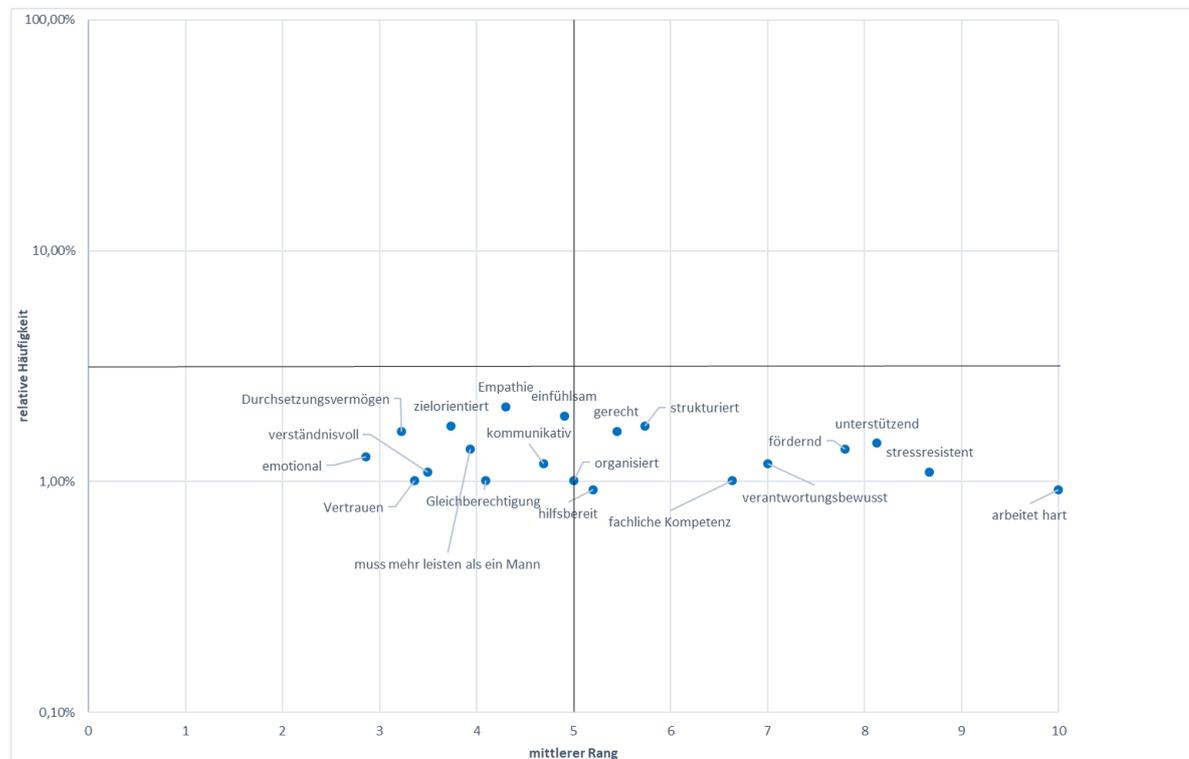


Quelle: eigene Darstellung

Weder im Kern der Analyse noch in der ersten Peripherie (1.1) finden sich für den Stimulus „weibliche Führungskraft“ Begriffe. Der zweite Teil der ersten Peripherie (1.2) beinhaltet für den Stimulus „weibliche Führungskraft“ aus Sicht der Generation Y/Z Begriffe wie „emotional“ (relative Häufigkeit: 1,29 %, mittlerer Rang: 2,86), „einfühlsam“ (relative Häufigkeit: 1,93 %, mittlerer Rang: 4,90) und „muss mehr leisten als ein Mann“ (relative Häufigkeit: 1,38 %, mittlerer Rang: 3,93). In der zweiten Peripherie (2) finden sich Begriffe wie „gerecht“ (relative Häufigkeit: 1,65 %, mittlerer Rang: 5,44), „arbeitet hart“ (relative Häufigkeit: 0,92 %, mittlerer Rang: 10) und „fachliche Kompetenz“ (relative Häufigkeit: 1,01 %, mittlerer Rang: 6,64). In Abbildung 5 findet sich die Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ aus Sicht der Gene-

ration Y/Z und in Tabelle 13 (im Anhang) die dazugehörigen relativen Häufigkeiten und die mittleren Ränge.

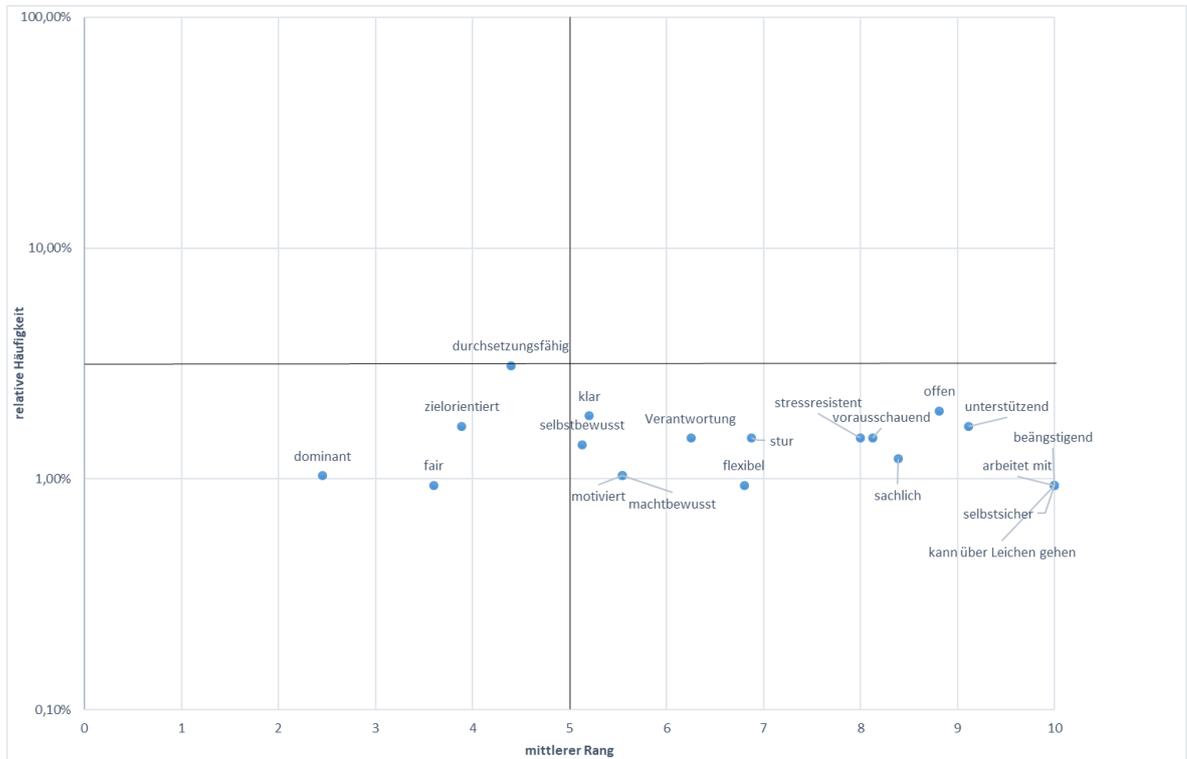
Abbildung 5: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ der Generation Y/Z



Quelle: eigene Darstellung

Im Kern der Analyse zur Grenze der ersten Peripherie (1.2) findet sich für den Stimulus „männliche Führungskraft“ aus Sicht der Generation Y/Z der Begriff „durchsetzungsfähig“ (relative Häufigkeit: 3,10 %, mittlerer Rang: 4,39). In der ersten Peripherie (1.1) finden sich in diesem Fall keine Begriffe. Im zweiten Teil der ersten Peripherie (1.2) sind für den Stimulus „männliche Führungskraft“ Begriffe wie „dominant“ (relative Häufigkeit: 1,03 %, mittlerer Rang: 2,45), „zielenorientiert“ (relative Häufigkeit: 1,69 %, mittlerer Rang: 3,89) und „fair“ (relative Häufigkeit: 0,94 %, mittlerer Rang: 3,60) genannt worden. In der zweiten Peripherie (2) finden sich Begriffe wie „Verantwortung“ (relative Häufigkeit: 1,50 %, mittlerer Rang: 6,25), „stur“ (relative Häufigkeit: 1,50 %, mittlerer Rang: 6,88) und „machtbewusst“ (relative Häufigkeit: 1,03 %, mittlerer Rang: 5,55). In Abbildung 6 findet sich die Kern-Peripherie-Analyse der Generation Y/Z zum Stimulus „männliche Führungskraft“ und in Tabelle 14 (im Anhang) finden sich die zugehörigen relativen Häufigkeiten und die mittleren Ränge.

Abbildung 6: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „männliche Führungskraft“ der Generation Y/Z

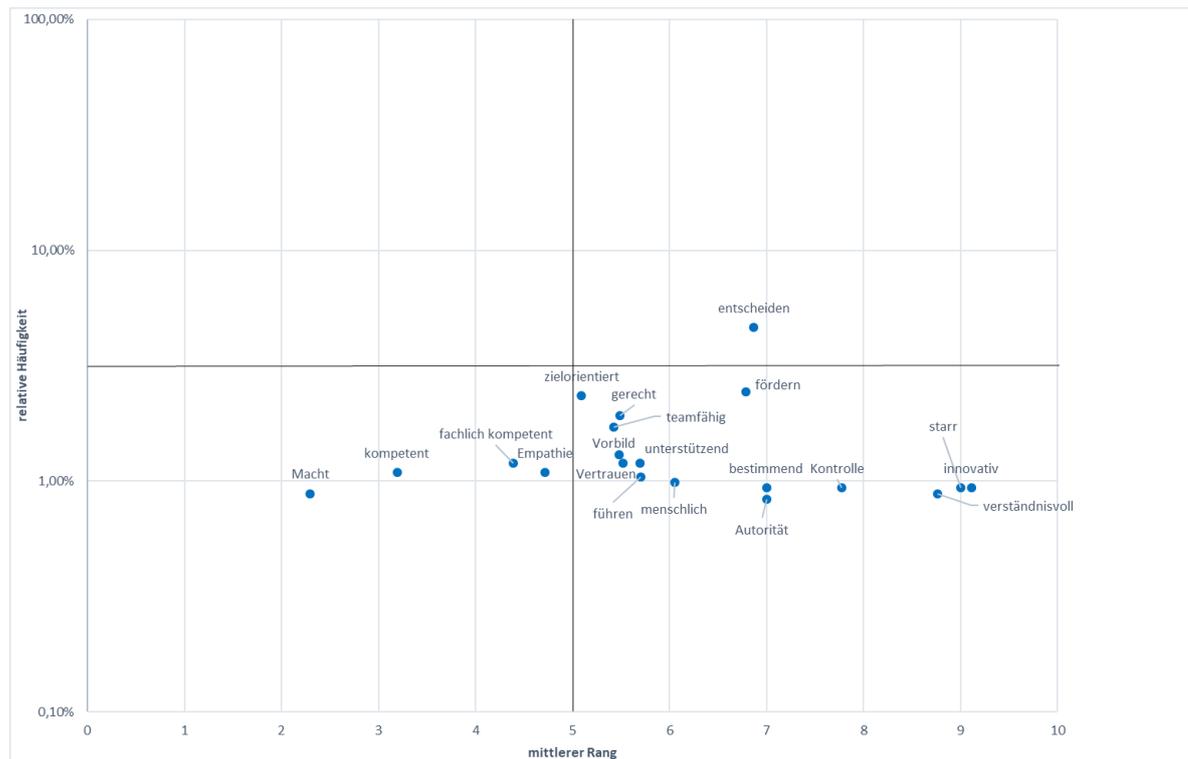


Quelle: eigene Darstellung

#### 4.1.2 Analyse der freien Assoziationen: Kern-Peripherie-Analyse der Generation X

Auch hier finden sich im Kern der Analyse keine Begriffe. In der ersten Peripherie (1.1) findet sich der Begriff „entscheiden“ (relative Häufigkeit: 4,62 %, mittlerer Rang: 6,87). Die Begriffe „Macht“ (relative Häufigkeit: 0,88 %, mittlerer Rang: 2,29), „kompetent“ (relative Häufigkeit: 1,09 %, mittlerer Rang: 3,19) und „Empathie“ (relative Häufigkeit: 1,09 %, mittlerer Rang: 4,71) finden sich im zweiten Teil der ersten Peripherie (1.2). In der zweiten Peripherie (2) finden sich Begriffe wie „gerecht“ (relative Häufigkeit: 1,92 %, mittlerer Rang: 5,49), „bestimmend“ (relative Häufigkeit: 0,94 %, mittlerer Rang: 7,00) oder „Kontrolle“ (relative Häufigkeit: 0,94 %, mittlerer Rang: 7,78). Nachfolgend findet sich in Abbildung 7 die Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“ und in Tabelle 15 (im Anhang) finden sich die dazugehörigen relativen Häufigkeiten und mittleren Ränge.

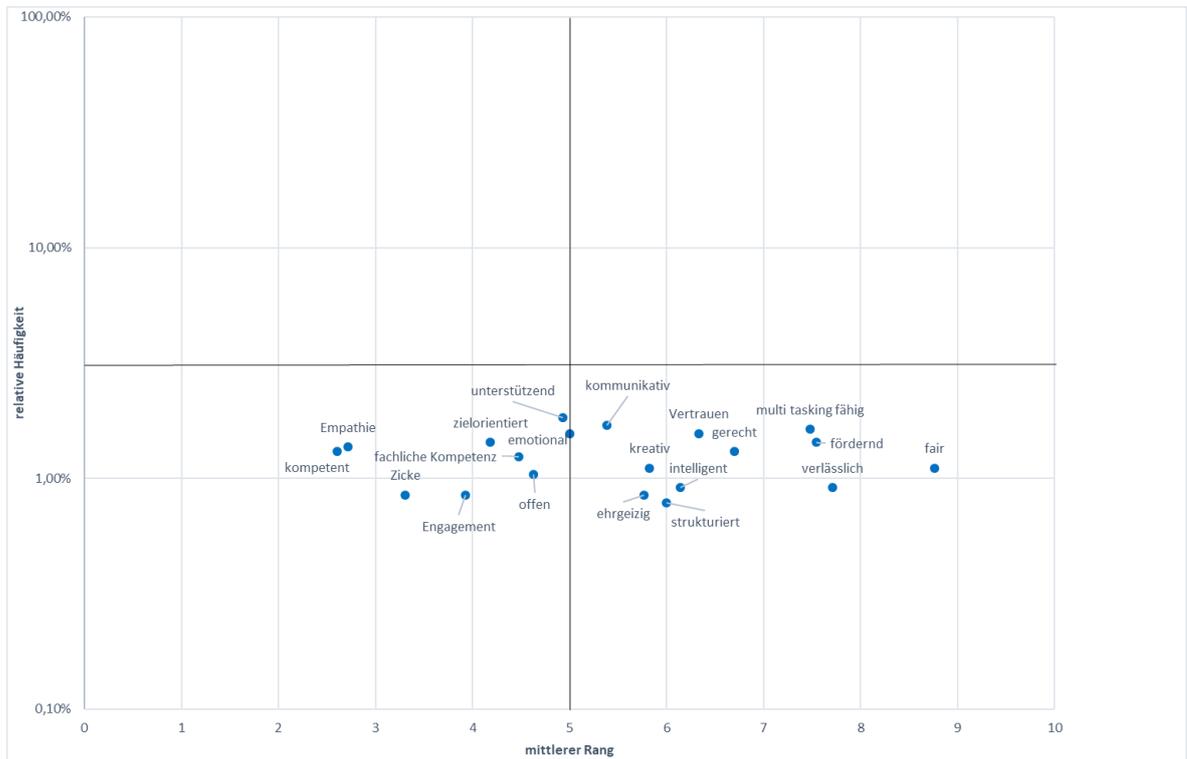
Abbildung 7: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“ der Generation X



Quelle: eigene Darstellung

Weder im Kern der Analyse noch in der ersten Peripherie (1.1) finden sich für den Stimulus „weibliche Führungskraft“, aus Sicht der Generation X, Begriffe. Im linken unteren Viertel, ebenfalls die erste Peripherie (1.2), finden sich für den Stimulus „weibliche Führungskraft“ Begriffe wie „Zicke“ (relative Häufigkeit: 0,85 %, mittlerer Rang: 3,31), „fachliche Kompetenz“ (relative Häufigkeit: 1,24 %, mittlerer Rang: 4,47) und „Empathie“ (relative Häufigkeit: 1,37 %, mittlerer Rang: 2,71). In der zweiten Peripherie (2) finden sich Begriffe wie „Vertrauen“ (relative Häufigkeit: 1,57 %, mittlerer Rang: 6,33), „intelligent“ (relative Häufigkeit: 0,91 %, mittlerer Rang: 6,14) und „gerecht“ (relative Häufigkeit: 1,31 %, mittlerer Rang: 6,70). In Abbildung 8 findet sich die Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ der Generation X und in Tabelle 16 (im Anhang) finden sich die dazugehörigen Werte von relativer Häufigkeit und mittlerem Rang.

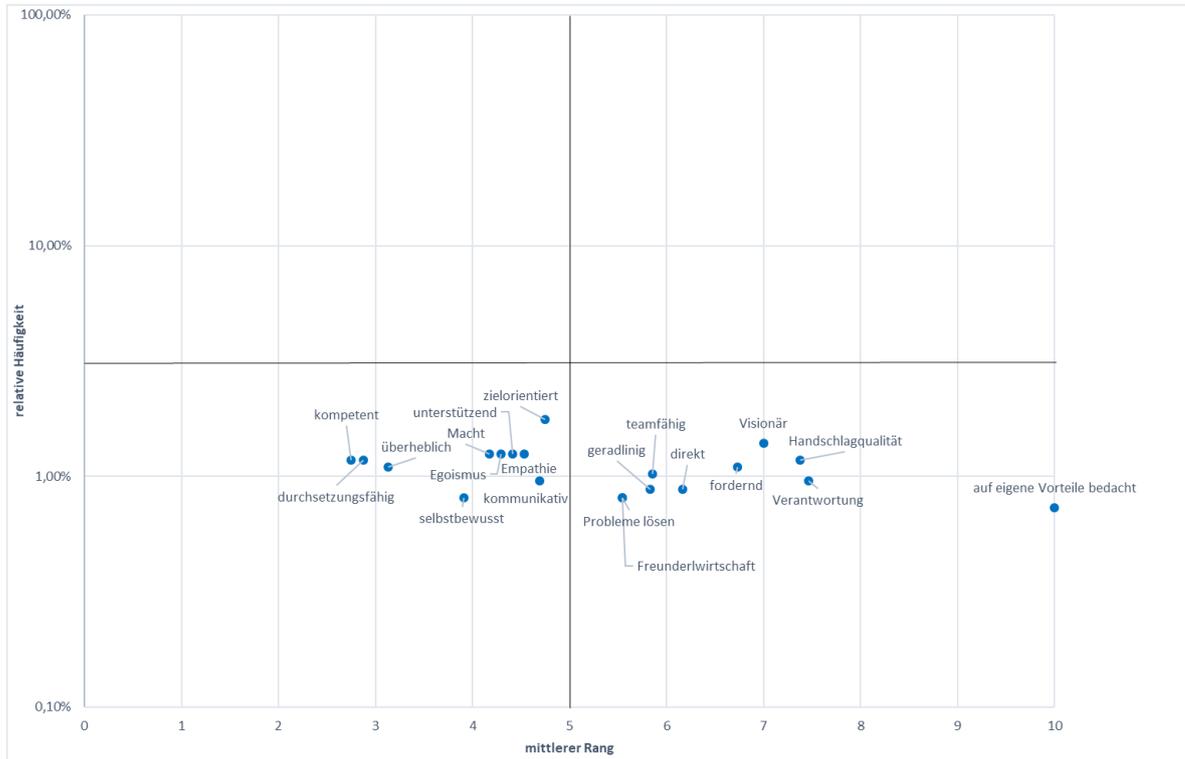
Abbildung 8: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ der Generation X



Quelle: eigene Darstellung

Im Kern der Analyse und in der ersten Peripherie (1.1) befinden sich zum Stimulus „männliche Führungskraft“ aus Sicht der Generation X keine Begriffe. In der ersten Peripherie (1.2) befinden sich Begriffe wie „kompetent“ (relative Häufigkeit: 1,17 %, mittlerer Rang: 2,75), „Macht“ (relative Häufigkeit: 1,25 %, mittlerer Rang: 4,18) und „überheblich“ (relative Häufigkeit: 1,10 %, mittlerer Rang: 3,13). In der zweiten Peripherie (2) sind Begriffe wie „Freunderlwirtschaft“ (relative Häufigkeit: 0,81 %, mittlerer Rang: 5,55), „Visionär“ (relative Häufigkeit: 1,39 %, mittlerer Rang: 7,00) und „Verantwortung“ (relative Häufigkeit: 0,95 %, mittlerer Rang: 7,46). In Abbildung 9 findet sich die Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „männliche Führungskraft“ aus Sicht der Generation X. Die relativen Häufigkeiten und die mittleren Ränge zur Analyse befinden sich in Tabelle 17 (im Anhang).

