

Sonja
Bischoff



Jenseits der Quote

Frauen zwischen Qualität und Führungsposition

Gesammelte Aufsätze

Ina Braun [Hrsg.]

Sonja Bischoff

Jenseits der Quote

Über die Autorin

Ina Braun ist Germanistin und Hispanistin. Gegenwärtig arbeitet sie als Gymnasiallehrerin für die Fächer Deutsch, Spanisch, Französisch, Darstellendes Spiel und Deutsch als Zweitsprache. Sie ist Herausgeberin der Schriftenreihe ›Interkulturelle Bibliothek‹ und der Gedenkschrift ›Im Denken unterwegs‹ von Peter Gerdson. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist ›Frauen zwischen Leistung und Diskriminierung‹. Braun ist Biographin von Víctor Jara, Günter Wallraff und Clara Viebig.

Jenseits der Quote

Frauen zwischen Qualität und Führungsposition

Gesammelte Aufsätze

Durchgesehene und korrigierte Auflage

herausgegeben und eingeleitet
von Ina Braun



gefördert durch
Peter-Gerdsen-Stiftung

Traugott Bautz
Nordhausen 2026

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in Der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <https://www.dnb.de/> abrufbar.

Verlag Traugott Bautz GmbH
99734 Nordhausen 2026
Umschlaggestaltung: Markus Rhode
Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany
ISBN 978-3-68911-064-2
www.bautz.de

Inhalt

- Vorwort 9**
- Einführung 11**
- Biographischer Abriss 15**

- 1. Frauen und Männer in Führungspositionen 19**
 - 1.1 Zur ersten Studie 1986 19
 - 1.1.1 Ökonomische Überlegungen zur Beschäftigung von Frauen in Positionen der Unternehmensführung..... 19
 - 1.1.2 Männer und Frauen im Mittel-Management von Unternehmen- Bestandsaufnahme 1986 38
 - 1.2 Zur zweiten Studie 1991 45
 - 1.2.1 Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft – 1991 im Vergleich zu 1986 45
 - 1.3 Zur dritten Studie 1999..... 53
 - 1.3.1 Die Schlagzahl erhöhen – mit Lust an die Macht..... 53
 - 1.4 Zur vierten Studie 2005 61
 - 1.4.1 Geschlechterrollen in der Wirtschaft oder: Wer führt in (die) Zukunft? 61
 - 1.4.2 Mit (mehr) Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in die Zukunft? 78
 - 1. 5 Zur fünften Studie 2010..... 78
 - 1.5.1 Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft – gewollt, gewünscht, aber auch geschätzt? 78
 - 1.5.2 Frauen in Führungspositionen..... 90
 - 1.6 Zur sechsten Studie 2015 95

2. Karriereplanung von Frauen	97
2.1 Karriereplanung von Frauen, für Frauen und vor allem mit Frauen... ..	97
2.2 Unternehmen im Vergleich	104
2.3 Berufliche Perspektiven für Hochschulabsolventinnen – angestellt oder selbständig?	109
 3. Kundenorientiertes Leistungsmanagement	125
3.1 Controlling im Sekretariat	126
3.2 Von erfolgreichen Dienstleistern lernen! Prinzipien eines kundenorientierten Leistungsmanagements	131
 4. Freie Berufe als Zukunftsmodell	149
4.1 Beruf der Zukunft	149
4.2 Zur strategischen Position des selbständigen Freiberuflers oder: was Unternehmen von Freiberuflern lernen können	151
 5. Entwicklung von Management-Fähigkeiten durch Musik	157
5.1 Mit Intuition Komplexität bewältigen – mit Musik intuitive (Management) Fähigkeiten entwickeln	157
 Bibliographie zu Sonja Bischoff	165
 Gesammelte Werke von Peter Gerdson	171
Jahrbuch des Denkens	182
Jahrbuch Psychotherapie	187



PROF. DR. SONJA BISCHOFF (1947-2015)