Abbildung 9: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „männliche Führungskraft“ der Generation X

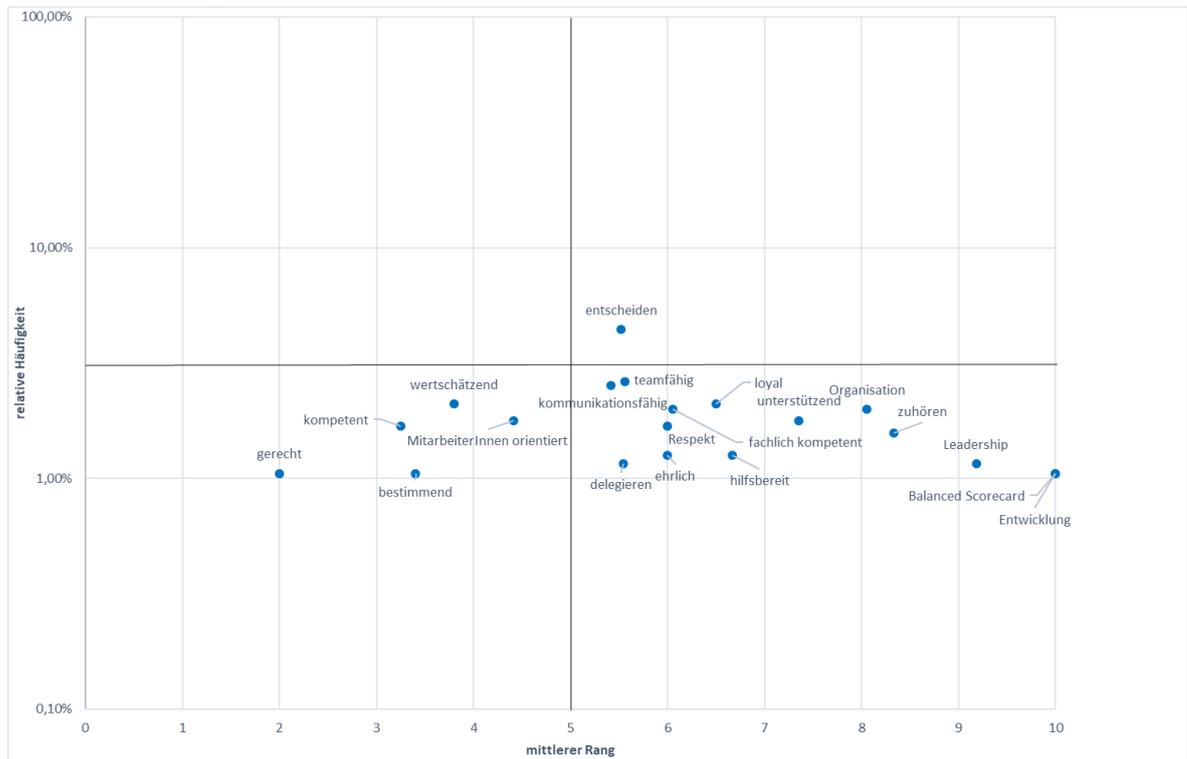


Quelle: eigene Darstellung

### 4.1.3 Analyse der freien Assoziationen: Kern-Peripherie-Analyse der Generation Baby Boomer

Im Kern der Analyse befinden sich für eine typische Führungskraft keine Begriffe. In der ersten Peripherie (1.1) befindet sich der Begriff „entscheiden“ (relative Häufigkeit: 4,41 %, mittlerer Rang: 5,52). Die Begriffe „kompetent“ (relative Häufigkeit: 1,68 %, mittlerer Rang: 3,25), „gerecht“ (relative Häufigkeit: 1,05 %, mittlerer Rang: 2,00) und „bestimmend“ (relative Häufigkeit: 1,05 %, mittlerer Rang: 3,40) befinden sich im zweiten Teil der ersten Peripherie (1.2). In der zweiten Peripherie (2) finden sich Begriffe wie „teamfähig“ (relative Häufigkeit: 2,63 %, mittlerer Rang: 5,56), „loyal“ (relative Häufigkeit: 2,10 %, mittlerer Rang: 6,50) und „ehrlich“ (relative Häufigkeit: 1,26 %, mittlerer Rang: 6,00). In Abbildung 10 ist die Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „typische Führungskraft“ aus Sicht der Generation Baby Boomer dargestellt. Die relativen Häufigkeiten und die mittleren Ränge der Analyse befinden sich in Tabelle 18 (im Anhang).

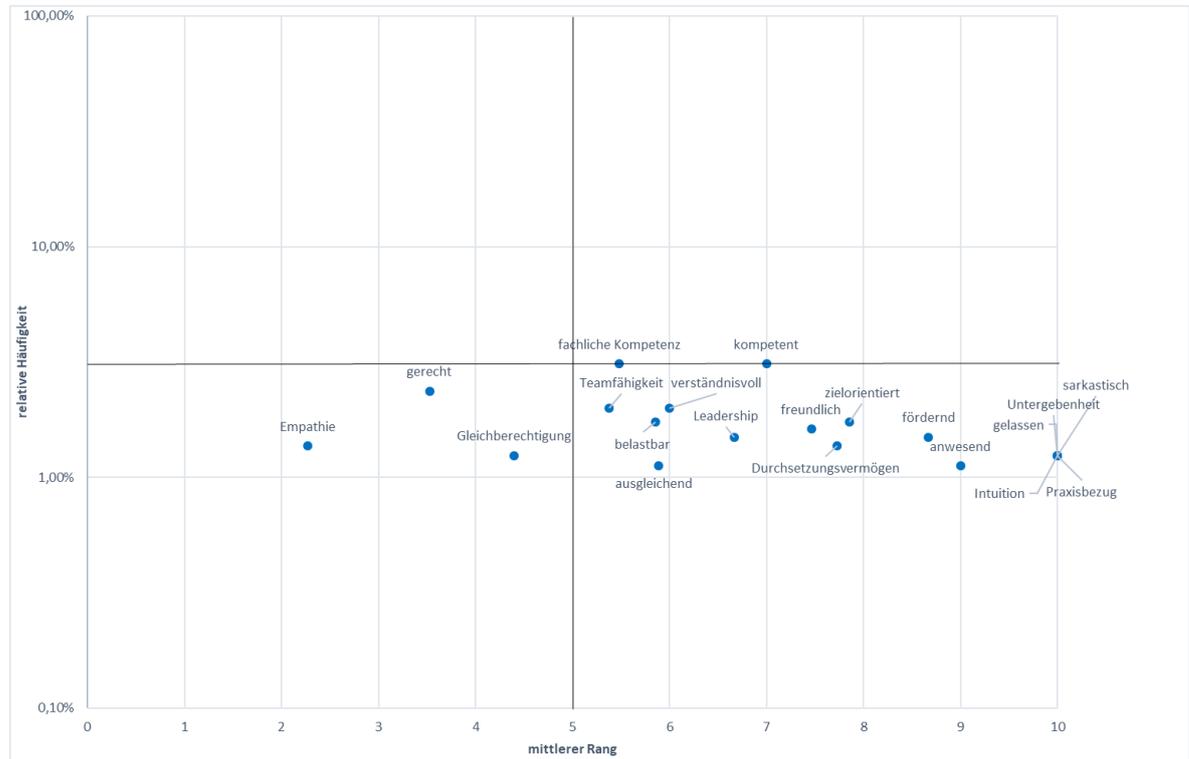
Abbildung 10: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“ der Generation Baby Boomer



Quelle: eigene Darstellung

Im Kern finden sich für den Stimulus „weibliche Führungskraft“ keine Begriffe. In der ersten Peripherie (1.1) finden sich die Begriffe „fachliche Kompetenz“ (relative Häufigkeit: 3,11 %, mittlerer Rang: 5,48) und „kompetent“ (relative Häufigkeit: 3,11 %, mittlerer Rang: 7,00). Im zweiten Teil der ersten Peripherie (1.2) finden sich Begriffe wie „Empathie“ (relative Häufigkeit: 1,37 %, mittlerer Rang: 2,27) und „gerecht“ (relative Häufigkeit: 2,36 %, mittlerer Rang: 3,53). Begriffe wie „anwesend“ (relative Häufigkeit: 1,12 %, mittlerer Rang: 9,00) und „belastbar“ (relative Häufigkeit: 1,74 %, mittlerer Rang: 5,86) beinhaltet die zweite Peripherie (2). Abbildung 11 zeigt die Kern-Peripherie-Analyse des Stimulus „weibliche Führungskraft“ aus Sicht der Generation Baby Bommer und in Tabelle 19 im Anhang befinden sich die zugehörigen Werte relative Häufigkeit und mittlerer Rang.

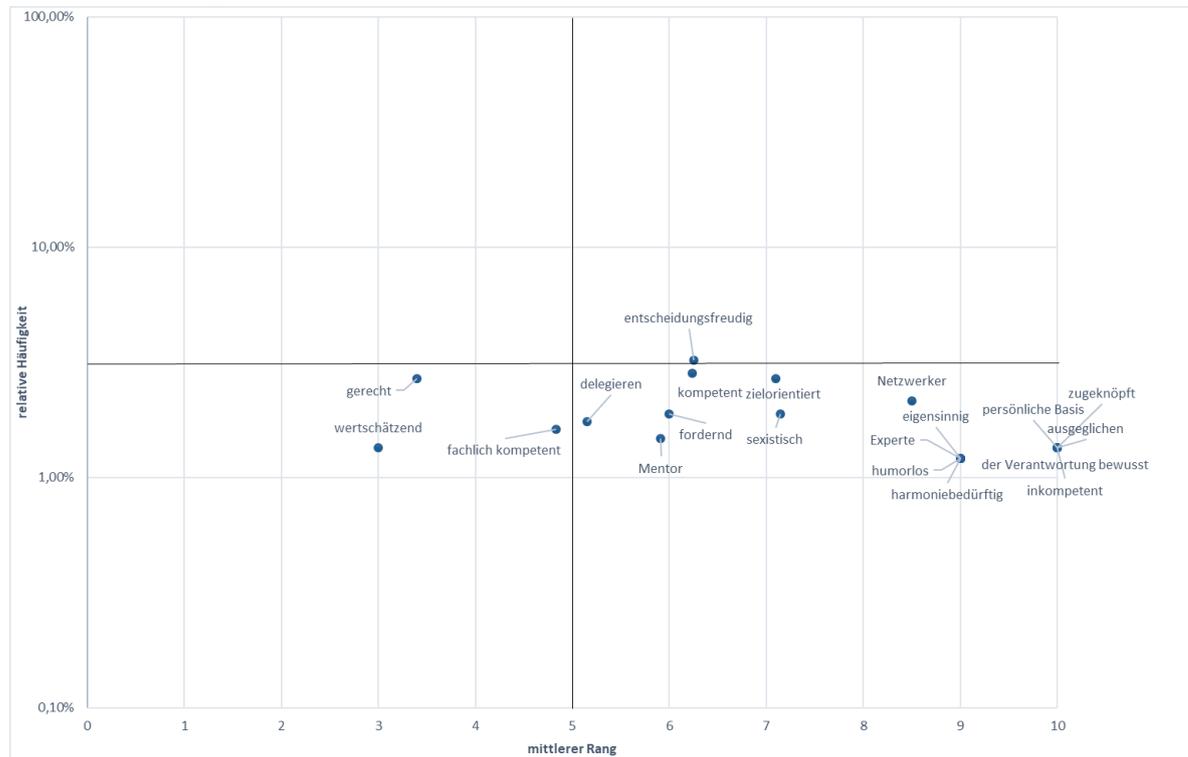
Abbildung 11: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer



Quelle: eigene Darstellung

Auch der Kern des Stimulus „männliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer beinhaltet keine Begriffe. In der Peripherie 1.1 findet sich der Begriff „entscheidungsfreudig“ (relative Häufigkeit: 3,23 %, mittlerer Rang: 6,25). In der Peripherie 1.2 sind die Begriffe „gerecht“ (relative Häufigkeit: 2,69 %, mittlerer Rang: 3,40), „wertschätzend“ (relative Häufigkeit: 1,35 %, mittlerer Rang: 3,00) und „fachlich kompetent“ (relative Häufigkeit: 1,62 %, mittlerer Rang: 4,83). Die zweite Peripherie (2) beinhaltet Begriffe wie „Mentor“ (relative Häufigkeit: 1,48 %, mittlerer Rang: 5,91) oder „Netzwerker“ (relative Häufigkeit: 2,15 %, mittlerer Rang: 8,50). Abbildung 12 zeigt die Kern-Peripherie-Analyse des Stimulus „männliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer und in Tabelle 20 im Anhang finden sich die mittleren Ränge und relativen Häufigkeiten der Analyse.

Abbildung 12: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer



Quelle: eigene Darstellung

## 4.2 Analyse der freien Assoziationen: Korrespondenzanalyse

Im nächsten Schritt wurde eine Korrespondenzanalyse durchgeführt. Eine Korrespondenzanalyse dient der grafischen Darstellung von Beziehungen und von ordinalskalierten Daten. Hierzu wurden zuerst die 2842 Begriffe in Kategorien eingeteilt, die den jeweiligen Inhalt erklären sollten. Die freien Assoziationen der TeilnehmerInnen an der Fragebogenstudie werden durch die Kategorien wiedergegeben. So ist es möglich die freien Assoziationen mit den Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ in Verbindung und in Beziehung zu setzen. Es wurden so viele Kategorien gebildet wie notwendig waren, um den Inhalt weitgehend wiederzugeben. Das Kategoriensystem wurde zusätzlich von zwei unabhängigen Freiwilligen überprüft und kontrolliert. Anschließend wurde die interrater Reliabilität mit einem Kappa-Koeffizienten von 0,46 ( $p < 0,01$ ) errechnet. Das bedeutet laut Landis und Koch (1970, S. 165), dass zwischen den beurteilenden Personen eine moderate Übereinstimmung vorgelegen hat. Die Begriffe, die nach Beurteilung aller Personen noch in

keine Kategorie eingeordnet werden konnten, wurden schließend unter Mehrheitsbeschluss zugeordnet.

Ausgangspunkt, um eine Korrespondenzanalyse durchzuführen, ist eine Häufigkeitstabelle. Insgesamt wurden 18 Kategorien gefunden. Kategorie eins wurde „Ziel- und Lösungsorientiert“ genannt. In dieser Kategorie befinden sich Assoziationen wie „zielstrebig“ und „Lösungen“. In der zweiten Kategorie, die „optische Darstellung“ genannt wurde, finden sich Begriffe wie „Anzug“ oder „schöne Zähne“. Die dritte Kategorie wurde „Aufgaben- & Leistungsorientierung“ genannt, hier wurden Begriffe zusammengefasst wie „Management“ und „leistungsorientiert“. Die vierte Kategorie enthält Begriffe wie „Empathie“ und „Beziehungsorientiert“ und wurde „Empathie & MitarbeiterInnenorientierung“ genannt. Die fünfte Kategorie enthält Begriffe wie „Macht“ und „egoistisch“ und wurde daher mit dem Oberbegriff „Machtgehab/Impulsivität/Überheblichkeit“ versehen. Die sechste Kategorie wurde „Gerechtigkeit & Fairness“ genannt und enthält auch Assoziationen wie „gerecht“ oder „fair“. Die siebte Kategorie beinhaltet Begriffe wie „selbstsicher“ und „souverän“ und wurde deshalb auch unter dem Oberbegriff „Selbstsicherheit & Souveränität“ zusammengefasst. „Kreativität & Intelligent“ wurde die achte Kategorie genannt, da sich in ihr Begriffe wie „kreativ“ und „intelligent“ finden. Die neunte Kategorie beinhaltet Begriffe wie „Belastung“ und „Mehrfachbelastung“ und wurde deshalb „belastbar“ genannt. Alle Begriffe, die sich um „Dummheit“ drehen, wie „dumm“ und „unwissend“ wurden in Kategorie 10 zusammengefasst. Auch der Begriff „neutral“ wurde ein paar Mal genannt und findet sich daher in der Kategorie 11 mit demselben Namen. In Kategorie 12 finden sich Begriffe wie „überlastet“ und „unsicher“, daher wurde dieser Kategorie der Oberbegriff „Unsicherheit & Überlastung“ gegeben. Die folgende Kategorie wurde mit „Know How & Kompetenz“ titulierte und umfasst Begriffe wie „Fachwissen“ und „kompetent“. Kategorie 14 beinhaltet Begriffe wie „Auftreten“ und „Vorbild“ und wurde „Vorbildwirkung“ genannt. Begriffe wie „ungerecht“ und „parteiisch“ wurden in Kategorie 15, „zu wenig Achtung auf MA & Ungerechtigkeit“, zusammengefasst. Kategorie 16 beinhaltet Begriffe wie „flexibel“ und „engagiert“ und wurde daher auch mit dem Oberbegriff „Flexibilität & Engagement“ versehen. Die vorletzte Kategorie 17 beinhaltet Begriffe wie „verantwortungsbewusst“ und „zuverlässig“ und wurde auch „Verantwortungsbewusst & Zuverlässig“ genannt. Die letzte Kategorie 18 umfasst Be-

griffe, die in keine Kategorie eingeordnet werden konnten wie „Blume“ und „keine Angabe“. Diese Kategorie wurde mit dem Oberbegriff „Nonsens“ versehen. In Tabelle 5 findet sich die Häufigkeitstabelle der Kategorien.

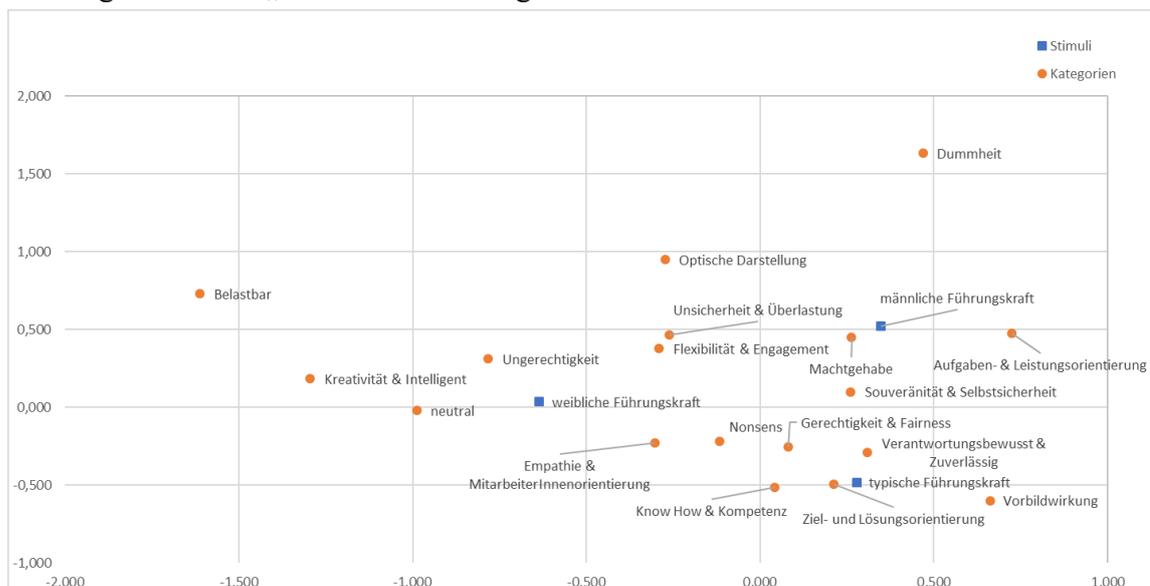
Tabelle 5: Häufigkeitstabelle der Kategorien für die Korrespondenzanalyse nach den Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“

Kategorie	Kategorie	typische Führungskraft	männliche Führungskraft	weibliche Führungskraft	Gesamt
Ziel- und Lösungsorientierung	1	117	63	69	249
Optische Darstellung	2	9	23	21	53
Aufgaben- & Leistungsorientierung	3	85	112	44	241
Empathie & MitarbeiterInnenorientierung	4	267	172	278	717
Machtgehalbe/Impulsivität/Überheblichkeit	5	126	167	113	406
Gerechtigkeit & Fairness	6	54	36	40	130
Souveränität & Selbstsicherheit	7	84	80	62	226
Kreativität & Intelligenz	8	5	5	15	25
Belastbar	9	4	14	37	55
Dummheit	10	1	5	2	8
neutral	11	4	3	8	15
Unsicherheit & Überlastung	12	25	35	38	98
Know How & Kompetenz	13	95	48	65	208
Vorbildwirkung	14	47	25	16	88
zu wenig Achtung auf MA & Ungerechtigkeit	15	20	24	43	87
Flexibilität & Engagement	16	15	19	22	56
Verantwortungsbewusst & Zuverlässig	17	24	16	14	54
Nonsens	18	49	33	44	126
Gesamt		1031	880	931	2842

Als nächstes wurden die Stimuli und die Eigenschaftskategorien der Abszisse und Ordinate der Korrespondenzanalyse zugeordnet und mit den passenden Minimal- und Ma-

ximalwerten versehen. Es wurde eine 2-Dimensionenlösung und eine symmetrische Normalisierungsmethode ausgewählt. Danach wurde ein Streudiagramm, welches den Biplot, die Zeilen- und Spaltenpunkte aufweist, erstellt. Auf diesem wird ersichtlich, welche Kategorien am ehesten den bewerteten Stimuli zugeschrieben wurden. Einer „typische Führungskraft“ wird demnach am ehesten die Kategorien „Ziel- & Lösungsorientiert“, „Vorbildwirkung“, „Verantwortungsbewusst & Zuverlässig“, „Know-How & Kompetenz“ und „Gerechtigkeit & Fairness“ zugeschrieben. Eine „weibliche Führungskraft“ wird am ehesten mit den Kategorien „Empathie & MitarbeiterInnenorientierung“, „Ungerechtigkeit“, „neutral“ und „Kreativität & Intelligenz“ gleichgesetzt. Einer „männliche Führungskraft“ wird die Nähe zu den Kategorien „Machtgehab“, „Souveränität & Selbstsicherheit“ und „Aufgaben- und Leistungsorientierung“ zugeschrieben. In Abbildung 13 befindet sich die Korrespondenzanalyse der Stimuli.

Abbildung 13: Korrespondenzanalyse der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“

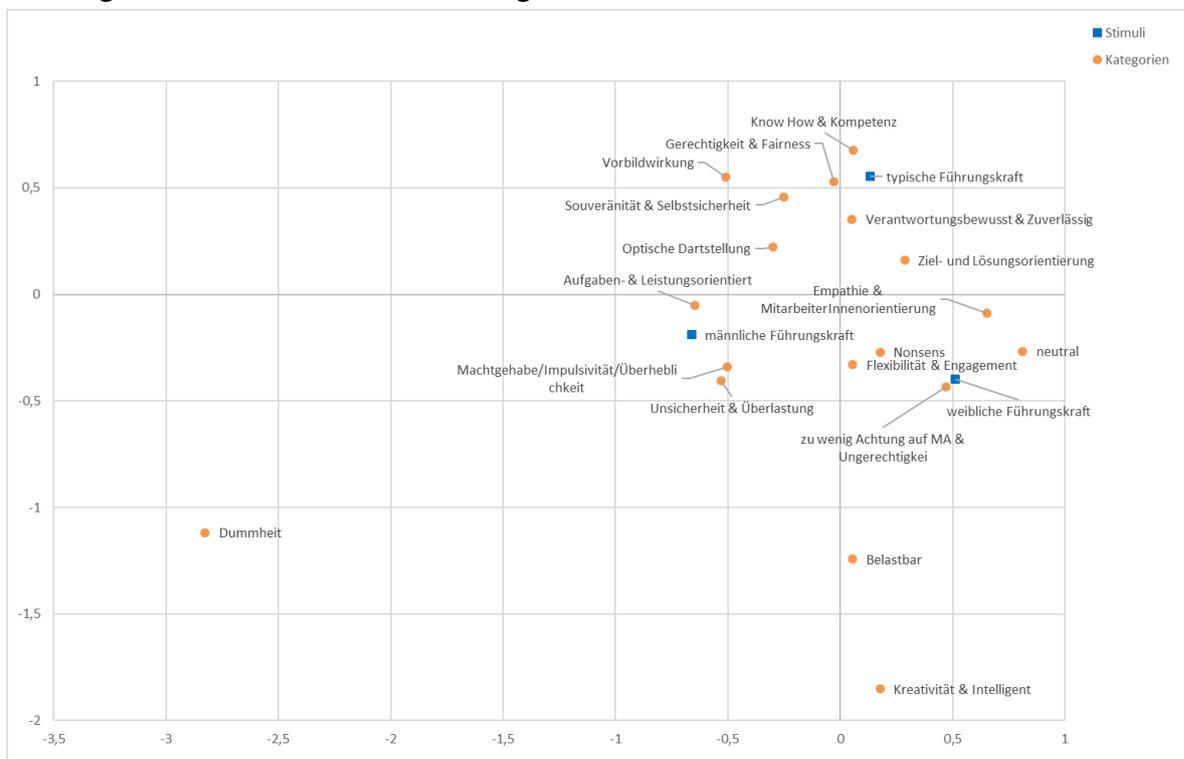


Quelle: eigene Darstellung

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden auch Korrespondenzanalysen für die jeweiligen Generationsgruppen erstellt. Die Generation Y/Z assoziierte eine typische Führungskraft am ehesten mit den Kategorien „Know How & Kompetenz“, „Gerechtigkeit & Fairness“, „Vorbildwirkung“, „Souveränität & Selbstsicherheit“, „Ziel- und Lösungsorientierung“ und „Verantwortungsbewusst & Zuverlässig“. Eine weibliche Füh-

rungskraft wurde am ehesten mit den Kategorien „neutral“, „Flexibilität & Engage-  
 ment“, „zu wenig Achtung auf MA & Ungerechtigkeit“ und „Empathie & Mitarbeite-  
 rInnenorientierung“ gleichgesetzt. Einer männlichen Führungskraft wurden am ehesten  
 die Kategorien „Aufgaben- & Leistungsorientiert“, „Machtgeha-  
 be/Impulsivität/Überheblichkeit“ und „Unsicherheit & Überlastung“ zugeschrieben. Die  
 Abbildung 14 enthält die Korrespondenzanalyse der Stimuli aus Sicht der Generation  
 Y/Z. Die Häufigkeitstabelle 21 zur Korrespondenzanalyse der Generation Y/Z befindet  
 sich im Anhang.

Abbildung 14: Korrespondenzanalyse der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche  
 Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ der Generation Y/Z

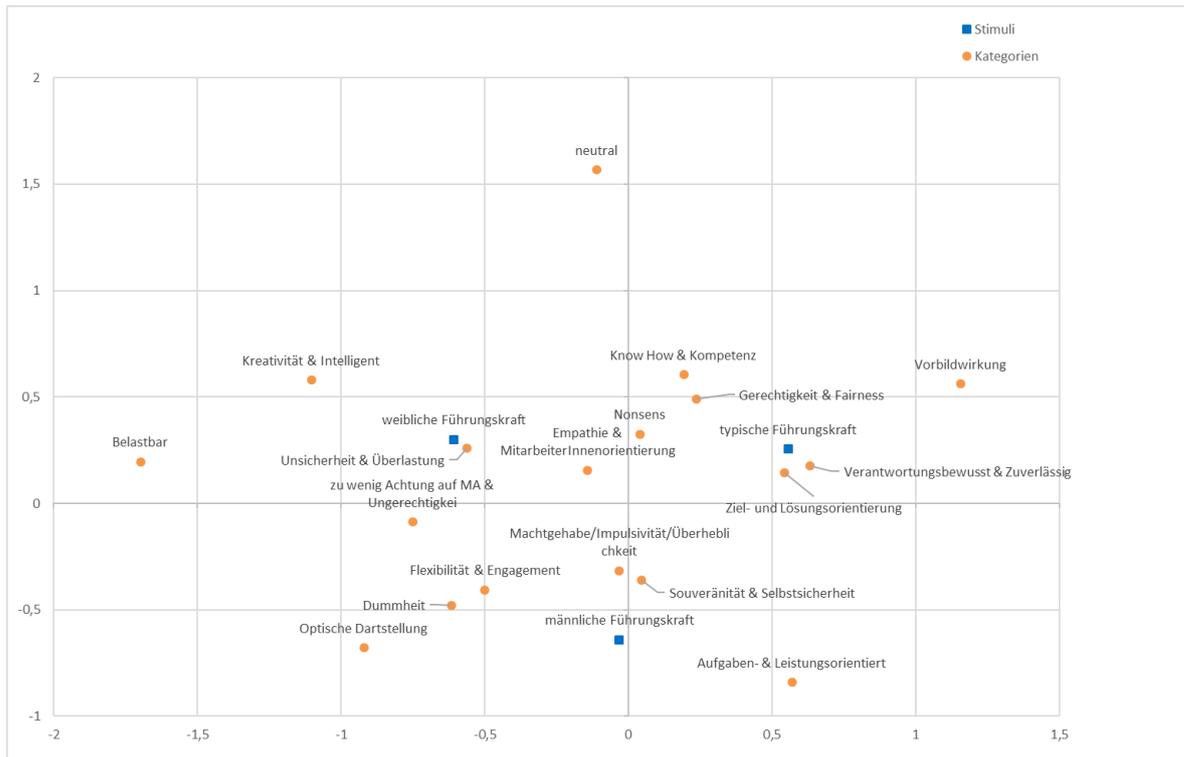


Quelle: eigene Darstellung

Die Generation X assoziiert den Stimulus „typische Führungskraft“ am ehesten mit den  
 Kategorien „Gerechtigkeit & Fairness“, „Vorbildwirkung“, „Verantwortungsbewusst &  
 Zuverlässig“, „Ziel- und Lösungsorientierung“ „Know How & Kompetenz“. Einer  
 weiblichen Führungskraft werden von der Generation X am ehesten die Kategorien  
 „Kreativität & Intelligent“, „Unsicherheit & Überlastung“, „Empathie & MitarbeiterIn-  
 nenorientierung“ und „zu wenig Achtung auf MA & Ungerechtigkeit“ zugeschrieben.

Die Kategorien „Aufgaben- & Leistungsorientiert“, „Souveränität & Selbstsicherheit“, „Machtgehab/Impulsivität/Überheblichkeit“ werden von der Generation X am ehesten einer männlichen Führungskraft zugeordnet. Die Korrespondenzanalyse befindet sich in Abbildung 15 und die Häufigkeiten befinden sich in Tabelle 22 (im Anhang).

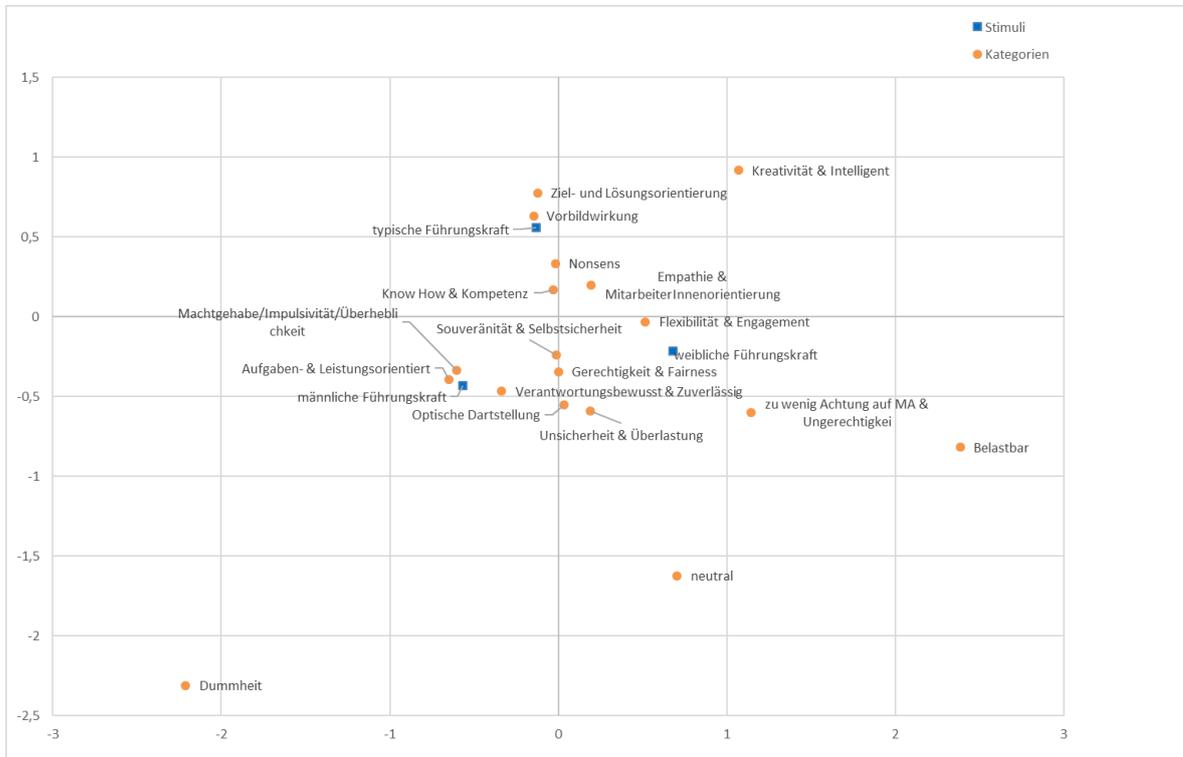
Abbildung 15: Korrespondenzanalyse der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ der Generation X



Quelle: eigene Darstellung

Die Generation Baby Boomer setze den Stimulus „typische Führungskraft“ am ehesten mit Kategorien wie „Vorbildwirkung“, „Ziel- und Lösungsorientierung“, „Kreativität & Intelligent“, „Know How & Kompetenz“ und „Empathie & MitarbeiterInnenorientierung“ gleich. Die Kategorien „Flexibilität & Engagement“ und „zu wenig Achtung auf MA & Ungerechtigkeit“ wurden dem Stimulus „weibliche Führungskraft“ zugeordnet. Der Stimulus „männliche Führungskraft“ wurde am ehesten mit Kategorien wie „Aufgaben- und Leistungsorientiert“, „Machtgehab/Impulsivität/Überheblichkeit“, „Verantwortungsbewusst und Zuverlässig“ und „Optische Darstellung“ gleichgesetzt. In Abbildung 16 zeigt sich die Korrespondenzanalyse der Generation Baby Boomer und die Häufigkeiten befinden sich in Tabelle 23 (im Anhang).

Abbildung 16: Korrespondenzanalyse der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer



Quelle: eigene Darstellung

### 4.3 Analyse der freien Assoziationen: Polaritäts- und Neutralitätsindex

Im nächsten Schritt wurden ein Polaritäts- und ein Neutralitätsindex errechnet. Ein Polaritätsindex dient dazu, zu erkennen, ob die Bewertungen der Assoziationen von den ProbandInnen eher positiv oder negativ beurteilt wurden. Der Neutralitätsindex gibt darüber Aufschluss, ob die Bewertungen von den Ausfüllenden eher neutral oder emotional bewertet wurden. Für die Rechenschritte in diesem Kapitel wurden die Bewertungen aller Stimuli herangezogen. Dabei handelte es sich um die Variablen AF19\_01 bis AF19\_10 für die Bewertungen der „typischen Führungskraft“, AF27\_01 bis AF27\_10 für die „weibliche Führungskraft“ und AF29\_01 bis AF29\_10 für die „männliche Führungskraft“. Um einen Polaritätsindex zu errechnen wird die Anzahl der negativen Bewertungen der Assoziationen von der Anzahl der positiven Bewertungen der Assoziationen abgezogen und durch die Gesamtanzahl der Anzahl der Bewertungen der

Assoziationen dividiert. Das Ergebnis dieser Rechnung ist eine Zahl zwischen -1 und +1. Je näher der errechnete Wert an +1 liegt, desto positiver wurden die Assoziationen von den Ausfüllenden bewertet und jeder näher der Wert an -1 liegt, desto negativer wurden die Assoziationen von den Ausfüllenden bewertet. Um einen Neutralitätsindex zu errechnen, wird die Anzahl der neutralen Bewertungen durch die Gesamtzahl der Bewertungen der Assoziationen dividiert. Dieses Ergebnis liegt zwischen 0 und 1. Liegt das Ergebnis eher bei 0 wurden die Assoziationen von den Teilnehmenden eher emotional bewertet. Liegt der Wert eher bei 1 wurden die Assoziationen neutral bewertet.

Im ersten Schritt wurden Polaritäts- und Neutralitätsindex für alle Teilnehmenden der Studie pro Stimuli errechnet. Die Variablen zeigten sich normalverteilt. Mit diesen Ergebnissen wurde in Folge eine Varianzanalyse mit Messwiederholungen durchgeführt. Dieser Vorgang dient dem Vergleich der Bewertungen der Assoziationen der Stimuli „typische Führungskraft“, „weiblichen Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ untereinander. Als abhängige Variablen wurden die drei Polaritätsindices der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ verwendet. Für die Varianzanalyse mit Messwiederholungen wurden 3 Stufen definiert und auch die Mittelwerte ausgewählt. Das Ergebnis zeigte ein signifikantes Ergebnis im multivariaten Test ( $F(2, 386) = 8,94; p < 0,01$ ) und bedeutet, dass ein Unterschied zwischen den einzelnen Stimuli vorlag. Da laut dem Mauchly-Test ( $\chi^2(2, N = 194) = 1,40; p = 0,50$ ) die Voraussetzungen für die Varianzanalyse mit Messwiederholungen erfüllt waren, wurde ein paarweiser Vergleich durchgeführt. Im paarweisen Vergleich der Stimuli wurde ein signifikanter Unterschied zwischen den Stimuli „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,17, Sd = 0,61$ ) und „typische Führungskraft“ ( $M = 0,39, Sd = 0,54$ ) und „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,17, Sd = 0,61$ ) und „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,34, Sd = 0,57$ ) gefunden. Das bedeutet, dass der Stimulus „weibliche Führungskraft“ negativer beurteilt wurde als die Stimuli „typische Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“. Die Hypothese (H1) kann somit beibehalten werden, da ein Unterschied in den Bewertungen von männlichen und weiblichen Führungskräften gefunden werden konnte.

Um feststellen zu können, wie die Generationen die Stimuli und deren Assoziationen wahrgenommen und bewertet haben, wurde neuerlich mit den bereits errechneten Polaritätsindices pro Person als abhängige Variablen und die Generationen als unabhängige Variable eine Varianzanalyse mit Messwiederholungen durchgeführt. Das Ergebnis zeigte, dass im Haupteffekt ( $F(4, 378) = 0,96; p = 0,43$ ) kein signifikanter Unterschied zwischen den Generationen gefunden werden konnte. Das bedeutet, dass die zuvor gebildete Hypothese (H2) somit verworfen werden muss, da kein Unterschied zwischen den Generationen und deren Bewertungen gefunden werden konnte. Die Mittelwerte und Standardabweichungen des Berechnungsschrittes finden sich in Tabelle 6.

Tabelle 6: Mittelwerte und Standardabweichungen des Polaritätsindex der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“

Skala	M	Sd
typische Führungskraft	0,39 <sup>a</sup>	0,54
weibliche Führungskraft	0,17 <sup>b</sup>	0,61
männliche Führungskraft	0,34 <sup>a</sup>	0,57

Anmerkungen: unterschiedliche Buchstaben bei den Mittelwerten bedeutet, dass sich diese mit einem Signifikanzniveau von  $p < 0,01$  unterscheiden

Um die Neutralitätsindices zu vergleichen, wurden als abhängige Variablen die drei Neutralitätsindices der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ verwendet. Da die Voraussetzungen für ein parametrisches Verfahren nicht erfüllt waren, wurde um den Neutralitätsindex der TeilnehmerInnen zu errechnen, ein nicht nichtparametrisches Testverfahren, der Friedman Test mit deskriptiven Werten, durchgeführt. Dieser ergab ein signifikantes Ergebnis im Haupteffekt. Das bedeutet, dass ein Unterschied zwischen den Stimuli vorliegt. Um diese Unterschiede genauer zu untersuchen, wurde nachfolgend ebenfalls ein nichtparametrisches Verfahren, ein Wilcoxon-Test, durchgeführt. Das Ergebnis zeigte, dass ein signifikantes Ergebnis zwischen den Stimuli „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,17, Sd = 0,24$ ) und „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,25, Sd = 0,29$ ) ( $z = -3,56; p < 0,01$ ) gefunden wurde. Das bedeutet, dass eine weibliche Führungskraft neutraler bewertet wurde als eine männliche Führungskraft. Werden die Neutralitätsindices der TeilnehmerInnen,

als abhängige Variablen, mit den Generationen (Y/Z, X und Baby Boomer) als unabhängige Variable in Beziehung gesetzt und ein Kuskal-Wallis-Test durchgeführt, zeigt sich, dass keine Unterschiede in den neutralen Bewertungen der Assoziationen zwischen den Generationen vorliegen. Die mittleren Ränge, Mediane, Mittelwerte und Standardabweichungen hierzu finden sich in Tabelle 7.

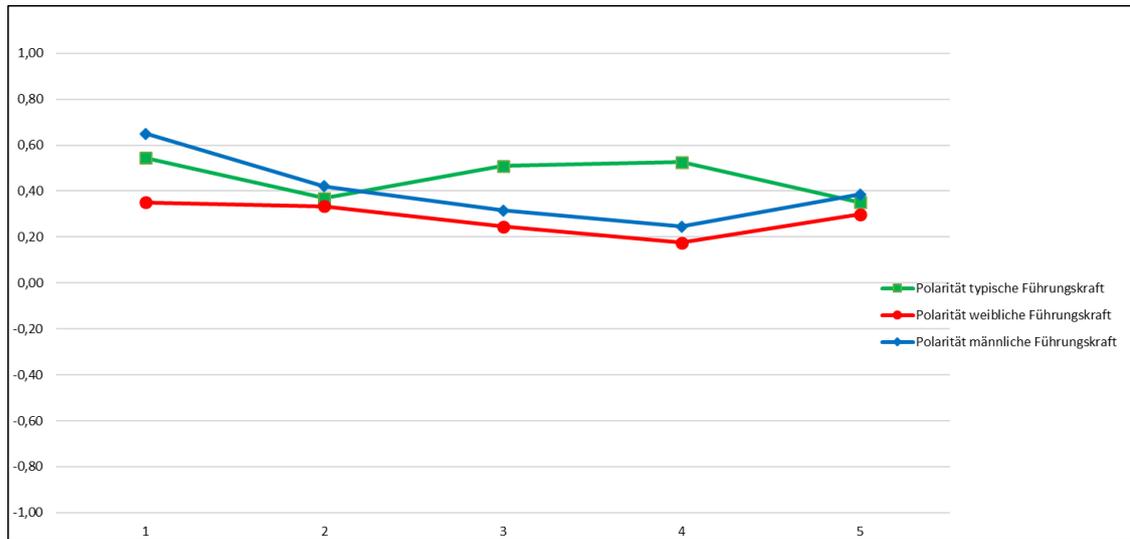
Tabelle 7: Mittlere Ränge, Mediane, Mittelwerte und Standardabweichungen des Neutralitätsindex der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“

Skala	Mittlerer Rang	Median	M	Sd
typische Führungskraft	1,97 <sup>a</sup>	0,10	0,20	0,26
weibliche Führungskraft	2,13 <sup>b</sup>	0,20	0,25	0,29
männliche Führungskraft	1,89 <sup>a</sup>	0,00	0,17	0,24

Anmerkungen: unterschiedliche Buchstaben bei den Mittelwerten bedeutet, dass sich diese mit einem Signifikanzniveau von  $p < 0,01$  unterscheiden

Im folgenden Berechnungsschritt wurden Polaritäts- und Neutralitätsindex im Laufe der Zeit des Beantwortens errechnet. Das bedeutet, es wurde verglichen, wie sich die Bewertungen der Teilnehmenden zu einem bestimmten Zeitpunkt zeigten. Hierzu wurden Polaritäts- und Neutralitätsindices der Antwortmöglichkeiten 1 bis 5 errechnet. Außerdem wurde zusätzlich eine Varianzanalyse mit Messwiederholungen mit denselben Einstellungen wie im vorherigen Berechnungsschritt durchgeführt. Als abhängige Variablen wurden die Polaritätsindices der Stimuli im Zeitverlauf herangezogen. Im multivariaten Test lag kein signifikantes Ergebnis ( $F(10, 47) = 1,24; p = 0,29$ ) vor. Das bedeutet, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den Stimuli im Verlauf der Zeit in den Bewertungen gefunden wurde. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden die abhängigen Variablen, die Polaritätsindices der Stimuli, mit der unabhängigen Variable, die Generationen, verglichen. Auch hier zeigte der Haupteffekt kein signifikantes Ergebnis ( $F(20, 92) = 1,15; p = 0,31$ ). Das bedeutet, dass auch zwischen den Generationen kein Unterschied in den Bewertungen der Assoziationen der Stimuli vorlag. In Abbildung 17 wurde der Zeitverlauf der Polaritätsindices der Stimuli dargestellt. In Tabelle 8 finden sich die Mittelwerte und Standardabweichungen aller Stimuli für alle fünf Zeitpunkte der Bewertung.

Abbildung 17: Sequenzen der Polaritätsindices der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“



Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 8: Mittelwerte und Standardabweichungen der Polaritätsindices zu allen 5 Zeitpunkten

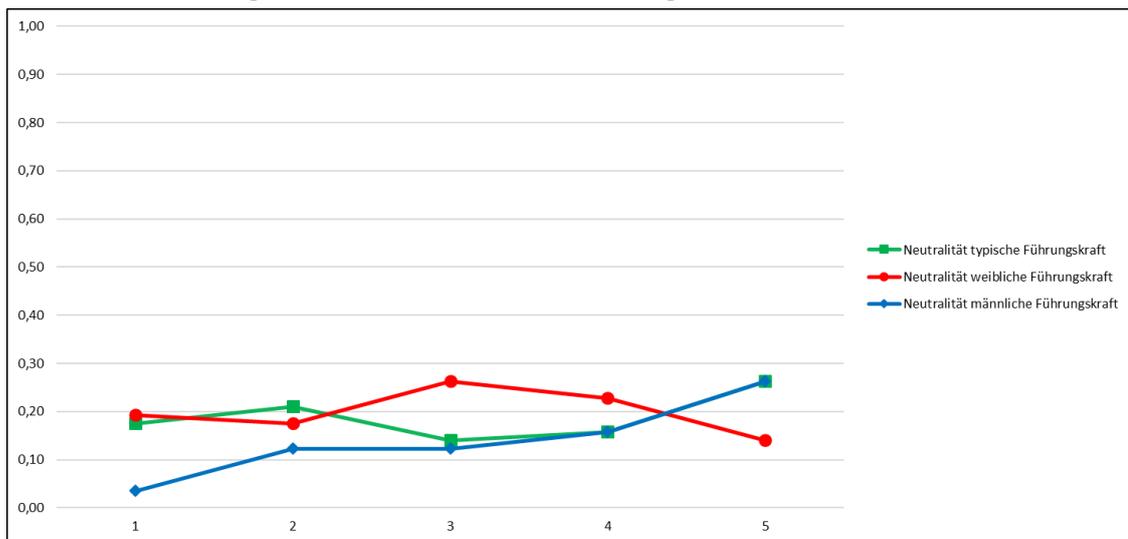
Skala	Zeitpunkt	M	Sd
typische Führungskraft	1	0,54	0,73
	2	0,37	0,82
	3	0,51	0,78
	4	0,53	0,76
	5	0,35	0,79
weibliche Führungskraft	1	0,35	0,83
	2	0,33	0,85
	3	0,25	0,83
	4	0,18	0,87
	5	0,30	0,89
männliche Führungskraft	1	0,65	0,74
	2	0,42	0,84

3	0,32	0,89
4	0,25	0,89
5	0,39	0,77

---

Um zeitliche Veränderung der Neutralitätsindices zu errechnen, wurde im folgenden Berechnungsschritt ebenfalls eine Varianzanalyse mit Messwiederholungen, mit denselben Einstellungen wie in den vorherigen Berechnungen, durchgeführt. Als abhängige Variablen wurden die Neutralitätsindices der drei Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ verwendet. Im multivariaten Test konnte ein signifikantes Ergebnis gefunden werden ( $F(10, 47) = 2,26; p = 0,03$ ). Laut den Mauchly-Testungen für Zeitpunkt 1 ( $\chi^2 (2, N = 57) = 4,95; p = 0,08$ ), für Zeitpunkt 2 ( $\chi^2 (2, N = 57) = 0,65; p = 0,72$ ), für Zeitpunkt 3 ( $\chi^2 (2, N = 57) = 1,80; p = 0,41$ ), für Zeitpunkt 4 ( $\chi^2 (2, N = 57) = 0,50; p = 0,78$ ) und für Zeitpunkt 5 ( $\chi^2 (2, N = 57) = 0,30; p = 0,86$ ) waren die Voraussetzungen für die Varianzanalyse mit Messwiederholungen erfüllt. Im paarweisen Vergleich konnte im Zeitpunkt 1 ein signifikantes Ergebnis zwischen den Stimuli „typische Führungskraft“ ( $M = 0,18, Sd = 0,38$ ) und „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,04, Sd = 0,19$ ) und zwischen „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,19, Sd = 0,40$ ) und „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,04, Sd = 0,19$ ) gefunden werden. Das bedeutet, dass eine männliche Führungskraft im Zeitpunkt 1 weniger emotional bewertet wurde als eine typische und eine weibliche Führungskraft. Im Zeitpunkt 2 wurde zwischen den Stimuli kein signifikantes Ergebnis gefunden. Im Zeitpunkt 3 wurde ein signifikantes Ergebnis zwischen den Stimuli „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,26, Sd = 0,44$ ) und „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,12, Sd = 0,33$ ) gefunden. Das bedeutet, dass eine weibliche Führungskraft emotionaler bewertet wurde als eine männliche Führungskraft. In den Zeitpunkten 4 und 5 wurden keine signifikanten Ergebnisse gefunden. Im Vergleich der Bewertungen der Assoziationen der Stimuli, als abhängige Variable und der Generationen, als unabhängige Variable wurde im Haupteffekt kein signifikanter Unterschied gefunden ( $F(20, 92) = 1,01; p = 0,46$ ). In Abbildung 18 wurde die zeitliche Veränderung der Neutralitätsindices der Bewertungen der Assoziationen dargestellt. Mittelwerte und Standardabweichungen finden sich in Tabelle 9.

Abbildung 18: Sequenzen der Neutralitätsindices der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“



Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 9: Mittelwerte und Standardabweichungen der Neutralitätsindices zu allen 5 Zeitpunkten

Skala	Zeitpunkt	M	Sd
typische Führungskraft	1	0,18 <sup>a</sup>	0,38
	2	0,21 <sup>a</sup>	0,41
	3	0,14 <sup>a</sup>	0,35
	4	0,16 <sup>a</sup>	0,37
	5	0,26 <sup>a</sup>	0,44
weibliche Führungskraft	1	0,19 <sup>a</sup>	0,40
	2	0,18 <sup>a</sup>	0,38
	3	0,26 <sup>b</sup>	0,44
	4	0,23 <sup>a</sup>	0,42
	5	0,14 <sup>a</sup>	0,35
männliche Führungskraft	1	0,04 <sup>b</sup>	0,19
	2	0,12 <sup>a</sup>	0,33
	3	0,12 <sup>a</sup>	0,33

4	0,16 <sup>a</sup>	0,37
5	0,26 <sup>a</sup>	0,44

---

Anmerkungen: unterschiedliche Buchstaben bei den Mittelwerten bedeutet, dass sich diese mit einem Signifikanzniveau von  $p < 0,01$  unterscheiden

#### 4.4 Analyse der Eigenschaftszuschreibungen

Für die Eigenschaftszuschreibungen wurde ebenfalls verglichen, ob die drei Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ unterschiedlich von den Ausfüllenden bewertet wurden. Hierzu wurde ein semantisches Differenzial nach Peabody (1985) errechnet. Peabody (1985) unterscheidet in seinem semantischen Differenzial zwischen einer Beschreibungs- und einer Bewertungskomponente. Das bedeutet, dass durch ein semantisches Differenzial die Möglichkeit besteht die Stimuli anhand von gegensätzlichen Eigenschaftspaaren auf der einen Seite zu beschreiben und die Beschreibung auf der anderen Seite zu bewerten.

Um die Beschreibungs- und Bewertungsaspekte zu errechnen wurden die Variablen AF34\_01 bis AF34\_32, AF35\_01 bis AF35\_32 und AF36\_01 bis AF36\_32 herangezogen. Diese bestehen insgesamt aus jeweils 32 gegenteiligen Eigenschaftspaaren wobei jeweils 15 Paare ein zusammengehöriges Quartett bilden. Als Beispiel hierfür seien die Eigenschaftspaare sparsam versus verschwenderisch (a) und geizig versus freigiebig (b) genannt. Die Skalierung der Eigenschaftspaare reichte von +3 bis -3 auf einer 7 stufigen Bewertungsskala. Der Bewertungsaspekt wird errechnet, indem die Bewertung der Skala a zu der Bewertung der Skala b hinzugerechnet wird und durch 2 dividiert wird. Der Beschreibungsaspekt errechnet sich, indem die Bewertung der Skala b von der Bewertung der Skala a abgezogen wird und dann durch 2 dividiert wird. Durch diesen Vorgang wurden pro Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ jeweils 15 neue Skalen gebildet, die sich normalverteilt zeigten. Die Eigenschaftspaare fleißig versus faul und intelligent versus dumm haben keine Gegenparte und stehen für sich allein.

Danach wurden die Eigenschaftsquartette in Untergruppen zusammengefasst und einer Varianzanalyse mit Messwiederholungen unterzogen. Hierzu wurde ein Faktor festge-

legt und Maßbezeichnungen für die jeweiligen Gruppierungen vergeben. Daraufhin wurden die Quartette der jeweiligen Stimuli miteinander verglichen. Die Varianzanalyse mit Messwiederholungen der ersten vier Quartette der Stimuli als abhängige Variable, zeigte ein signifikantes Ergebnis im multivariaten Test ( $F(8, 180) = 10,31; p < 0,01$ ).

Im univariaten Test der Beschreibungskomponente des ersten Quartetts, bestehend aus den Eigenschaftspaaren sparsam versus verschwenderisch und geizig versus freigiebig, konnte ein signifikantes Ergebnis gefunden werden ( $F(1,76, 329,52) = 12,16; p < 0,01$ ). Da der Mauchly-Test Signifikanz aufwies, wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur ( $\chi^2(2, N = 188) = 26,97; p = 0,88$ ) verwendet. Im paarweisen Vergleich konnte gezeigt werden, dass ein signifikanter Unterschied zwischen den Stimuli „typische Führungskraft“ ( $M = 0,49; Sd = 1,08$ ) und „männliche Führungskraft“ ( $M = -0,02, Sd = 1,12$ ) und „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,36, Sd = 0,92$ ) und „männliche Führungskraft“ ( $M = -0,02, Sd = 1,12$ ) vorlag. Das bedeutet, dass eine männliche Führungskraft verschwenderischer als die übrigen Stimuli beschrieben wird.

Im Vergleich des zweiten Quartetts, das aus den Begriffen beherrscht versus unbeherrscht und gehemmt versus unbefangen besteht, wurde ebenfalls ein signifikanter Unterschied im univariaten Test gefunden ( $F(1,81, 338,75) = 30,62; p < 0,01$ ). Der Mauchly-Test zeigte sich auch in diesem Fall signifikant. Daher wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur herangezogen ( $\chi^2(2, N = 188) = 20,44; p = 0,91$ ). Der paarweise Vergleich zeigte dann einen signifikanten Unterschied zwischen allen drei Stimuli. Das bedeutet, dass eine „männliche Führungskraft“ ( $M = -0,43, Sd = 1,05$ ) am unbeherrschtesten und gehemmtesten der drei Stimuli gesehen wird. Eine „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,33, Sd = 0,87$ ) wird als eher unbefangen und beherrscht gesehen.

Das dritte Quartett setzte sich aus den Eigenschaftspaaren ernst versus albern und mürrisch versus heiter zusammen und zeigte im univariaten Test ebenfalls ein signifikantes Ergebnis ( $F(1,89, 353,75) = 3,53; p = 0,03$ ). Da der Mauchly-Test ebenfalls signifikant war, wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet ( $\chi^2(2, N = 188) = 10,96; p = 0,95$ ). Daher konnte der paarweise Vergleich untersucht werden, der zeigte, dass zwischen einer „weiblichen Führungskraft“ ( $M = 0,11, Sd = 0,88$ ) und einer „typischen Führungskraft“ ( $M = 0,34, Sd = 0,91$ ) ein signifikanter Unterschied vorlag. Das bedeu-

tet, dass eine weibliche Führungskraft als alberner beschrieben wurde als eine typische Führungskraft.

Das vierte Quartett setzte sich aus den Begriffen skeptisch versus leichtgläubig und misstrauisch versus vertrauen zusammen und zeigte im univariaten Test ( $F(1,78, 333,67) = 8,40; p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis. Da der Mauchly-Test Signifikanz aufwies, wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet ( $\chi^2(2, N = 188) = 23,96; p = 0,90$ ). Der paarweise Vergleich zeigte im vierten Quartett einen signifikanten Unterschied zwischen „typischer Führungskraft“ ( $M = 0,50, Sd = 1,07$ ) und „männlicher Führungskraft“ ( $M = 0,48, Sd = 1,09$ ) zur „weiblichen Führungskraft“ ( $M = 0,11, Sd = 1,13$ ). Das bedeutet, dass eine weibliche Führungskraft leichtgläubiger beschrieben wird als die übrigen Stimuli.

Der multivariate Test der Quartette 5 bis 8 zeigte im Haupteffekt ein signifikantes Ergebnis ( $F(8, 180) = 23,39; p < 0,01$ ). Der univariate Test des fünften Quartetts der Beschreibungskomponente, welches aus den Begriffen bestimmt versus lax und unerbittlich versus milde besteht, konnte ein signifikantes Ergebnis gefunden werden ( $F(1,74, 325,70) = 23,18; p < 0,01$ ). Da der Mauchly Test ein signifikantes Ergebnis zeigte, wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet ( $\chi^2(2, N = 188) = 29,86; p = 0,87$ ). Im paarweisen Vergleich konnte in der Folge ein Unterschied in der Beschreibung der Stimuli „typische Führungskraft“ ( $M = 1,07, Sd = 0,86$ ) und „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,92, Sd = 1,05$ ) zu „weiblicher Führungskraft“ ( $M = 0,44, Sd = 0,99$ ) gefunden werden. Das bedeutet, dass eine typische und eine männliche Führungskraft bestimmter als eine weibliche Führungskraft beschrieben wurden.

Das sechste Quartett besteht aus den Begriffen beharrlich versus wankelmütig und starr versus flexibel. Im univariaten Test zeigte sich ein signifikantes Ergebnis ( $F(1,67, 312,67) = 11,92; p < 0,01$ ) und es wurde im Mauchly-Test die Greenhouse-Geisser Korrektur ( $\chi^2(2, N = 188) = 40,61; p = 0,84$ ) verwendet. Der paarweise Vergleich zeigte ein signifikantes Ergebnis zwischen einer „weiblichen Führungskraft“ ( $M = 0,00, Sd = 0,96$ ) zu einer „typischen Führungskraft“ ( $M = 0,33, Sd = 0,89$ ) und einer „männlichen Führungskraft“ ( $M = 0,43, Sd = 0,95$ ). Das bedeutet, dass eine weibliche Führungskraft wankelmütiger beschrieben wurde als die übrigen Stimuli.

Die Eigenschaftspaare kritisch versus kritiklos und intolerant versus tolerant bildeten das siebte Quartett und zeigten im univariaten Test ein signifikantes Ergebnis ( $F(1,85, 346,62) = 4,08; p = 0,20$ ). Der Mauchly Test zeigte ebenfalls Signifikanz, daher wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur ( $\chi^2 (2, N = 188) = 15,31; p = 0,93$ ) verwendet. Der paarweise Vergleich zeigte ein signifikantes Ergebnis zwischen den Stimuli „typische Führungskraft“ ( $M = 0,46, Sd = 0,87$ ) und „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,22, Sd = 0,95$ ).

Das achte Quartett besteht aus den Eigenschaftspaaren vorsichtig versus unvorsichtig und ängstlich versus kühn. Der univariate Test ( $F(1,72, 322,14) = 86,16; p < 0,01$ ) zeigte sich signifikant. Es wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur ( $\chi^2 (2, N = 188) = 32,65; p = 0,87$ ) verwendet. Im paarweisen Vergleich zeigte sich ein signifikanter Unterschied zwischen allen Stimuli. Das bedeutet, dass eine „männliche Führungskraft“ ( $M = -0,49, Sd = 0,87$ ) am unvorsichtigsten und eine „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,56, Sd = 0,79$ ) am vorsichtigsten von den ProbandInnen der Studie beschrieben wurde.

Die Varianzanalyse mit Messwiederholungen der Quartette 9 bis 12 zeigte im multivariaten Test ein signifikantes Ergebnis ( $F(8, 174) = 15,47; p < 0,01$ ). Das neunte Quartett des Beschreibungsaspekts besteht aus den Begriffen ruhig versus aufgeregt und inaktiv versus lebhaft. Der univariate Test ( $F(1,83, 331,36) = 12,95; p < 0,01$ ) zeigte ein signifikantes Ergebnis und es wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur ( $\chi^2 (2, N = 182) = 17,47; p = 0,92$ ) verwendet, da auch der Mauchly-Test Signifikanz zeigte. Im paarweisen Vergleich besteht ein signifikanter Unterschied zwischen einer „weiblichen Führungskraft“ und den übrigen Stimuli. Das bedeutet, dass eine „weibliche Führungskraft“ ( $M = -0,38, Sd = 0,93$ ) aufgeregter beschrieben wurde als eine „typische Führungskraft“ ( $M = 0,05, Sd = 0,82$ ) und eine „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,00, Sd = 0,93$ ).

Die Eigenschaftspaare friedlich versus aggressiv und passiv versus energisch bilden das zehnte Quartett und zeigten im univariaten Test ein signifikantes Ergebnis ( $F(1,78, 322,42) = 12,23; p < 0,01$ ). Im Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 182) = 23,58; p = 0,90$ ) wurde aufgrund der Signifikanz die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet. Der paarweise Vergleich zeigte einen signifikanten Unterschied im Beschreibungsaspekt zwischen den Stimuli „weibliche Führungskraft“ ( $M = -0,14, Sd = 0,95$ ) zu „typische Führungskraft“

( $M = -0,47$ ,  $Sd = 0,86$ ) und „männliche Führungskraft“ ( $M = -0,58$ ,  $Sd = 1,01$ ). Das bedeutet, dass eine typische und eine männliche Führungskraft aggressiver beschrieben wurden, als eine weibliche Führungskraft.

Das elfte Quartett besteht aus den Eigenschaftspaaren bescheiden versus eingebildet und unsicher versus selbstsicher. Der univariate Test ( $F(1,75, 316,87) = 38,50$ ;  $p < 0,01$ ) und der Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 182) = 27,65$ ;  $p = 0,88$ ) zeigten sich signifikant, daher wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur herangezogen. Im paarweisen Vergleich zeigte sich, dass eine „weibliche Führungskraft“ ( $M = -0,46$ ,  $Sd = 1,053$ ) signifikant positiver beurteilt wurde als eine „typische Führungskraft“ ( $M = -1,10$ ,  $Sd = 0,84$ ) und eine „männliche Führungskraft“ ( $M = -1,15$ ,  $Sd = 0,92$ ).

Die Eigenschaftspaare zur Zusammenarbeit bereit versus eigensinnig und konformistisch versus unabhängig bilden das zwölfte Quartett und zeigten sich im univariaten Test signifikant ( $F(2, 362) = 24,20$ ;  $p < 0,01$ ). Durch den Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 182) = 4,38$ ;  $p = 0,11$ ) war die Voraussetzung für den paarweisen Vergleich erfüllt. Dieser zeigte, dass zwischen allen Stimuli ein signifikanter Unterschied vorlag. Das bedeutet, dass einer „weiblichen Führungskraft“ ( $M = 0,23$ ,  $Sd = 0,87$ ) eher Bereitschaft zur Zusammenarbeit nachgesagt wird als den übrigen Stimuli. Am eigensinnigsten wird eine „männliche Führungskraft“ ( $M = -0,37$ ,  $Sd = 0,87$ ) gesehen.

Die Varianzanalyse mit Messwiederholungen der Quartette 13 bis 15 zeigte im multivariaten Test ein signifikantes Ergebnis ( $F(10, 175) = 9,51$ ;  $p < 0,01$ ). Als nächstes wurde das 13. Quartett, welches aus den Eigenschaftspaaren taktvoll versus taktlos und unaufrichtig versus offen besteht, einer Untersuchung unterzogen. Der univariate Test ( $F(1,84, 339,20) = 25,40$ ;  $p < 0,01$ ) zeigte sich signifikant und durch den Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 185) = 16,24$ ;  $p = 0,92$ ) waren die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich erfüllt, allerdings wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur herangezogen. Im paarweisen Vergleich zeigte sich, dass ein signifikanter Unterschied zwischen allen Stimuli vorlag. Das bedeutet, dass eine „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,26$ ,  $Sd = 0,67$ ) am taktvollsten beschrieben wird. Einer „männlichen Führungskraft“ ( $M = -0,15$ ,  $Sd = 0,63$ ) wird eher Taktlosigkeit zugeschrieben.

Das 14. Quartett, bestehend aus den Begriffen realistisch versus unrealistisch und opportunistisch versus idealistisch, zeigte im multivariaten Test ( $F(1,84, 338,32) = 8,72; p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis und durch den Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 185) = 16,80; p = 0,92$ ) wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet und waren die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich erfüllt. Dieser zeigte, dass zwischen einer „weiblichen Führungskraft“ ( $M = 0,08, Sd = 0,78$ ) zu einer „typischen Führungskraft“ ( $M = 0,38, Sd = 0,77$ ) und einer „männlichen Führungskraft“ ( $M = 0,31, Sd = 0,80$ ) ein signifikanter Unterschied vorlag. Das bedeutet, dass eine weibliche Führungskraft unrealistischer als die übrigen Stimuli beschrieben wurde. Das letzte Quartett der Beschreibungskomponente bestehend aus den Begriffen bewundernswert versus beklagenswert und unsympathisch versus sympathisch zeigte keinen Unterschied ( $F(2, 368) = 0,05; p = 0,95$ ) in der Beschreibung der Stimuli.

In weiterer Folge wurde untersucht ob zwischen den ersten vier Quartetten der Beschreibungskomponente als abhängige Variablen und den Generationen als unabhängige Variable ein Unterschied vorlag. Zwischen den Generationen konnten keine unterschiedlichen Beschreibungen der Stimuli gefunden werden ( $F(16, 354) = 1,06; p = 0,39$ ). Auch im Vergleich der zweiten vier Quartette mit den Generationen als unabhängige Variable konnte kein signifikanter Unterschied gefunden werden ( $F(16, 354) = 1,50; p = 0,09$ ). Danach wurden die Quartette 9 bis 12 mit den Generationen in Beziehung gesetzt. Auch hier zeigte sich kein signifikanter Unterschied in der Beschreibungskomponente der Stimuli ( $F(16, 342) = 1,07; p = 0,39$ ). Im Vergleich der Quartette 13 bis 15 mit den Generationen wurde ebenfalls kein Unterschied in der Beschreibung der Stimuli gefunden ( $F(20, 344) = 0,90; p = 0,58$ ). Mittelwerte und Standardabweichungen der Beschreibungskomponente finden sich in der Tabelle 10.

Tabelle 10: Mittelwerte und Standardabweichungen der Beschreibungskomponente der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“, „männliche Führungskraft“

Skala	typische Führungskraft		weibliche Führungskraft		männliche Führungskraft	
	M	Sd	M	Sd	M	Sd
	sparsam (+) - verschwenderisch (-)	0,49 <sup>a</sup>	1,08	0,36 <sup>a</sup>	0,92	-0,02 <sup>b</sup>
geizig (-) - freigiebig (+)						

beherrscht (+) - unbeherrscht (-)	0,06 <sup>a</sup>	0,86	0,33 <sup>b</sup>	0,87	-0,43 <sup>c</sup>	1,05
gehemmt (-) - unbefangen (+)						
ernst (+) - albern (-)	0,34 <sup>a</sup>	0,91	0,11 <sup>b</sup>	0,88	0,32 <sup>a</sup>	1,05
mürrisch (-) - heiter (+)						
skeptisch (+) - leichtgläubig (-)	0,50 <sup>a</sup>	1,07	0,11 <sup>b</sup>	1,13	0,48 <sup>a</sup>	1,09
misstrauend (-) - vertrauend (+)						
bestimmt (+) - lax (-)	1,07 <sup>a</sup>	0,86	0,44 <sup>b</sup>	0,99	0,92 <sup>a</sup>	1,05
unerbittlich (-) - milde (+)						
beharrlich (+) - wankelmütig (-)	0,33 <sup>a</sup>	0,89	0,00 <sup>b</sup>	0,96	0,43 <sup>a</sup>	0,95
starr (-) - flexibel (+)						
kritisch (+) - kritiklos (-)	0,46 <sup>a</sup>	0,87	0,22 <sup>b</sup>	0,95	0,41 <sup>a</sup>	0,91
intolerant (-) - tolerant (+)						
vorsichtig (+) - unvorsichtig (-)	0,05 <sup>a</sup>	0,71	0,56 <sup>b</sup>	0,79	-0,49 <sup>c</sup>	0,87
ängstlich (-) - kühn (+)						
ruhig (+) - aufgeregte (-)	0,05 <sup>a</sup>	0,82	-0,38 <sup>b</sup>	0,93	0,00 <sup>a</sup>	0,93
inaktiv (-) - lebhaft (+)						
friedlich (+) - aggressiv (-)	-0,47 <sup>a</sup>	0,86	-0,14 <sup>b</sup>	0,95	-0,58 <sup>a</sup>	1,01
passiv (-) - energisch (+)						
bescheiden (+) - eingebildet (-)	-1,10 <sup>a</sup>	0,84	-0,46 <sup>b</sup>	1,03	-1,15 <sup>a</sup>	0,92
unsicher (-) - selbstsicher (+)						
zur Zusammenarbeit bereit (+) - eigen- sinnig (-)	-0,02 <sup>a</sup>	0,90	0,23 <sup>b</sup>	0,87	-0,37 <sup>c</sup>	0,87
konformistisch (-) - unabhängig (+)						
taktvoll (+) - taktlos (-)	0,09 <sup>a</sup>	0,52	0,26 <sup>b</sup>	0,67	-0,15 <sup>c</sup>	0,63
unaufrichtig (-) - offen (+)						
realistisch (+) - unrealistisch (-)	0,38 <sup>a</sup>	0,77	0,08 <sup>b</sup>	0,78	0,31 <sup>a</sup>	0,80
opportunistisch (-) - idealistisch (+)						
bewundernswert (+) - beklagenswert (-)	-0,05 <sup>a</sup>	0,53	-0,06 <sup>a</sup>	0,49	-0,05 <sup>a</sup>	0,57
unsympathisch (-) - sympathisch (+)						

Anmerkungen: unterschiedliche Buchstaben bei den Mittelwerten bedeutet, dass sich diese mit einem Signifikanzniveau von  $p < 0,01$  unterscheiden

Im nächsten Schritt wurden die Ergebnisse der Bewertungsaspekte miteinander verglichen. Der multivariate Test der Quartette 1 bis 4 zeigte ein signifikantes Ergebnis im

Haupteffekt ( $F(8, 180) = 13,21; p < 0,01$ ). Das erste Quartett, bestehend aus den Begriffen sparsam versus verschwenderisch und geizig versus freigiebig, zeigte im univariaten Test ( $F(1,78, 332,69) = 23,48; p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis. Laut dem Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 188) = 24,66; p = 0,89$ ), nachdem die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet wurde, waren die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich erfüllt. Dieser zeigte, dass zwischen allen Stimuli ein signifikanter Unterschied vorlag. Das bedeutet, dass eine „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,61, Sd = 1,00$ ) am sparsamsten und eine „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,01, Sd = 0,93$ ) am meisten verschwenderisch bewertet wird.

Das zweite Quartett bestehend aus den Eigenschaftspaaren beherrscht versus unbeherrscht und gehemmt versus unbefangen, zeigte im univariaten Test ( $F(1,93, 361,08) = 14,09; p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis. Im Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 188) = 6,78; p = 0,97$ ) wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet und die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich waren erfüllt. Dieser zeigte, dass Unterschiede zwischen einer „typischer Führungskraft“ ( $M = 1,01, Sd = 1,12$ ) und einer „weiblicher Führungskraft“ ( $M = 0,49, Sd = 1,16$ ) und einer „typischer Führungskraft“ ( $M = 1,01, Sd = 1,12$ ) und einer „männlicher Führungskraft“ ( $M = 0,53, Sd = 1,14$ ) gefunden wurden. Das bedeutet, dass eine typische Führungskraft am meisten beherrscht bewertet wurde.

Die Eigenschaftspaare ernst versus albern und mürrisch versus heiter bilden das dritte Quartett und zeigten im Test der Innersubjekteffekte ( $F(1,70, 317,47) = 12,54; p < 0,01$ ) ebenfalls ein signifikantes Ergebnis. Laut dem Mauchly Test ( $\chi^2 (2, N = 188) = 36,48; p = 0,85$ ) wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet und konnte der paarweise Vergleich herangezogen werden. Das bedeutet, dass zwischen „typischer Führungskraft“ ( $M = 0,69, Sd = 0,92$ ) und „weiblicher Führungskraft“ ( $M = 0,69, Sd = 0,97$ ) zu „männlicher Führungskraft“ ( $M = 0,32, Sd = 0,96$ ) ein signifikanter Unterschied vorlag. Demnach wird eine männliche Führungskraft am albernsten angesehen.

Das vierte Quartett bestehend aus den Begriffen skeptisch versus leichtgläubig und misstrauend versus vertrauend, zeigte im univariaten Test ( $F(1,90, 354,44) = 3,44; p = 0,04$ ) einen signifikanten Unterschied. Im Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 188) = 10,56; p = 0,95$ ) wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet, dadurch waren die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich gegeben. Der paarweise Vergleich zeigte, dass

ein Unterschied zwischen „weiblicher Führungskraft“ ( $M = 0,61$ ,  $Sd = 0,95$ ) und „männlicher Führungskraft“ ( $M = 0,59$ ,  $Sd = 0,88$ ) zu „typischer Führungskraft“ ( $M = 0,77$ ,  $Sd = 0,89$ ) besteht. Das bedeutet, dass eine typische Führungskraft am skeptischsten bewertet wird.

Der multivariate Test der Varianzanalyse mit Messwiederholungen der Quartette 5 bis 8 zeigte ein signifikantes Ergebnis ( $F(8, 180) = 5,69$ ;  $p < 0,01$ ). Das fünfte Quartett des Beschreibungsaspekts, bestehend aus den Begriffen bestimmt versus lax und unerbittlich versus milde zeigte im univariaten Test ( $F(1,90, 356,11) = 7,22$ ;  $p < 0,01$ ) ebenfalls ein signifikantes Ergebnis. Da der Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 188) = 9,59$ ;  $p = 0,95$ ) signifikant war, wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet. Der paarweise Vergleich der Stimuli zeigte, dass ein signifikanter Unterschied zwischen einer „männlichen Führungskraft“ ( $M = 0,50$ ,  $Sd = 0,93$ ) zu einer „typischen Führungskraft“ ( $M = 0,80$ ,  $Sd = 0,84$ ) und einer „weiblichen Führungskraft“ ( $M = 0,81$ ,  $Sd = 0,99$ ) gefunden wurde. Das bedeutet, dass eine männliche Führungskraft am unerbittlichsten bewertet wurde.

Der Test der Innersubjekteffekte ( $F(1,87, 350,39) = 7,59$ ;  $p < 0,01$ ) des sechsten Quartetts, welches aus den Begriffen beharrlich versus wankelmütig und starr versus flexibel besteht, zeigte sich signifikant. Der Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 188) = 12,98$ ;  $p = 0,94$ ) wies ebenfalls signifikante Werte auf, daher wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet. Der paarweise Vergleich zeigte, dass ein signifikanter Unterschied zwischen einer „männlichen Führungskraft“ ( $M = 0,43$ ,  $Sd = 1,20$ ) und den übrigen Stimuli gefunden wurde. Das bedeutet, dass eine „weibliche Führungskraft“ ( $M = 0,73$ ,  $Sd = 1,21$ ) und eine „typische Führungskraft“ ( $M = 0,85$ ,  $Sd = 1,24$ ) positiver bewertet wurden.

Die Eigenschaftspaare kritisch versus kritiklos und intolerant versus tolerant bildeten das siebte Quartett und wiesen im Test der Innersubjekteffekte ( $F(2, 374) = 8,96$ ;  $p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis auf. Laut dem Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 188) = 5,46$ ;  $p = 0,06$ ) waren die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich erfüllt. Dieser zeigte, dass neuerlich zwischen den Stimuli „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,68$ ,  $Sd = 1,01$ ) zu „typischer Führungskraft“ ( $M = 0,98$ ,  $Sd = 1,07$ ) und „weiblicher Führungskraft“ ( $M = 1,06$ ,  $Sd = 1,019$ ) ein Unterschied vorlag. Neuerlich wurde eine „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,68$ ,  $Sd = 1,01$ ) negativer bewertet, als die übrigen Stimuli.

Das achte Quartett, vorsichtig versus unvorsichtig und ängstlich versus kühn des Bewertungsaspekts zeigte, im univariaten Test ein signifikantes Ergebnis ( $F(1,75, 327,01) = 5,52; p < 0,01$ ). Laut dem Mauchly-Test waren die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich durch die Greenhouse-Geisser Korrektur ( $\chi^2 (2, N = 188) = 28,85; p = 0,87$ ) erfüllt. Der paarweise Vergleich zeigte, dass ein signifikanter Unterschied in der Bewertung einer „typischen Führungskraft“ ( $M = 0,98, Sd = 0,88$ ) zu einer „männlichen Führungskraft“ ( $M = 0,76, Sd = 0,89$ ) und einer „weiblichen Führungskraft“ ( $M = 0,78, Sd = 0,91$ ) vorlag.

Der multivariate Test der Varianzanalyse mit Messwiederholungen der Quartette 9 bis 12 zeigte im Haupteffekt ein signifikantes Ergebnis ( $F(8, 174) = 11,00; p < 0,01$ ). Die Eigenschaftspaare ruhig versus aufgeregt und inaktiv versus lebhaft bildeten das neunte Quartett. Die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich unter der Verwendung der Greenhouse-Geisser Korrektur waren laut dem Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 182) = 17,64; p = 0,92$ ) gegeben. In diesem wurde kein Unterschied in den Bewertungen der Stimuli gefunden ( $F(1,83, 331,09) = 3,12; p = 0,05$ ).

Das zehnte Quartett bestand aus den Eigenschaftspaaren friedlich versus aggressiv und passiv versus energisch und zeigte sich im univariaten Test ( $F(1,85, 335,09) = 16,63; p < 0,01$ ) signifikant. Die Voraussetzungen für die Berechnung waren durch die Greenhouse-Geisser Korrektur im Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 182) = 15,07; p = 0,93$ ) signifikant. Der paarweise Vergleich zeigte, dass eine „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,46, Sd = 0,95$ ) als aggressiver als die übrigen Stimuli bewertet wurde.

Der univariate Test ( $F(1,77, 319,96) = 5,11; p = 0,01$ ) des elften Quartetts, welches aus den Begriffen bescheiden versus eingebildet und unsicher versus selbstsicher besteht, zeigte ein signifikantes Ergebnis. Im Mauchly-Test ( $\chi^2 (2, N = 182) = 25,36; p = 0,88$ ) wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet, dadurch waren die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich erfüllt. Der paarweise Vergleich zeigte, dass eine „typische Führungskraft“ ( $M = 0,80, Sd = 1,04$ ) als bescheidener bewertet wurde als die übrigen Stimuli.

Das Quartett zwölf, welches aus den Begriffen zur Zusammenarbeit bereit versus eigen-sinnig und konformistisch versus unabhängig bestand, zeigte im univariaten Test ( $F(1,88, 341,55) = 6,71; p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis. Laut dem Mauchly-Test wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur ( $\chi^2 (2, N = 182) = 11,12; p = 0,94$ ) verwendet, dadurch waren die Voraussetzungen für den paarweisen Vergleich erfüllt. Der paarwei-se Vergleich zeigte nur einen signifikanten Unterschied zwischen „typischer Führungskraft“ ( $M = 0,90, Sd = 1,28$ ) und „weiblicher Führungskraft“ ( $M = 0,81, Sd = 1,26$ ) zu „männlicher Führungskraft“ ( $M = 0,47, Sd = 1,34$ ). Das bedeutet, dass eine männliche Führungskraft abermals negativer als die übrigen Stimuli bewertet wurde.

Der multivariate Test der Varianzanalyse mit Messwiederholungen der Quartette 13 bis 15 und der beiden Eigenschaftspaare fleißig versus faul und intelligent versus dumm, zeigte im Haupteffekt ein signifikantes Ergebnis ( $F(10, 175) = 8,97; p < 0,01$ ). Das dreizehnte Quartett, welches aus den Begriffen taktvoll versus taktlos und unaufrichtig versus offen besteht, zeigte im univariaten Test ( $F(1,92, 353,34) = 19,31; p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis. Im Mauchly Test ( $\chi^2 (2, N = 185) = 7,76; p = 0,96$ ) wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet und daher waren die Vorsetzungen für den paarweisen Vergleich erfüllt. Dieser zeigte, dass ein Unterschied zwischen einer „männlichen Führungskraft“ ( $M = 0,26, Sd = 1,36$ ) zu einer „typischen Führungskraft“ ( $M = 0,89, Sd = 1,41$ ) und einer „weiblichen Führungskraft“ ( $M = 0,96, Sd = 1,26$ ) vorlag. Das bedeutet, dass die weibliche Führungskraft am positivsten von den drei Stimuli bewertet wurde.

Das vorletzte Quartett, bestehend aus den Begriffen realistisch versus unrealistisch und opportunistisch versus idealistisch, zeigte sich im univariaten Test signifikant ( $F(1,73, 318,11) = 4,39; p = 0,02$ ). Die Greenhouse-Geisser Korrektur wurde nach Untersuchung des Mauchly Test ( $\chi^2 (2, N = 185) = 31,22; p = 0,86$ ) herangezogen, dadurch waren die Vorraussetzungen für die weiteren Berechnungen erfüllt. Der paarweise Vergleich zeigte, dass ein signifikanter Unterschied in der Bewertung zwischen einer „typischen Führungskraft“ ( $M = 0,86, Sd = 1,16$ ) und einer „männlichen Führungskraft“ ( $M = 0,56, Sd = 1,13$ ) vorlag.

Das letzte Quartett des Bewertungsaspekts, bestehend aus den Begriffen bewunderns-wert versus beklagenswert und unsympathisch versus sympathisch, zeigte ebenfalls im

univariaten Test ( $F(1,75, 322,64) = 8,52; p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis. Der Mauchly Test ( $\chi^2 (2, N = 185) = 27,72; p = 0,88$ ) zeigte ebenfalls ein signifikantes Ergebnis, daher wurde die Greenhouse-Geisser Korrektur verwendet. Der paarweise Vergleich zeigte einen signifikanten Unterschied zwischen allen drei Stimuli. Das bedeutet, dass die „weibliche Führungskraft“ ( $M = 1,00, Sd = 1,35$ ) am positivsten und die „männliche Führungskraft“ ( $M = 0,53, Sd = 1,25$ ) am negativsten bewertet wurde.

Das Eigenschaftspaar fleißig versus faul wurde ebenfalls einer Varianzanalyse mit Messwiederholungen unterzogen und zeigte im univariaten Test ( $F(2, 368) = 26,19; p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis. Laut dem Mauchly Test ( $\chi^2 (2, N = 185) = 5,32; p = 0,07$ ) waren die Voraussetzungen für die Analyse erfüllt. Der paarweise Vergleich zeigte, dass ein signifikanter Unterschied zwischen allen drei Stimuli vorlag. Das bedeutet, dass eine „weibliche Führungskraft“ ( $M = 1,94, Sd = 1,22$ ) am besten bewertet und eine „männliche Führungskraft“ ( $M = 1,21, Sd = 1,32$ ) am schlechtesten bewertet wurde.

Auch das Eigenschaftspaar intelligent versus dumm wurde im Zuge einer Varianzanalyse mit Messwiederholungen untersucht und zeigte im univariaten Test ( $F(2, 368) = 12,29; p < 0,01$ ) ein signifikantes Ergebnis. Laut dem Mauchly Test ( $\chi^2 (2, N = 185) = 4,06; p = 0,13$ ) waren die Voraussetzungen für die Analyse erfüllt. Der paarweise Vergleich zeigte, dass ein signifikanter Unterschied zwischen einer „männlichen Führungskraft“ ( $M = 1,34, Sd = 1,28$ ) und den übrigen Stimuli. Das bedeutet, dass eine männliche Führungskraft am schlechtesten bewertet wurde.

Im nächsten Schritt wurden die ersten vier Quartette der Bewertungskomponente mit den Generationen in Beziehung gesetzt, indem eine Varianzanalyse mit Messwiederholungen durchgeführt wurde. Es wurde untersucht, ob ein Unterschied in der Bewertung der Stimuli, als abhängige Variable, zwischen den Generationen, als unabhängige Variable, vorlag. Das Ergebnis zeigte, dass kein Unterschied im Haupteffekt ( $F(16, 354) = 1,47; p = 0,11$ ) gefunden wurde. Auch im Vergleich der Quartette 5 bis 8 der Bewertungskomponente mit den Generationen konnte im Haupteffekt kein Unterschied gefunden werden ( $F(16, 354) = 0,75; p = 0,75$ ). Auch bei der Untersuchung der Quartette 9 bis 12 als abhängige Variablen und den Generationen als unabhängige Variablen konnte kein Unterschied im Haupteffekt gefunden werden ( $F(16, 342) = 1,66; p = 0,05$ ). Als letzten Berechnungsschritt wurden noch die abhängigen Variablen der Bewertungs-

komponente 13 bis 15 und die eigenständigen Eigenschaftspaare (fleißig versus faul, intelligent versus dumm) mit den Generationen in Beziehung gesetzt und auch hier zeigte der Haupteffekt kein signifikantes Ergebnis ( $F(20, 344) = 0,64$ ;  $p = 0,89$ ). Das bedeutet, dass zwischen den Generationen keine Unterschiede in den Bewertungen gefunden werden konnten. Mittelwerte und Standardabweichungen der Bewertungskomponente und der eigenständigen Eigenschaftspaare, fleißig versus faul und intelligent versus dumm, finden sich in der Tabelle 11.

Tabelle 11: Mittelwerte und Standardabweichungen der Bewertungskomponente der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“, „männliche Führungskraft“

Skala	typische		weibliche		männliche	
	Führungskraft		Führungskraft		Führungskraft	
	M	Sd	M	Sd	M	Sd
sparsam (+) - verschwenderisch (-)	0,33 <sup>a</sup>	0,80	0,61 <sup>b</sup>	1,00	0,01 <sup>c</sup>	0,93
geizig (-) - freigiebig (+)						
beherrscht (+) - unbeherrscht (-)	1,01 <sup>a</sup>	1,12	0,49 <sup>b</sup>	1,16	0,53 <sup>b</sup>	1,14
gehemmt (-) - unbefangen (+)						
ernst (+) - albern (-)	0,69 <sup>a</sup>	0,92	0,69 <sup>a</sup>	0,97	0,32 <sup>b</sup>	0,96
mürrisch (-) - heiter (+)						
skeptisch (+) - leichtgläubig (-)	0,77 <sup>a</sup>	0,89	0,61 <sup>b</sup>	0,95	0,59 <sup>b</sup>	0,88
misstrauend (-) - vertrauend (+)						
bestimmt (+) - lax (-)	0,80 <sup>a</sup>	0,84	0,81 <sup>a</sup>	0,99	0,50 <sup>b</sup>	0,93
unerbittlich (-) - milde (+)						
beharrlich (+) - wankelmütig (-)	0,85 <sup>a</sup>	1,24	0,73 <sup>a</sup>	1,21	0,43 <sup>b</sup>	1,20
starr (-) - flexibel (+)						
kritisch (+) - kritiklos (-)	0,98 <sup>a</sup>	1,07	1,06 <sup>a</sup>	1,09	0,68 <sup>b</sup>	1,01
intolerant (-) - tolerant (+)						
vorsichtig (+) - unvorsichtig (-)	0,98 <sup>a</sup>	0,88	0,78 <sup>b</sup>	0,91	0,76 <sup>b</sup>	0,89
ängstlich (-) - kühn (+)						
ruhig (+) - aufgeregte (-)	0,75 <sup>a</sup>	1,04	0,53 <sup>a</sup>	0,98	0,58 <sup>a</sup>	0,98
inaktiv (-) - lebhaft (+)						
friedlich (+) - aggressiv (-)	0,83 <sup>a</sup>	0,89	0,91 <sup>a</sup>	0,99	0,46 <sup>b</sup>	0,95
passiv (-) - energisch (+)						

bescheiden (+) - eingebildet (-)	0,80 <sup>a</sup>	1,04	0,47 <sup>b</sup>	1,21	0,59 <sup>b</sup>	1,05
unsicher (-) - selbstsicher (+)						
zur Zusammenarbeit bereit (+) - eigen- sinnig (-)	0,90 <sup>a</sup>	1,28	0,81 <sup>a</sup>	1,26	0,47 <sup>b</sup>	1,34
konformistisch (-) - unabhängig (+)						
taktvoll (+) - taktlos (-)	0,89 <sup>a</sup>	1,41	0,96 <sup>a</sup>	1,39	0,26 <sup>b</sup>	1,36
unaufrichtig (-) - offen (+)						
realistisch (+) - unrealistisch (-)	0,86 <sup>a</sup>	1,16	0,68 <sup>a</sup>	1,26	0,56 <sup>b</sup>	1,13
opportunistisch (-) - idealistisch (+)						
bewundernswert (+) - beklagenswert (-)	0,75 <sup>a</sup>	1,29	1,00 <sup>b</sup>	1,35	0,53 <sup>c</sup>	1,25
unsympathisch (-) - sympathisch (+)						
fleißig (+) - faul (-)	1,65 <sup>a</sup>	1,27	1,94 <sup>b</sup>	1,22	1,21 <sup>c</sup>	1,32
intelligent (+) - dumm (-)	1,71 <sup>a</sup>	1,27	1,78 <sup>a</sup>	1,23	1,34 <sup>b</sup>	1,28

Anmerkungen: unterschiedliche Buchstaben bei den Mittelwerten bedeutet, dass sich diese mit einem Signifikanzniveau von  $p < 0,01$  unterscheiden

Zusammenfassend wurde in diesem Kapitel festgestellt, dass sowohl auf der Beschreibungs- als auch auf der Bewertungsebene typische Führungskräfte mehr Ähnlichkeiten zu männlichen Führungskräften aufweisen als zu weiblichen Führungskräften. Daraus kann abgeleitet werden, dass das „Think Manager – Think Male“ Phänomen von Schein (2001) auch in dieser Studie wiedergefunden wurde. Ansonsten wurden auf Beschreibungs- und Bewertungsebene relativ wenige Übereinstimmungen gefunden. Bemerkenswert ist, dass weibliche Führungskräfte als intelligenter und fleißiger als die übrigen Stimuli gesehen werden. Zwischen den Generationen konnten keine unterschiedlichen Beschreibungen und Bewertungen der Stimuli gefunden werden.

## 5 Diskussion und Ausblick

Eine derzeit sichtbare Veränderung, mit der sich Führungskräfte auseinandersetzen müssen, ist der demografische Wandel. Der demografische Wandel zieht eine Veränderung der Altersstrukturen nach sich. Das bedeutet, dass die Gruppe der Personen im Haupterwerbsalter immer kleiner wird (Hanika, 2018, S. 122ff.). Diese Veränderung hat zur Folge, dass Unternehmen auch auf anderes Führungskräftepotenzial zurückgreifen müssen, wenn sie weiterhin bestehen und erfolgreich bleiben wollen. 50 % des Beschäf-

tigten sind Frauen, die Emanzipation schreitet voran und Frauen sind mittlerweile gebildeter als Männer und trotzdem werden traditionell Führungspositionen, vor allem je weiter die Hierarchie steigt, eher von Männern bekleidet (Seebacher & Wieser, 2018). Daher ist es notwendig sich mit den Bildern von weiblichen und männlichen Führungskräften, vor allem auch aus Sicht der verschiedenen Generationen, auseinanderzusetzen. Die Tatsache, dass Frauen weniger in höheren Führungspositionen zu finden sind als Männer, kann auch durch die vorherrschenden Geschlechterstereotype erklärt werden (Vinkenburg et al., 2000, 120ff.). Geschlechterstereotype sind laut Eckes (2010, S. 178ff.) Zuschreibungen wie Männer und Frauen zu sein haben.

Ein Geschlechterstereotyp geht davon aus, dass Frauen eher einen demokratischen Führungsstil an den Tag legen und männliche Führungskräfte eher einen autokratischen Führungsstil verfolgen (Eagly & Johnson, 1990, S. 233ff.). Bass und Avolio (1994, S. 549ff.) hingegen sind der Annahme, dass Frauen in erster Linie den transformationalen Führungsstil anwenden. Dieser Führungsstil wendet in erster Linie Emotionen an, um Mitarbeitende zu lenken. Diese Wahrnehmungen konnten auch in dieser Studie wiedergefunden werden, da in erster Linie nur weibliche Führungskräfte mit Begriffen wie „emotional“, „einfühlsam“ und „verständnisvoll“ beschrieben wurden. Diese Begriffe deuten auf die Annahme der Wichtigkeit der Beziehungsebene hin und, dass diese ausgeglichen gestaltet wird. Männliche Führungskräfte wurden in erster Linie mit Begriffen wie „dominant“, „fordernd“ und „klar“ beschrieben. Diese Begriffe lassen auf autokratische Führung zurückschließen, in der die Beziehungsebene eher weniger Gewicht einnimmt. Im Vergleich der Wahrnehmungen der Generationen auf unterschiedliche Führungsstile zwischen Männern und Frauen konnten keine wesentlichen Unterschiede gefunden werden.

Ein Aspekt, der durch diese Studie gezeigt werden kann ist, dass eine typische Führungskraft mit Begriffen wie „Vorbild“, „Motivation“ und „teamfähig“ beschrieben wurde. Diese Begriffe finden sich aber weder bei einer weiblichen Führungskraft noch bei einer männlichen Führungskraft wieder. Für eine typische Führungskraft und eine weibliche Führungskraft wurden noch in annähernd gleichem Ausmaß Begriffe wie „fördern“, „Kommunikationsfähig“ und „Empathie“ genannt. Dies lässt darauf zurückschließen, dass Beziehungsarbeit, wie kommunizieren und empathisch sein, von einer typischen Führungskraft erwartet wird, aber eher bei einer weiblichen Führungskraft

gesehen wird, als bei einer männlichen Führungskraft. Eine typische Führungskraft und eine männliche Führungskraft wurden annähernd gleichermaßen mit Begriffen wie „entscheiden“, „Macht“ und „selbstbewusst“ gleichgesetzt. Dieser Umstand lässt vermuten, dass von einer typischen Führungskraft erwartet wird Entscheidungen zu treffen und selbstbewusst zu sein. Dies aber eher Attribute sind, die Männern zugeschrieben werden. Zusätzlich konnte gezeigt werden, dass weibliche Führungskräfte und männliche Führungskräfte fast gleichermaßen mit Begriffen wie „offen“ und „Vertrauen“ beschrieben wurden. Diese Begriffe wurden bei einer typischen Führungskraft hingegen kaum genannt. Im Vergleich der Generationen und deren Wahrnehmungen auf männliche und weibliche Führungskräfte wurde von der jüngsten Generation für eine typische Führungskraft am öftesten der Begriff „selbstbewusst“ genannt, für eine weibliche Führungskraft der Begriff „Empathie“ und für eine männliche Führungskraft der Begriff „durchsetzungsfähig“. Die Generation X nannte für eine typische Führungskraft am öftesten den Begriff „entscheiden“, für eine weibliche Führungskraft „unterstützend“ und für eine männliche Führungskraft „zielorientiert“. Auch die Generation Baby Boomer nannte für eine typische Führungskraft am öftesten den Begriff „entscheiden“, für eine weibliche Führungskraft den Begriff „fachliche Kompetenz“ und für eine männliche Führungskraft „entscheidungsfreudig“. An diesen Beschreibungen kann gesehen werden, dass auch in den Generationen das Bild einer typischen Führungskraft eher dem Bild einer männlichen Führungskraft entspricht.

Gmür (2004, S. 396ff.) konnte durch seine Studien zeigen, dass Frauen sich unterschiedlichen Stereotypen gegenübersehen. Das bedeutet, dass auch Gmür (2004) der Ansicht ist, dass Substereotype bestehen und andere Bilder von Hausfrauen als von Managerinnen in den Köpfen der Gesellschaft vorhanden sind. Zudem wird von Frauen in Führungspositionen ein männlich konnotiertes Verhalten erwartet. Zu männlich konnotierten Verhaltensweisen und Eigenschaften zählen laut der Studie von Gmür (2004) analytisches Denken und Entscheidungsfreude. Zu typischen weiblichen Eigenschaften werden Ausgeglichenheit und Geschicktheit im Umgang mit Menschen gezählt. Auch Sczesny (2003, S. 133ff.) zeigte, dass weibliche Führungskräfte am ehesten mit sozialen Kompetenzen assoziiert werden. Männern und Frauen wurde gleichermaßen Aufgabenorientiertheit zugeschrieben. Männer werden hingegen laut Schein (1973, S. 95ff.) am ehesten mit Wettbewerbsfähigkeit und Ehrgeiz assoziiert. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Aufgaben- und Leistungsorientierung sogar eher männlichen Füh-

rungskräften zugeschrieben werden, als typischen und weiblichen Führungskräften. Empathie und Personenorientierung wird im Gegensatz dazu annähernd gleich vielen typischen Führungskräften wie weiblichen Führungskräften und sehr wenig männlichen Führungskräften zugeschrieben. Dieses Ergebnis gilt auch für die einzelnen Wahrnehmungen der unterschiedlichen Generationen. Daraus kann abgeleitet werden, dass Personenorientierung und Empathie als klassische Führungstätigkeit gesehen werden. Diese Attribute aber eher weiblichen Führungskräften nachgesagt werden als männlichen Führungskräften. Zudem erzielten weibliche Führungskräfte höhere Werte in Zuschreibungen wie „belastbar“ und „kompetent“ als ihre männlichen Pendanten. Aufgabenorientiertheit wird im Zuge dieser Studie auch aus Sicht der unterschiedlichen Generationen mehr Männern als Frauen zugeordnet.

Schein (1973, S. 95ff.) zeigte durch ihre Studien, dass das Bild des Managements eher männlich konnotiert war, da die Eigenschaften der Führungskräfte eher den Eigenschaften des typischen Mannes entsprachen. Eigenschaften, die eher Männern als Frauen zugeschrieben wurden, waren „Führungsfähigkeit zu besitzen“, „wettbewerbsfähig zu sein“, oder über „Ehrgeiz zu verfügen“. Dieses Phänomen wurde folgend „Think Manager – Think Male“ Phänomen genannt und bedeutet, dass Führung in erster Linie mit Männern assoziiert wird. Der Begriff „Ehrgeiz“ wird in dieser Studie allerdings eher mit weiblichen Führungskräften in Zusammenhang gebracht, als mit typischen und männlichen Führungskräften. Jedoch kann das „Think Manager – Think Male“ Phänomen auch in dieser Studie gefunden werden, da der Stimulus „weibliche Führungskraft“ gegenüber den Stimuli „typische Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ signifikant negativer bewertet wurde. Zudem wurden auch weibliche Führungskräfte wesentlich emotionaler bewertet als ihre männlichen Pendanten und typische Führungskräfte. Auch in der Bewertung der Stimuli durch die Generationen konnte kein Unterschied gefunden werden. Ein weiterer Aspekt dieser Studie zeigt, dass auch in den Zuschreibungen der Eigenschaften männliche Führungskräfte eher den Zuschreibungen von typischen Führungskräften entsprechen als weibliche Führungskräfte. Auch hier konnten in der Wahrnehmung zwischen den Generationen keine Unterschiede von weiblichen und männlichen Führungskräften gefunden werden.

Ein Kritikpunkt dieser Studie ist, dass nur ein aktueller Blickwinkel erhoben werden konnte. Es kann nicht überprüft werden, ob die Wahrnehmung der Geschlechterstereo-

type sich im Laufe eines Lebens verändert haben könnten und ob diese Veränderungen durch äußere oder innere Umstände beeinflusst worden sind. Zudem konnten nur sehr wenige VertreterInnen der Generation Z zur Teilnahme an der Studie motiviert werden. Über die Blickwinkel und Einstellungen dieser Generation konnte daher keine Aussage getroffen werden.

Für die Praxis bedeuten diese Ergebnisse, dass Geschlechterstereotype nach wie vor ihre Gültigkeit haben und im wirtschaftlichen Kontext berücksichtigt werden müssen. So ist beispielsweise bei der Aufnahme von neuen MitarbeiterInnen, der anschließenden Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden und auch bei der Besetzung von Führungspositionen darauf zu achten, dass ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis im Unternehmen vorliegt oder angestrebt wird um dem demografischen Wandel adäquat begegnen zu können.

Ein interessanter Blickwinkel auf diese Thematik wäre eine Längsschnittstudie durchzuführen, um feststellen zu können, ob sich Geschlechterstereotype im Laufe eines Lebens verändern und inwiefern das Umfeld einen Einfluss auf die Konstanz oder Veränderung von Geschlechterstereotypen hat. Hierzu würde es sich anbieten Mitarbeitende und Führungskräfte bestimmter Unternehmen vom Beginn ihrer Karriere bis zum Ende der Karriere zu begleiten, um auch einen Vergleich zwischen der Veränderung der Stereotype verschiedener Branchen ziehen zu können.

## Literaturverzeichnis

- Allport, Gordon W. (1979). *The nature of prejudice*. Massachusetts: Basic books.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.
- Bosak, Janine/Sczesny, Sabine (2011). Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study. *Sex Roles*, 65(3–4), 234–242.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Carey, Alex (1967). The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. *American Sociological Review*, 32(3), 403-416.
- Costanza, David P./Badger, Jessica M./Fraser, Rebecca L./Severt, Jamie B./Gade, Paul A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
- Curșeu, Petru L./Pop-Curșeu, Ioan (2018). Gender in the Afterlife: An Exploration of Dynamic Gender Stereotypes in the Epitaphs of the Merry Cemetery of Săpânța. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12.
- Dachrodt, Gunnar (2014). Gute Führung ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Online: <https://www.springerprofessional.de/unternehmensfuehrung/management---fuehrung/gute-fuehrung-ist-ein-entscheidender-wettbewerbsfaktor/6600398> [Abruf am 24.08.2018].
- Devine, Patricia G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5-18.
- Eagly, Alice H./Johnson, Blair T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, Alice H./Karau, Steven J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Ebner, Markus (2019). *Positive Leadership*. Wien: Facultas.

- Eckes, Thomas (2010). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In Ruth Becker/Beate Kortendiek (Hrsg.). Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie (3. erweiterte und durchgesehene Auflage) (S. 178-189). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- El Sehity, Tarek/Kirchler, Erich (2006). Soziale Repräsentationen (Vorstellungen). In Hans-Werner Bierhoff/Dieter Frey (Hrsg.). Handbuch der Psychologie. Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie (S. 487-494). Göttingen: Hogrefe.
- Enste, Dominik H./Eyerund, Theresa/Knelsen, Inna (2013). Führung im Wandel: Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert. München: Roman-Herzog-Institut.
- Glaesner, Katja (2007). Geheimrezept weibliche Führung? Kassel: Kassel University Press.
- Gmür, Markus (2004). Was ist ein 'idealer Manager' und was ist eine 'ideale Managerin'? Geschlechtsrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen. Zeitschrift für Personalforschung, 18(4), 396-417.
- Hanika, Alexander (2018). Zukünftige Bevölkerungsentwicklung Österreichs 2017 bis 2080 (2100). Statistische Nachrichten, 2018(2), 119-129.
- Hartl, Barbara/Kirchler, Erich/Muehlbacher, Stephan (2013). Geschlechterstereotype auf Führungsebene zwischen 1974 und 2010: Eine Analyse von Todesanzeigen verstorbener weiblicher und männlicher Führungskräfte. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 57(3), 121–131.
- Heilman, Madeline E./Haynes, Michelle C. (2005). No Credit Where Credit Is Due: Attributional Rationalization of Women's Success in Male-Female Teams. Journal of Applied Psychology, 90(5), 905–916.
- Hernstein Institut für Management und Leadership (2014). Hernstein Management Report. Ausgabe Dezember 2014. Führung und Geschlecht. Online: [https://www.hernstein.at/fileadmin/user\\_upload/HMR/HMR\\_10\\_2014\\_Geschlecht\\_und\\_Fuehrung.pdf](https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/HMR/HMR_10_2014_Geschlecht_und_Fuehrung.pdf) [Abruf am 29.04.2019].

- Hurrelmann, Klaus (2016). Was erwarten Jugendliche vom Berufsleben? Die Bedürfnisse und Wünsche der Generationen Y und Z. Vortrag auf der Bildungsketten-Konferenz, Berlin, 15.-16.11.2016.
- Jago, Arthur G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Journal of management science*, 28(3), 315-332.
- Kanter, Rosabeth M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic books.
- Katz, Daniel/Stotland, Ezra (1959). A preliminary statement to a theory of attitude structure and change. In Sigmund Koch (Ed.). *Psychology: A study of a science* (3. Auflage) (S. 423-475). New York: McGraw-Hill.
- Kaup, Julia (2015). Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. In Martina Stangel-Meseke/Ralf Lanwehr (Hrsg.). *Wirtschaft-Organisation-Personal* (S. 1-114). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kirchler, Erich (1998). Differential Representations of Taxes: Analysis of Free Associations and Judgments of Five Employment Groups. *Journal of Socio-Economics*, 27(1), 117–131.
- Koch-Hillebrecht, Manfred (1977). *Das Deutschlandbild. Gegenwart, Geschichte, Psychologie*. München: Beck.
- Kolland, Franz/Wanka, Anna/Bischof, Christian/Psihoda, Sophie (2015). *Von den Baby Boomern zur Generation Y. Tipps für erfolgreiches Generationenmanagement*. Wien: Wirtschaftskammer Wien.
- Kulich, Clara/El Sehy, Tarek/Kirchler, Erich (2005). Zur strukturellen Analyse sozialer Vorstellungen: lexikographische Analyse von freien Assoziationen. Online: <http://hdl.handle.net/20.500.11780/932> [Abruf am 4.5.2019].
- Landis, J. Richard/Koch, Gary G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lewin, Kurt (1920). *Die Sozialisierung des Taylorsystems. Eine grundsätzliche Untersuchung zur Arbeits- und Berufspsychologie*. Berlin: Verlag Gesellschaft und Erziehung.
- Lippmann, Walter (1922). *Public Opinion*. New York: Free Press.

- Mangelsdorf, Martina (2017). Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen (2. Auflage). Offenbach: Gabal Verlag.
- Metzler, Christoph/Werner, Dirk/Zibrowius, Michael (2014). Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X. IW Trends, (3). Online: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/iw-trends/beitrag/christoph-metzler-dirk-werner-michael-zibrowius-arbeitsmarktergebnisse-und-berufliche-ziele-der-generation-y-im-vergleich-zur-generation-x-182252> [Abruf am 13.08.2018].
- Moscovici, Serge (1961). La Psychanalyse, son Image et son Public. Paris: Presse Universitaire de France.
- Moscovici, Serge (1995). Geschichte und Aktualität sozialer Repräsentationen. In Uwe Flick (Hrsg.). Psychologie des Sozialen–Repräsentationen in Wissen und Sprache (S. 266-314). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Moscovici, Serge/Duveen, Gerard (2000). Social representations: explorations in social psychology. Cambridge: Polity Press.
- Nerdinger, Friedemann W. (2000). Erfolgreich führen. Weinheim: Beltz Verlag.
- Nerge, Sonja (1992). Weiblicher Führungsstil und die doppelte Vergesellschaftung von Frauen. Zeitschrift für Frauenforschung, 10(3), 79-88.
- Nickel, Hildegard M. (2009). Führung und Macht in Unternehmen. In Martina Löw (Hrsg.). Geschlecht und Macht (S. 121-141). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Noethen, Daniela/Voelpel Sven (2011). Baby-Boomer-Wissen, Bye-bye. Ein wissenschaftlicher Blick auf den intergenerationalen Wissenstransfer. Ökologisches Wirtschaften, 2, 39-42.
- Oertel, Jutta (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In Martin Klaffke (Hrsg.). Generationen-Management (S. 27-56). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Peabody, Dean (1985). National characteristics. New York: Cambridge University Press.

- Preisendörfer, Peter (2014). Frauen als Vorgesetzte: Führt das zu kritischen Reaktionen der Untergebenen? Mainz: Institut für Soziologie der Universität Mainz.
- Rodler, Christa/Kirchler, Erich/Hölzl, Erik (2002). Gender Stereotypes of Leaders: An Analysis of the Contents of Obituaries From 1974 to 1998. *Sex Roles*, 45(11-12), 827-843.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2014). Weibliche Talente gewinnen, fördern und binden. In Jutta Rump/Silke Eilers (Hrsg.). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik* (S. 121-148). Berlin: Springer Gabler.
- Sczesny, Sabine (2003). Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 133–145.
- Schein Edgar H. (1988). *Organizational Psychology*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Schein, Virginia E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, Virginia E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schmid Mast, Marianne/Krings, Franciska (2008). Stereotype und Informationsverarbeitung. In Lars-Eric Petersen/Bernd Six (Hrsg.). *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (S. 33-44). Basel: Beltz Verlag.
- Seebacher, Lisa M./Wieser, Christina (2018). *Frauen.Management.Report.2018*. Ab 2018: Die Aufsichtsratsquote. Online: <https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/betriebsraete/AK.Frauen.Management.Report.2018.pdf> [Abruf am 29.04.2019].
- Seliger, Ruth (2016). *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte* (6. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Spaniel, Dorothea (2002). Methoden zur Erfassung von Deutschland- Images. Ein Beitrag zur Stereotypenforschung. *Informationen Deutsch als Fremdsprache*, 29(4), 356–368.

- Steffens, Melanie C./Ebert, Irena D. (2016). *Frauen - Männer - Karrieren*. Wiesbaden: Springer.
- Tajfel, Henri/Turner, John C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Stephen Worchel/William G. Austin (Hrsg.). *Psychology of Intergroup Relations* (2. Auflage) (S. 33-47). Monterey: Brooks-Cole.
- Thom, Norbert/Hubschmid, Elena (2012). Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden. In Pasqualina Perrig-Chiello/Martina Dubach (Hrsg.). *Brüchiger Generationenkitt? Generationenbeziehungen im Umbau* (S. 81-93). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Thon, Christine (2008). *Frauenbewegung im Wandel der Generationen. Eine Studie über Geschlechterkonstruktionen in biographischen Erzählungen*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Twenge, Jean M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Uhe, Milan/Hirschi, Andreas (2014). Generation Y: Wie tickt sie wirklich? *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 16-18.
- Van Quaquebeke, Niels/Schmerling, Anja (2010). Kognitive Gleichstellung: Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte unser implizites Denken zu Führung beeinflusst. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54(3), 91–104.
- Vinkenburg, Claartje J./Jansen, Paul G./Koopman, Paul L. (2000). Feminine Leadership – A Review of Gender Differences in Managerial Behaviour and Effectiveness. In Marilyn J. Davidson/Ronald J. Burke (Eds.). *Women in Management* (2. Auflage) (S. 120-137). London: Sage.
- Wegge, Jürgen (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra (Hrsg.) (1997). *Frauen im Management. Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle*. Berlin: Luchterhand Verlag.
- Yu, Hui-Chun/Miller, Peter (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.

Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Zabel, Keith L./Biermeier-Hanson, Benjamin B./Baltes, Boris B./Early, Becky J./Shepard, Agnieszka (2017). Generational Differences in Work Ethic: Fact or Fiction? *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 301–315.

Zukunftsinstitut GmbH (2016). *Female Shift: Die Zukunft ist weiblich*. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-zukunft-ist-weiblich-megatrend-female-shift/> [Abruf am 24.08.2018].

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“ .....	44
Abbildung 2: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ .....	46
Abbildung 3: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „männliche Führungskraft“ .....	48
Abbildung 4: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“ der Generation Y/Z .....	50
Abbildung 5: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ der Generation Y/Z .....	51
Abbildung 6: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „männliche Führungskraft“ der Generation Y/Z .....	52
Abbildung 7: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“ der Generation X.....	53
Abbildung 8: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ der Generation X.....	54
Abbildung 9: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „männliche Führungskraft“ der Generation X.....	55
Abbildung 10: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „typische Führungskraft“ der Generation Baby Boomer .....	56
Abbildung 11: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer .....	57
Abbildung 12: Kern-Peripherie-Analyse zum Stimulus „weibliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer .....	58
Abbildung 13: Korrespondenzanalyse der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ .....	61
Abbildung 14: Korrespondenzanalyse der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ der Generation Y/Z.....	62
Abbildung 15: Korrespondenzanalyse der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ der Generation X .....	63

Abbildung 16: Korrespondenzanalyse der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer.....	64
Abbildung 17: Sequenzen der Polaritätsindices der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ .....	68
Abbildung 18: Sequenzen der Neutralitätsindices der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ .....	70

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die demografischen Daten der TeilnehmerInnen.....	39
Tabelle 2: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „typische Führungskraft“ .....	44
Tabelle 3: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „weibliche Führungskraft“ .....	46
Tabelle 4: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „männliche Führungskraft“ .....	48
Tabelle 5: Häufigkeitstabelle der Kategorien für die Korrespondenzanalyse nach den Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ .....	60
Tabelle 6: Mittelwerte und Standardabweichungen des Polaritätsindex der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ .....	66
Tabelle 7: Mittlere Ränge, Mediane, Mittelwerte und Standardabweichungen des Neutralitätsindex der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ .....	67
Tabelle 8: Mittelwerte und Standardabweichungen der Polaritätsindices zu allen 5 Zeitpunkten .....	68
Tabelle 9: Mittelwerte und Standardabweichungen der Neutralitätsindices zu allen 5 Zeitpunkten .....	70
Tabelle 10: Mittelwerte und Standardabweichungen der Beschreibungskomponente der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“, „männliche Führungskraft“ .....	76
Tabelle 11: Mittelwerte und Standardabweichungen der Bewertungskomponente der Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“, „männliche Führungskraft“ .....	83
Tabelle 12: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „typische Führungskraft“ der Generation Y/Z .....	126
Tabelle 13: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „weibliche Führungskraft“ der Generation Y/Z .....	126

Tabelle 14: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „männliche Führungskraft“ der Generation Y/Z.....	127
Tabelle 15: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „typische Führungskraft“ der Generation X.....	128
Tabelle 16: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „weibliche Führungskraft“ der Generation X .....	129
Tabelle 17: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „männliche Führungskraft“ der Generation X .....	129
Tabelle 18: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „typische Führungskraft“ der Generation Baby Boomer .....	130
Tabelle 19: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „weibliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer .....	131
Tabelle 20: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „männliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer .....	132
Tabelle 21: Häufigkeitstabelle der Kategorien für die Korrespondenzanalyse nach den Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ für die Generation Y/Z .....	132
Tabelle 22: Häufigkeitstabelle der Kategorien für die Korrespondenzanalyse nach den Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ für die Generation X.....	133
Tabelle 23: Häufigkeitstabelle der Kategorien für die Korrespondenzanalyse nach den Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ für die Generation Baby Boomer .....	134

# Anhang A: Fragebogen



0% ausgefüllt

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank, dass Sie an dieser Studie teilnehmen!

Die Bearbeitung der Studie dauert maximal 10 bis 15 Minuten, wird im Rahmen meiner Masterarbeit am Studiengang "Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie" an der Ferdinand Porsche FernFH durchgeführt und beschäftigt sich mit Bildern von Führungskräften.

Ihre Daten werden in anonymer Form gespeichert und es können keine Rückschlüsse auf Ihre Person gezogen werden. Teilnehmen kann jede Person die aktuell oder in der Vergangenheit mindestens einmal in einem Dienstverhältnis gestanden ist.

Es gibt keine richtigen und falschen Antworten, nur Ihre Meinung zählt. Bearbeiten Sie diesen Fragebogen nicht auf einem Smartphone, da Funktionen benutzt werden, die ein Smartphone nicht anzeigen kann.

Bitte leiten Sie den Link zum Onlinefragebogen in Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis weiter. Mit jedem ausgefüllten Fragebogen steigt die Qualität der Ergebnisse.

Für Fragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung: [manuela.tremmel@mail.fernfh.ac.at](mailto:manuela.tremmel@mail.fernfh.ac.at)

Vielen Dank

Manuela Tremmel

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018



5% ausgefüllt

**Benutzen Sie zum Beantworten dieses Fragebogens ein Smartphone?**

- Ja
- Nein

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Leider ist die Teilnahme an dieser Studie mit einem Smartphone nicht möglich, da der Fragebogen Funktionen verwendet, die ein Smartphone nicht anzeigen kann. Sie können jederzeit über einen PC an der Studie teilnehmen.

Bei Fragen können Sie sich gerne an mich wenden: [manuela.tremmel@mail.fernfh.ac.at](mailto:manuela.tremmel@mail.fernfh.ac.at)

Vielen Dank

Manuela Tremmel

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

**Sind/Waren Sie (schon einmal) berufstätig?**

- Ja
- Nein

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Leider ist die Teilnahme an dieser Studie nur möglich, wenn Sie derzeit berufstätig sind oder schon einmal berufstätig waren.

Bei Fragen können Sie sich gerne an mich wenden: [manuela.tremmel@mail.fernfh.ac.at](mailto:manuela.tremmel@mail.fernfh.ac.at)

Vielen Dank

Manuela Tremmel

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

Bitte denken Sie an eine **typische Führungskraft**. Welche Gedanken, Stichwörter und Ideen fallen Ihnen dazu ein. Schreiben Sie bitte jeweils einen Gedanken in die nächsten Zeilen und geben Sie danach an, ob Sie diesen negativ, neutral oder positiv einschätzen.

	positiv	neutral	negativ
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

Bitte denken Sie an eine **männlichen Führungskraft**. Welche Gedanken, Stichwörter und Ideen fallen Ihnen dazu ein. Schreiben Sie bitte jeweils einen Gedanken in die nächsten Zeilen und geben Sie danach an, ob Sie diesen negativ, neutral oder positiv einschätzen.

	positiv	neutral	negativ
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Bitte denken Sie an eine **weibliche Führungskraft**. Welche Gedanken, Stichwörter und Ideen fallen Ihnen dazu ein. Schreiben Sie bitte jeweils einen Gedanken in die nächsten Zeilen und geben Sie danach an, ob Sie diesen negativ, neutral oder positiv einschätzen.

	positiv	neutral	negativ
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Bitte denken Sie wieder an eine **typische Führungskraft**. Bitte geben Sie bei den folgenden gegensätzlichen Eigenschaftspaaren an, welche eher auf eine **typische Führungskraft** zutrifft.

verschwenderisch	<input type="radio"/>	sparsam						
geizig	<input type="radio"/>	freigiebig						
unbeherrscht	<input type="radio"/>	beherrscht						
gehemmt	<input type="radio"/>	unbefangen						
albern	<input type="radio"/>	ernst						
mürrisch	<input type="radio"/>	heiter						
leichtgläubig	<input type="radio"/>	skeptisch						
misstrauisch	<input type="radio"/>	vertrauend						
lax	<input type="radio"/>	bestimmt						
unerbittlich	<input type="radio"/>	milde						
wankelmütig	<input type="radio"/>	beharrlich						
starr	<input type="radio"/>	flexibel						
kritiklos	<input type="radio"/>	kritisch						
intolerant	<input type="radio"/>	tolerant						
unvorsichtig	<input type="radio"/>	vorsichtig						
ängstlich	<input type="radio"/>	kühn						
aufgeregt	<input type="radio"/>	ruhig						
inaktiv	<input type="radio"/>	lebhaft						
aggressiv	<input type="radio"/>	friedlich						
passiv	<input type="radio"/>	energisch						
eingebildet	<input type="radio"/>	bescheiden						
unsicher	<input type="radio"/>	selbstsicher						
eigensinnig	<input type="radio"/>	zur Zusammenarbeit bereit						
konformistisch	<input type="radio"/>	unabhängig						
taktlos	<input type="radio"/>	taktvoll						
unaufrichtig	<input type="radio"/>	offen						
unrealistisch	<input type="radio"/>	realistisch						
opportunistisch	<input type="radio"/>	idealistisch						
beklagenswert	<input type="radio"/>	bewundernswert						
unsympathisch	<input type="radio"/>	sympathisch						
faul	<input type="radio"/>	fleißig						
dumm	<input type="radio"/>	intelligent						

Weiter

Bitte denken Sie wieder an eine **männliche Führungskraft**. Bitte geben Sie bei den folgenden gegensätzlichen Eigenschaftspaaren an, welche eher auf eine **männliche Führungskraft** zutrifft.

verschwenderisch	<input type="radio"/>	sparsam						
geizig	<input type="radio"/>	freigiebig						
unbeherrscht	<input type="radio"/>	beherrscht						
gehemmt	<input type="radio"/>	unbefangen						
albern	<input type="radio"/>	ernst						
mürrisch	<input type="radio"/>	heiter						
leichtgläubig	<input type="radio"/>	skeptisch						
misstrauisch	<input type="radio"/>	vertrauend						
lax	<input type="radio"/>	bestimmt						
unerbittlich	<input type="radio"/>	milde						
wankelmütig	<input type="radio"/>	beharrlich						
starr	<input type="radio"/>	flexibel						
kritiklos	<input type="radio"/>	kritisch						
intolerant	<input type="radio"/>	tolerant						
unvorsichtig	<input type="radio"/>	vorsichtig						
ängstlich	<input type="radio"/>	kühn						
aufgeregt	<input type="radio"/>	ruhig						
inaktiv	<input type="radio"/>	lebhaft						
aggressiv	<input type="radio"/>	friedlich						
passiv	<input type="radio"/>	energisch						
eingebildet	<input type="radio"/>	bescheiden						
unsicher	<input type="radio"/>	selbtsicher						
eigensinnig	<input type="radio"/>	zur Zusammenarbeit bereit						
konformistisch	<input type="radio"/>	unabhängig						
taktlos	<input type="radio"/>	taktvoll						
unaufrichtig	<input type="radio"/>	offen						
unrealistisch	<input type="radio"/>	realistisch						
opportunistisch	<input type="radio"/>	idealistisch						
beklagenswert	<input type="radio"/>	bewundernswert						
unsympathisch	<input type="radio"/>	sympathisch						
faul	<input type="radio"/>	fleißig						
dumm	<input type="radio"/>	intelligent						

Weiter

Bitte denken Sie wieder an eine **weibliche Führungskraft**. Bitte geben Sie bei den folgenden gegensätzlichen Eigenschaftspaaren an, welche eher auf eine **weibliche Führungskraft** zutrifft.

verschwenderisch	<input type="radio"/>	sparsam						
geizig	<input type="radio"/>	freigiebig						
unbeherrscht	<input type="radio"/>	beherrscht						
gehemmt	<input type="radio"/>	unbefangen						
albern	<input type="radio"/>	ernst						
mürrisch	<input type="radio"/>	heiter						
leichtgläubig	<input type="radio"/>	skeptisch						
misstrauisch	<input type="radio"/>	vertrauend						
lax	<input type="radio"/>	bestimmt						
unerbittlich	<input type="radio"/>	milde						
wankelmütig	<input type="radio"/>	beharrlich						
starr	<input type="radio"/>	flexibel						
kritiklos	<input type="radio"/>	kritisch						
intolerant	<input type="radio"/>	tolerant						
unvorsichtig	<input type="radio"/>	vorsichtig						
ängstlich	<input type="radio"/>	kühn						
aufgeregt	<input type="radio"/>	ruhig						
inaktiv	<input type="radio"/>	lebhaft						
aggressiv	<input type="radio"/>	friedlich						
passiv	<input type="radio"/>	energisch						
eingebildet	<input type="radio"/>	bescheiden						
unsicher	<input type="radio"/>	selbstsicher						
eigensinnig	<input type="radio"/>	zur Zusammenarbeit bereit						
konformistisch	<input type="radio"/>	unabhängig						
taktlos	<input type="radio"/>	taktvoll						
unaufrichtig	<input type="radio"/>	offen						
unrealistisch	<input type="radio"/>	realistisch						
opportunistisch	<input type="radio"/>	idealistisch						
beklagenswert	<input type="radio"/>	bewundernswert						
unsympathisch	<input type="radio"/>	sympathisch						
faul	<input type="radio"/>	fleißig						
dumm	<input type="radio"/>	intelligent						

Weiter

Haben Sie derzeit eine Führungskraft?

- Ja
- Nein

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

Welches Geschlecht hat Ihre unmittelbare Führungskraft?

- männlich
- weiblich
- anderes
- keine Angabe

Wie alt schätzen Sie Ihre unmittelbare Führungskraft?

Meine Führungskraft ist ca.  Jahre

Wie lange ist Ihre Führungskraft schon für Sie zuständig?

Ich arbeite für meine Führungskraft seit  Jahren

Denken Sie bitte kurz an Ihre derzeitige, unmittelbare Führungskraft.

nicht zufrieden                      sehr zufrieden

Wie zufrieden sind Sie im Großen und Ganzem mit Ihrer Führungskraft?



Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

**Sind Sie Führungskraft?**

- ja  
 nein

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

**Wie viele Jahre sind Sie schon Führungskraft?**

Ich führe seit  Jahren

**Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen Sie derzeit?**

Ich führe  MitarbeiterInnen

**Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfasst Ihr Unternehmen circa?**

In meinem Unternehmen arbeiten ca.  MitarbeiterInnen

**Zu welcher Management-Ebene zählen Sie sich selbst?**

- Topmanagement  
 Middlemanagement  
 Lowermanagement  
 keine Angabe

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

**Welches Geschlecht haben Sie?**

- weiblich
- männlich
- anderes
- keine Angabe

**Wie alt sind Sie?**

Ich bin  Jahre

**Welchen Familienstand haben Sie?**

- ledig
- verheiratet/eingetragene Partner\_innenschaft
- geschieden/aufgelöste Partner\_innenschaft
- verwitwet/eingetragene\_r Partner\_in verstorben
- Lebensgemeinschaft
- keine Angabe

### Welcher ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Bitte kreuzen Sie den höchsten Bildungsabschluss an, den Sie bisher erreicht haben.

- keine abgeschlossene Pflichtschule
- Pflichtschule
- Lehre
- Berufsbildende mittlere Schule
- Berufsbildende höhere Schule
- Allgemeinbildende höhere Schule
- Universität/Fachhochschule
- keine Angabe

### Was machen Sie beruflich?

- Schüler/in
- In Ausbildung
- Student/in
- Angestellte/r, Arbeiter/in, Beamte/r
- Hausmann/frau
- Selbstständig
- Arbeitslos/Arbeit suchend
- In Pension
- Wehrdienst/Zivildienst
- Freiwilliges soziales Jahr
- keine Angabe

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018



82% ausgefüllt

### Welche Erwerbssituation passt zu Ihnen?

- Vollzeitbeschäftigt (mind. 37,5 Wochenstunden)
- Teilzeitbeschäftigt
- Geringfügig erwerbstätig
- Altersteilzeit
- Gelegentlich oder unregelmäßig beschäftigt
- keine Angabe

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

In welcher Branche sind (waren) Sie derzeit (übermäßig) tätig?

[Bitte auswählen] ▼

Wie lange stehen Sie schon/sind Sie schon im Berufsleben (gestanden)?

Ich arbeite/te seit ca.  Jahren.

Wie hoch ist/war ungefähr Ihr (letztes) monatliches Nettoeinkommen?

Gemeint ist der Betrag, der sich aus allen Einkünften zusammensetzt und nach Abzug der Steuern und Sozialversicherungen übrig bleibt.

- Ich habe kein eigenes Einkommen
- weniger als 250 €
- 250 € bis unter 500 €
- 500 € bis unter 1000 €
- 1000 € bis unter 1500 €
- 1500 € bis unter 2000 €
- 2000 € bis unter 2500 €
- 2500 € bis unter 3000 €
- 3000 € bis unter 3500 €
- 3500 € bis unter 4000 €
- 4000 € oder mehr
- keine Angabe

Weiter

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

## Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Falls Sie Fragen oder Interesse an den Ergebnissen der Studie haben, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Sie erreichen mich unter: [manuela.tremmel@mail.fernfh.ac.at](mailto:manuela.tremmel@mail.fernfh.ac.at)

[Manuela Tremmel](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2018

## Anhang B: Codebuch

Item	Frage	Antwortmöglichkeit
AF11 Geschlecht_FK	"Welches Geschlecht hat Ihre unmittelbare Führungskraft?"	1 = männlich 2 = weiblich 3 = anderes 4 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
AF14 Bildung_Sozio	"Welcher ist Ihr höchster Bildungsabschluss?"	1 = keine abgeschlossene Pflichtschule 2 = Pflichtschule 3 = Lehre 4 = Berufsbildende mittlere Schule 5 = Berufsbildende höhere Schule 6 = Allgemeinbildende höhere Schule 7 = Universität/Fachhochschule 8 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
AF15 Beruf_Sozio	"Sind/Waren Sie (schon einmal) berufstätig?"	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
AF24 Smartphone_Sozio	"Benutzen Sie zum Beantworten dieses Fragebogens ein Smartphone?"	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
AF37 Aktuell_FK_Knockout	"Haben Sie derzeit eine Führungskraft?"	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
AF38_01 Ich arbeite/te seit ca. ... Jahren.	"Wie lange stehen Sie schon/sind Sie schon im Berufsleben (gestanden)?"	Offene Eingabe (Dezimalzahl)
AF19	Schreiben Sie jeweils einen Gedanken in die nächsten Zeilen und geben Sie danach an, ob sie diesen negativ, neutral oder positiv einschätzen.	
AF19_01		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
AF19_02		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
AF19_03		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
AF19_04		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ

		-9 = nicht beantwortet
<b>AF19_05</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF19_06</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF19_07</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF19_08</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF19_09</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF19_10</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27</b>	Schreiben Sie jeweils einen Gedanken in die nächsten Zeilen und geben Sie danach an, ob sie diesen negativ, neutral oder positiv einschätzen.	
<b>AF27_01</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27_02</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27_03</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27_04</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27_05</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27_06</b>		1 = positiv

		2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27_07</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27_08</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27_09</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF27_10</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF29</b>	Schreiben Sie jeweils einen Gedanken in die nächsten Zeilen und geben Sie danach an, ob sie diesen negativ, neutral oder positiv einschätzen.	
<b>AF29_01</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF29_02</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF29_03</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF29_04</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF29_05</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF29_06</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF29_07</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ

		-9 = nicht beantwortet
<b>AF29_08</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF29_09</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF29_10</b>		1 = positiv 2 = neutral 3 = negativ -9 = nicht beantwortet
<b>AF20</b>	"Bitte denken Sie an eine typische Führungskraft. Welche Gedanken, Stichwörter und Ideen fallen Ihnen dazu ein."	
<b>AF20_01</b>		Offene Texteingabe
<b>AF20_02</b>		Offene Texteingabe
<b>AF20_03</b>		Offene Texteingabe
<b>AF20_04</b>		Offene Texteingabe
<b>AF20_05</b>		Offene Texteingabe
<b>AF20_06</b>		Offene Texteingabe
<b>AF20_07</b>		Offene Texteingabe
<b>AF20_08</b>		Offene Texteingabe
<b>AF20_09</b>		Offene Texteingabe
<b>AF20_10</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22</b>	"Bitte denken Sie an eine weibliche Führungskraft. Welche Gedanken, Stichwörter und Ideen fallen Ihnen dazu ein"	
<b>AF22_01</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22_02</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22_03</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22_04</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22_05</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22_06</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22_07</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22_08</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22_09</b>		Offene Texteingabe
<b>AF22_10</b>		Offene Texteingabe
<b>AF23</b>	"Bitte denken Sie an eine männlichen Führungskraft. Welche Gedanken, Stichwörter und Ideen fallen Ihnen dazu ein"	
<b>AF23_01</b>		Offene Texteingabe
<b>AF23_02</b>		Offene Texteingabe
<b>AF23_03</b>		Offene Texteingabe
<b>AF23_04</b>		Offene Texteingabe
<b>AF23_05</b>		Offene Texteingabe
<b>AF23_06</b>		Offene Texteingabe
<b>AF23_07</b>		Offene Texteingabe

<b>AF23_08</b>		Offene Texteingabe
<b>AF23_09</b>		Offene Texteingabe
<b>AF23_10</b>		Offene Texteingabe
<b>AF39</b> Erwerbssituation_Sozio	"Welche Erwerbssituation passt zu Ihnen?"	<p>1 = Vollzeitbeschäftigt (mind. 37,5 Wochenstunden)</p> <p>2 = Teilzeitbeschäftigt</p> <p>3 = Geringfügig erwerbstätig</p> <p>4 = Altersteilzeit</p> <p>5 = Gelegentlich oder unregelmäßig beschäftigt</p> <p>8 = keine Angabe</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
<b>AF31</b> Branche_Sozio	"In welcher Branche sind (waren) Sie derzeit (übermäßig) tätig?"	<p>1 = Bau, Baunebengewerbe, Holz, Gebäudetechnik</p> <p>2 = Bergbau, Rohstoffe, Glas, Keramik, Stein</p> <p>3 = Büro, Marketing, Finanz, Recht, Sicherheit, öffentlicher Dienst</p> <p>4 = Chemie, Biotechnologie, Lebensmittel, Kunststoffe</p> <p>5 = Elektrotechnik, Elektronik, Telekommunikation, IT</p> <p>6 = Handel, Transport, Verkehr</p> <p>7 = Landwirtschaft, Gartenbau, Forstwirtschaft</p> <p>8 = Maschinenbau, Kfz, Metall,</p> <p>9 = Medien, Grafik, Design, Druck, Kunst, Kunsthandwerk</p> <p>10 = Reinigung, Hausbetreuung, Anlern- und Hilfsberufe,</p> <p>11 = Soziales, Gesundheit, Schönheitspflege</p> <p>12 = Textil- und Bekleidungsindustrie, Mode, Leder</p> <p>13 = Tourismus, Gastgewerbe, Freizeit</p> <p>14 = Umwelt</p> <p>15 = Wissenschaft, Bildung, Forschung und Entwicklung</p> <p>16 = keine Angabe</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
<b>AF32</b> Familienstand_Sozio	"Welchen Familienstand haben Sie?"	<p>1 = ledig</p> <p>2 = verheiratet/eingetragene Partner_innenschaft</p> <p>3 = geschieden/aufgelöste Partner_innenschaft</p> <p>4 = verwitwet/eingetragene_r Partner_in verstorben</p> <p>5 = Lebensgemeinschaft</p> <p>6 = keine Angabe</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>

<b>AF33_01</b> Wie zufrieden sind Sie im Großen und Ganzen mit Ihrer Führungskraft?	"Denken Sie bitte kurz an Ihre derzeitige, unmittelbare Führungskraft."	1 = nicht zufrieden 7 = sehr zufrieden -9 = nicht beantwortet
	"Bitte denken Sie wieder an eine typische Führungskraft. Bitte geben Sie bei den folgenden gegensätzlichen Eigenschaftspaa- ren an, welche eher auf eine typische Führungskraft zutrifft."	
<b>AF34_01</b>	verschwenderisch/sparsam	1 = verschwenderisch 7 = sparsam -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_02</b>	geizig/freigiebig	1 = geizig 7 = freigiebig -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_03</b>	unbeherrscht/beherrscht	1 = unbeherrscht 7 = beherrscht -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_04</b>	gehemmt/unbefangen	1 = gehemmt 7 = unbefangen -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_05</b>	albern/ernst	1 = albern 7 = ernst -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_06</b>	mürrisch/heiter	1 = mürrisch 7 = heiter -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_07</b>	leichtgläubig/skeptisch	1 = leichtgläubig 7 = skeptisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_08</b>	misstrauisch/vertrauend	1 = misstrauisch 7 = vertrauend -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_09</b>	lax/bestimmt	1 = lax 7 = bestimmt -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_10</b>	unerbittlich/milde	1 = unerbittlich 7 = milde -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_11</b>	wankelmütig/beharrlich	1 = wankelmütig 7 = beharrlich -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_12</b>	starr/flexibel	1 = starr 7 = flexibel -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_13</b>	kritiklos/kritisch	1 = kritiklos 7 = kritisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_14</b>	intolerant/tolerant	1 = intolerant 7 = tolerant

		-9 = nicht beantwortet
<b>AF34_15</b>	unvorsichtig/vorsichtig	1 = unvorsichtig 7 = vorsichtig -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_16</b>	ängstlich/kühn	1 = ängstlich 7 = kühn -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_17</b>	aufgeregt/ruhig	1 = aufgeregt 7 = ruhig -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_18</b>	inaktiv/lebhaft	1 = inaktiv 7 = lebhaft -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_19</b>	aggressiv/friedlich	1 = aggressiv 7 = friedlich -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_20</b>	passiv/energisch	1 = passiv 7 = energisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_21</b>	eingebildet/bescheiden	1 = eingebildet 7 = bescheiden -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_22</b>	unsicher/selbstsicher	1 = unsicher 7 = selbstsicher -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_23</b>	eigensinnig/zur Zusammenarbeit bereit	1 = eigensinnig 7 = zur Zusammenarbeit bereit -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_24</b>	konformistisch/unabhängig	1 = konformistisch 7 = unabhängig -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_25</b>	taktlos/taktvoll	1 = taktlos 7 = taktvoll -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_26</b>	unaufrichtig/offen	1 = unaufrichtig 7 = offen -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_27</b>	unrealistisch/realistisch	1 = unrealistisch 7 = realistisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_28</b>	opportunistisch/idealistisch	1 = opportunistisch 7 = idealistisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_29</b>	beklagenswert/bewundernswert	1 = beklagenswert 7 = bewundernswert -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_30</b>	unsympathisch/sympathisch	1 = unsympathisch 7 = sympathisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_31</b>	faul/fleißig	1 = faul

		7 = fleißig -9 = nicht beantwortet
<b>AF34_32</b>	dumm/intelligent	1 = dumm 7 = intelligent -9 = nicht beantwortet
<b>AF35</b>	"Bitte denken Sie wieder an eine männliche Führungskraft. Bitte geben Sie bei den folgenden gegensätzlichen E"	
<b>AF35_01</b>	verschwenderisch/sparsam	1 = verschwenderisch 7 = sparsam -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_02</b>	geizig/freigiebig	1 = geizig 7 = freigiebig -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_03</b>	unbeherrscht/beherrscht	1 = unbeherrscht 7 = beherrscht -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_04</b>	gehemmt/unbefangen	1 = gehemmt 7 = unbefangen -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_05</b>	albern/ernst	1 = albern 7 = ernst -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_06</b>	mürrisch/heiter	1 = mürrisch 7 = heiter -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_07</b>	leichtgläubig/skeptisch	1 = leichtgläubig 7 = skeptisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_08</b>	misstrauisch/vertrauend	1 = misstrauisch 7 = vertrauend -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_09</b>	lax/bestimmt	1 = lax 7 = bestimmt -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_10</b>	unerbittlich/milde	1 = unerbittlich 7 = milde -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_11</b>	wankelmütig/beharrlich	1 = wankelmütig 7 = beharrlich -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_12</b>	starr/flexibel	1 = starr 7 = flexibel -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_13</b>	kritiklos/kritisch	1 = kritiklos 7 = kritisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_14</b>	intolerant/tolerant	1 = intolerant 7 = tolerant

		-9 = nicht beantwortet
<b>AF35_15</b>	unvorsichtig/vorsichtig	1 = unvorsichtig 7 = vorsichtig -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_16</b>	ängstlich/kühn	1 = ängstlich 7 = kühn -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_17</b>	aufgeregt/ruhig	1 = aufgeregt 7 = ruhig -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_18</b>	inaktiv/lebhaft	1 = inaktiv 7 = lebhaft -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_19</b>	aggressiv/friedlich	1 = aggressiv 7 = friedlich -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_20</b>	passiv/energisch	1 = passiv 7 = energisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_21</b>	eingebildet/bescheiden	1 = eingebildet 7 = bescheiden -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_22</b>	unsicher/selbstsicher	1 = unsicher 7 = selbstsicher -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_23</b>	eigensinnig/zur Zusammenarbeit bereit	1 = eigensinnig 7 = zur Zusammenarbeit bereit -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_24</b>	konformistisch/unabhängig	1 = konformistisch 7 = unabhängig -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_25</b>	taktlos/taktvoll	1 = taktlos 7 = taktvoll -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_26</b>	unaufrichtig/offen	1 = unaufrichtig 7 = offen -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_27</b>	unrealistisch/realistisch	1 = unrealistisch 7 = realistisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_28</b>	opportunistisch/idealistisch	1 = opportunistisch 7 = idealistisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_29</b>	beklagenswert/bewundernswert	1 = beklagenswert 7 = bewundernswert -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_30</b>	unsympathisch/sympathisch	1 = unsympathisch 7 = sympathisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_31</b>	faul/fleißig	1 = faul

		7 = fleißig -9 = nicht beantwortet
<b>AF35_32</b>	dumm/intelligent	1 = dumm 7 = intelligent -9 = nicht beantwortet
<b>AF36</b>	"Bitte denken Sie wieder an eine weibliche Führungskraft. Bitte geben Sie bei den folgenden gegensätzlichen Eigenschaftspaa- ren an, welche eher auf eine weibliche Führungskraft zutrifft."	
<b>AF36_01</b>	verschwenderisch/sparsam	1 = verschwenderisch 7 = sparsam -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_02</b>	geizig/freigiebig	1 = geizig 7 = freigiebig -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_03</b>	unbeherrscht/beherrscht	1 = unbeherrscht 7 = beherrscht -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_04</b>	gehemmt/unbefangen	1 = gehemmt 7 = unbefangen -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_05</b>	albern/ernst	1 = albern 7 = ernst -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_06</b>	mürrisch/heiter	1 = mürrisch 7 = heiter -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_07</b>	leichtgläubig/skeptisch	1 = leichtgläubig 7 = skeptisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_08</b>	misstrauisch/vertrauend	1 = misstrauisch 7 = vertrauend -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_09</b>	lax/bestimmt	1 = lax 7 = bestimmt -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_10</b>	unerbittlich/milde	1 = unerbittlich 7 = milde -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_11</b>	wankelmütig/beharrlich	1 = wankelmütig 7 = beharrlich -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_12</b>	starr/flexibel	1 = starr 7 = flexibel -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_13</b>	kritiklos/kritisch	1 = kritiklos 7 = kritisch -9 = nicht beantwortet

<b>AF36_14</b>	intolerant/tolerant	1 = intolerant 7 = tolerant -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_15</b>	unvorsichtig/vorsichtig	1 = unvorsichtig 7 = vorsichtig -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_16</b>	ängstlich/kühn	1 = ängstlich 7 = kühn -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_17</b>	aufgeregt/ruhig	1 = aufgeregt 7 = ruhig -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_18</b>	inaktiv/lebhaft	1 = inaktiv 7 = lebhaft -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_19</b>	aggressiv/friedlich	1 = aggressiv 7 = friedlich -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_20</b>	passiv/energisch	1 = passiv 7 = energisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_21</b>	eingebildet/bescheiden	1 = eingebildet 7 = bescheiden -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_22</b>	unsicher/selbstsicher	1 = unsicher 7 = selbstsicher -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_23</b>	eigensinnig/zur Zusammenarbeit bereit	1 = eigensinnig 7 = zur Zusammenarbeit bereit -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_24</b>	konformistisch/unabhängig	1 = konformistisch 7 = unabhängig -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_25</b>	taktlos/taktvoll	1 = taktlos 7 = taktvoll -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_26</b>	unaufrichtig/offen	1 = unaufrichtig 7 = offen -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_27</b>	unrealistisch/realistisch	1 = unrealistisch 7 = realistisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_28</b>	opportunistisch/idealistisch	1 = opportunistisch 7 = idealistisch -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_29</b>	beklagenswert/bewundernswert	1 = beklagenswert 7 = bewundernswert -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_30</b>	unsympathisch/sympathisch	1 = unsympathisch 7 = sympathisch

		-9 = nicht beantwortet
<b>AF36_31</b>	faul/fleißig	1 = faul 7 = fleißig -9 = nicht beantwortet
<b>AF36_32</b>	dumm/intelligent	1 = dumm 7 = intelligent -9 = nicht beantwortet
<b>SD01</b> Geschlecht	"Welches Geschlecht haben Sie?"	1 = weiblich 2 = männlich 3 = anderes 4 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
<b>SD23</b> Management Ebene	"Zu welcher Management-Ebene zählen Sie sich selbst?"	1 = Topmanagement 2 = Middlemanagement 3 = Lowermanagement 4 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
<b>SD20</b> Führungsposition	"Sind Sie Führungskraft?"	1 = ja 2 = nein -9 = nicht beantwortet
<b>SD02_01</b> Ich bin ... Jahre	"Wie alt sind Sie?"	Offene Eingabe (Ganze Zahl)
<b>SD21_01</b> Ich führe seit ... Jahren	"Wie viele Jahre sind Sie schon Führungskraft?"	Offene Eingabe (Dezimalzahl)
<b>SD25_01</b> Ich arbeite für meine Führungskraft seit ... Jahren	"Wie lange ist Ihre Führungskraft schon für Sie zuständig?"	Offene Eingabe (Dezimalzahl)
<b>SD22_01</b> Ich führe ... MitarbeiterInnen	"Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen Sie derzeit?"	Offene Eingabe (Ganze Zahl)
<b>SD24_01</b> In meinem Unternehmen arbeiten ca. ... MitarbeiterInnen	"Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfasst Ihr Unternehmen circa?"	Offene Eingabe (Ganze Zahl)
<b>SD19_01</b> Meine Führungskraft ist ca. ... Jahre	"Wie alt schätzen Sie Ihre unmittelbare Führungskraft?"	Offene Eingabe (Ganze Zahl)
<b>SD14</b> Beschäftigung	"Was machen Sie beruflich?"	1 = Schüler/in 2 = In Ausbildung 3 = Student/in 4 = Angestellte/r, Arbeiter/in, Beamte/r 5 = Hausmann/frau 6 = Selbstständig 7 = Arbeitslos/Arbeit suchend 8 = In Pension 9 = Wehrdienst/Zivildienst 10 = Freiwilliges soziales Jahr 11 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
<b>SD16</b> Einkommen I	"Wie hoch ist/war ungefähr Ihr (letztes) monatliches Nettoeinkommen?"	1 = Ich habe kein eigenes Einkommen 2 = weniger als 250 € 3 = 250 € bis unter 500 € 4 = 500 € bis unter 1000 € 5 = 1000 € bis unter 1500 € 6 = 1500 € bis unter 2000 € 7 = 2000 € bis unter 2500 €

		8 = 2500 € bis unter 3000 € 9 = 3000 € bis unter 3500 € 10 = 3500 € bis unter 4000 € 11 = 4000 € oder mehr 12 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
--	--	--

## Anhang C: Häufigkeitstabellen

Tabelle 12: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „typische Führungskraft“ der Generation Y/Z

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
selbstbewusst	3,53%	6,14
durchsetzungsfähig	2,52%	4,60
teamfähig	2,35%	6,29
entscheiden	2,18%	4,00
dominant	1,93%	5,96
steht hinter den MA	1,85%	6,27
Verantwortung	1,85%	4,27
fachlich kompetent	1,76%	6,33
Vorbild	1,68%	5,40
fördern	1,26%	7,80
Motivation	1,18%	6,43
Autorität	1,09%	3,31
innovativ	1,09%	5,00
offenes Ohr	1,09%	4,69
stressresistent	1,09%	7,46
ehrgeizig	1,01%	5,00
gestresst	1,01%	8,67
wertschätzend	1,01%	5,17
kollegial	0,92%	6,64
zielorientiert	0,92%	2,82

Tabelle 13: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „weibliche Führungskraft“ der Generation Y/Z

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
Empathie	2,11%	4,30
einfühlsam	1,93%	4,90
strukturiert	1,74%	5,74
zielorientiert	1,74%	3,74
Durchsetzungsvermögen	1,65%	3,22

gerecht	1,65%	5,44
unterstützend	1,47%	8,13
fördernd	1,38%	7,80
muss mehr leisten als ein Mann	1,38%	3,93
emotional	1,29%	2,86
kommunikativ	1,19%	4,69
verantwortungsbewusst	1,19%	7,00
stressresistent	1,10%	8,67
verständnisvoll	1,10%	3,50
fachliche Kompetenz	1,01%	6,64
Gleichberechtigung	1,01%	4,09
organisiert	1,01%	5,00
Vertrauen	1,01%	3,36
arbeitet hart	0,92%	10,00
hilfsbereit	0,92%	5,20

Tabelle 14: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „männliche Führungskraft“ der Generation Y/Z

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
durchsetzungsfähig	3,10%	4,39
offen	1,97%	8,81
klar	1,88%	5,20
unterstützend	1,69%	9,11
zielorientiert	1,69%	3,89
stressresistent	1,50%	8,00
stur	1,50%	6,88
Verantwortung	1,50%	6,25
vorausschauend	1,50%	8,13
selbstbewusst	1,41%	5,13
sachlich	1,22%	8,38
dominant	1,03%	2,45
machtbewusst	1,03%	5,55

motiviert	1,03%	5,55
arbeitet mit	0,94%	10,00
beängstigend	0,94%	10,00
fair	0,94%	3,60
flexibel	0,94%	6,80
kann über Leichen gehen	0,94%	10,00
selbstsicher	0,94%	10,00

Tabelle 15: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „typische Führungskraft“ der Generation X

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
entscheiden	4,62%	6,87
fördern	2,44%	6,79
zielorientiert	2,34%	5,09
gerecht	1,92%	5,49
teamfähig	1,71%	5,42
Vorbild	1,30%	5,48
fachlich kompetent	1,19%	4,39
unterstützend	1,19%	5,70
Vertrauen	1,19%	5,52
Empathie	1,09%	4,71
kompetent	1,09%	3,19
führen	1,04%	5,70
menschlich	0,99%	6,05
bestimmend	0,94%	7,00
innovativ	0,94%	9,11
Kontrolle	0,94%	7,78
starr	0,94%	9,00
Macht	0,88%	2,29
verständnisvoll	0,88%	8,76
Autorität	0,83%	7,00

Tabelle 16: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „weibliche Führungskraft“ der Generation X

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
unterstützend	1,83%	4,93
kommunikativ	1,70%	5,38
multi tasking fähig	1,63%	7,48
emotional	1,57%	5,00
Vertrauen	1,57%	6,33
fördernd	1,44%	7,55
zielorientiert	1,44%	4,18
Empathie	1,37%	2,71
gerecht	1,31%	6,70
kompetent	1,31%	2,60
fachliche Kompetenz	1,24%	4,47
fair	1,11%	8,76
kreativ	1,11%	5,82
offen	1,04%	4,63
intelligent	0,91%	6,14
verlässlich	0,91%	7,71
ehrgeizig	0,85%	5,77
Engagement	0,85%	3,92
Zicke	0,85%	3,31
strukturiert	0,78%	6,00

Tabelle 17: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „männliche Führungskraft“ der Generation X

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
zielorientiert	1,76%	4,75
Visionär	1,39%	7,00
Egoismus	1,25%	4,29
Empathie	1,25%	4,53
Macht	1,25%	4,18
unterstützend	1,25%	4,41
durchsetzungsfähig	1,17%	2,88

Handschlagqualität	1,17%	7,38
kompetent	1,17%	2,75
fordernd	1,10%	6,73
überheblich	1,10%	3,13
teamfähig	1,03%	5,86
kommunikativ	0,95%	4,69
Verantwortung	0,95%	7,46
direkt	0,88%	6,17
geradlinig	0,88%	5,83
Freunderlwirtschaft	0,81%	5,55
Probleme lösen	0,81%	5,55
selbstbewusst	0,81%	3,91
auf eigene Vorteile be- dacht	0,73%	10,00

Tabelle 18: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „typische Führungskraft“ der Generation Baby Boomer

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
entscheiden	4,41%	5,52
teamfähig	2,63%	5,56
kommunikationsfähig	2,52%	5,42
loyal	2,10%	6,50
wertschätzend	2,10%	3,80
fachlich kompetent	2,00%	6,05
Organisation	2,00%	8,05
MitarbeiterInnen orientiert	1,79%	4,41
unterstützend	1,79%	7,35
kompetent	1,68%	3,25
Respekt	1,68%	6,00
zuhören	1,58%	8,33
ehrlich	1,26%	6,00
hilfsbereit	1,26%	6,67
delegieren	1,16%	5,55

Leadership	1,16%	9,18
Balanced Scorecard	1,05%	10,00
bestimmend	1,05%	3,40
Entwicklung	1,05%	10,00
gerecht	1,05%	2,00

Tabelle 19: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „weibliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
fachliche Kompetenz	3,11%	5,48
kompetent	3,11%	7,00
gerecht	2,36%	3,53
Teamfähigkeit	1,99%	5,38
verständnisvoll	1,99%	6,00
belastbar	1,74%	5,86
zielorientiert	1,74%	7,86
freundlich	1,62%	7,46
fördernd	1,49%	8,67
Leadership	1,49%	6,67
Durchsetzungsvermögen	1,37%	7,73
Empathie	1,37%	2,27
gelassen	1,24%	10,00
Gleichberechtigung	1,24%	4,40
Intuition	1,24%	10,00
Praxisbezug	1,24%	10,00
sarkastisch	1,24%	10,00
Untergebenheit	1,24%	10,00
anwesend	1,12%	9,00
ausgleichend	1,12%	5,89

Tabelle 20: relative Häufigkeiten und mittlere Ränge zur Kern-Peripherie-Analyse zum Begriff „männliche Führungskraft“ der Generation Baby Boomer

Begriffe	Relative Häufigkeit	Mittlerer Rang
entscheidungsfreudig	3,23%	6,25
kompetent	2,83%	6,24
gerecht	2,69%	3,40
zielorientiert	2,69%	7,10
Netzwerker	2,15%	8,50
fordernd	1,88%	6,00
sexistisch	1,88%	7,14
delegieren	1,75%	5,15
fachlich kompetent	1,62%	4,83
Mentor	1,48%	5,91
ausgeglichen	1,35%	10,00
der Verantwortung bewusst	1,35%	10,00
inkompetent	1,35%	10,00
persönliche Basis	1,35%	10,00
wertschätzend	1,35%	3,00
zugeknöpft	1,35%	10,00
eigensinnig	1,21%	9,00
Experte	1,21%	9,00
harmoniebedürftig	1,21%	9,00
humorlos	1,21%	9,00

Tabelle 21: Häufigkeitstabelle der Kategorien für die Korrespondenzanalyse nach den Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ für die Generation Y/Z

Kategorie	Kategorie	typische Führungskraft	männliche Führungskraft	weibliche Führungskraft	Gesamt
Ziel- und Lösungsorientierung	1	34	22	31	87
Optische Darstellung	2	3	3	2	8
Aufgaben- & Leistungsorientierung	3	23	35	17	75
Empathie & MitarbeiterInnenorientierung	4	72	38	90	200

Machtgeha- be/Impulsivität/Überheblichkeit	5	33	58	37	128
Gerechtigkeit & Fairness	6	21	14	12	47
Souveränität & Selbstsicherheit	7	41	34	22	97
Kreativität & Intelligent	8	0	2	3	5
Belastbar	9	2	7	9	18
Dummheit	10	0	2	0	2
neutral	11	2	1	3	6
Unsicherheit & Überlastung	12	10	19	12	41
Know How & Kompetenz	13	23	13	12	48
Vorbildwirkung	14	15	14	6	35
zu wenig Achtung auf MA & Ungerechtigkeit	15	8	7	13	28
Flexibilität & Engagement	16	6	7	8	21
Verantwortungsbewusst & Zu- verlässig	17	10	7	7	24
Nonsens	18	10	10	13	33
<b>Gesamt</b>		<b>313</b>	<b>293</b>	<b>297</b>	<b>903</b>

Tabelle 22: Häufigkeitstabelle der Kategorien für die Korrespondenzanalyse nach den Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ für die Generation X

Kategorie	Kate- gorie	typische Füh- rungskraft	männliche Füh- rungskraft	weibliche Füh- rungskraft	Ge- samt
Ziel- und Lösungsorientierung	1	54	29	25	108
Optische Darstellung	2	4	15	15	34
Aufgaben- & Leistungsorientie- rung	3	44	49	14	107
Empathie & MitarbeiterIn- nenorientierung	4	108	82	111	301
Machtgeha- be/Impulsivität/Überheblichkeit	5	65	70	58	193
Gerechtigkeit & Fairness	6	23	10	16	49
Souveränität & Selbstsicherheit	7	31	33	25	89
Kreativität & Intelligent	8	3	3	9	15
Belastbar	9	1	7	17	25
Dummheit	10	1	2	2	5

neutral	11	2	0	2	4
Unsicherheit & Überlastung	12	11	10	18	39
Know How & Kompetenz	13	49	19	36	104
Vorbildwirkung	14	22	6	5	33
zu wenig Achtung auf MA & Ungerechtigkeit	15	9	14	20	43
Flexibilität & Engagement	16	6	10	10	26
Verantwortungsbewusst & Zuverlässig	17	12	6	5	23
Nonsens	18	26	15	22	63
Gesamt		471	380	410	1261

Tabelle 23: Häufigkeitstabelle der Kategorien für die Korrespondenzanalyse nach den Stimuli „typische Führungskraft“, „weibliche Führungskraft“ und „männliche Führungskraft“ für die Generation Baby Boomer

Kategorie	Kategorie	typische Führungskraft	männliche Führungskraft	weibliche Führungskraft	Gesamt
Ziel- und Lösungsorientierung	1	28	12	13	53
Optische Darstellung	2	2	3	3	8
Aufgaben- & Leistungsorientierung	3	18	27	12	57
Empathie & MitarbeiterInnenorientierung	4	83	52	75	210
Machtgehebe/Impulsivität/Überheblichkeit	5	27	38	18	83
Gerechtigkeit & Fairness	6	10	12	12	34
Souveränität & Selbstsicherheit	7	12	13	13	38
Kreativität & Intelligent	8	2	0	2	4
Belastbar	9	1	0	11	12
Dummheit	10	0	1	0	1
neutral	11	0	2	3	5
Unsicherheit & Überlastung	12	4	6	7	17
Know How & Kompetenz	13	22	16	17	55
Vorbildwirkung	14	10	5	5	20
zu wenig Achtung auf MA & Ungerechtigkeit	15	3	3	10	16
Flexibilität & Engagement	16	3	2	4	9

Verantwortungsbewusst & Zuverlässig	17	2	3	2	7
Nonsens	18	13	8	9	30
Gesamt		240	203	216	659

## **Anhang D: Rohdaten**

Die Rohdaten können bei Bedarf von der Autorin dieser Arbeit angefordert werden.