Vorwort

Im Dezember 2026 jährt sich der Todestag von Prof. Dr. Sonja Bischoff (1947–2016) zum zehnten Mal – ein Anlass, ihr Lebenswerk zu würdigen. Als prägende Stimme der Betriebswirtschaftslehre setzte sie seit den 1990er-Jahren wichtige Impulse in der Forschung zu Frauen in Führungspositionen. Ihr wissenschaftliches Wirken war dabei stets mit gesellschaftlicher Verantwortung verbunden. Bischoff verstand es, ökonomische Fragestellungen mit Fragen der Gleichstellung zu verknüpfen. Sie zeigte auf, wie Karrieren durch strukturelle Barrieren beeinflusst werden und welche Potenziale dadurch ungenutzt bleiben. Damit leistete sie einen bedeutenden Beitrag zur Diskussion um Diversität in Unternehmen. Ihre Arbeiten besitzen bis heute große Relevanz.

Zugleich war Sonja Bischoff eine inspirierende Persönlichkeit, die viele Menschen – insbesondere ihre Studierenden – nachhaltig geprägt hat. Ihr Vermächtnis bleibt auch heute ein wichtiger Orientierungspunkt für Wissenschaft und Praxis.

Die vorliegende Sammlung von Aufsätzen, die verstreut in zahlreichen Publikationen erschienen sind, trägt der Vielfalt der Fachgebiete Sonja Bischoffs Rechnung und bietet einen repräsentativen Querschnitt durch das Werk der Hamburger Wissenschaftlerin. Zweifellos bildeten ihre wiederholten Studien zu Frauen und Männern in Führungspositionen in Deutschland den Schwerpunkt ihrer Forschung. Dazu zählt auch ihre Beschäftigung mit der Karriereplanung von Frauen. Entsprechend wurden mehrere zusammenfassende Beiträge zu diesen Studien in die Sammlung aufgenommen.

Darüber hinaus widmete sich Sonja Bischoff dem kundenorientierten Leistungsmanagement sowie dem Zusammenhang von Qualität und Kundenbindung. Zudem propagierte sie die freiberufliche Tätigkeit als Zukunftsmodell. Nach ihrem Eintritt in den Ruhestand beschäftigte sie sich schließlich mit der Entwicklung von Managementfähigkeiten durch Musik. Aus diesen beiden Themenfeldern sind jedoch nur wenige Dokumente überliefert, da Bischoff viele ihrer Vorträge frei und lediglich auf der Grundlage knapper Stichwortnotizen hielt.

Danksagung

Die Herausgeberin dankt allen Beteiligten für ihre Unterstützung bei der Beschaffung und Bearbeitung der einzelnen Aufsätze. Mein besonderer Dank gilt den Bibliothekarinnen Frau Susanne Pieroth und dem gesamten Fernleihteam der Universitätsbibliothek Trier sowie Frau Johanna Blautzik von der Universität Hamburg – Hamburger Bibliothek für Universitätsgeschichte für die Durchführung der Fernleihen. Ebenso danke ich Frau Evelyn Hartinger, Büroleiterin des Bayerischen Landesfrauenrates in München, Herrn Markus Krüger, leitender Redakteur der Zeitschrift BankInformation in Berlin sowie Herrn Martin Baumgärtel, Ressortleiter Dokumentation und Archive des Deutschlandradios Berlin, für die Übersendung von Aufsätzen und Interviews.

Trier, im Dezember 2026

Ina Braun

Einführung

Sonja Bischoff gehört zu den Wissenschaftlerinnen, die ein gesellschaftlich aufgeladenes Thema mit analytischer Nüchternheit untersucht haben: die Frage, wie Frauen Führungspositionen erreichen, ausfüllen und dauerhaft behaupten können. Sie behandelte dieses Thema nicht als politische Parole, sondern als Forschungsgegenstand.

Von 1986 bis 2011 war Bischoff Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Im Fachbereich Sozialökonomie initiierte sie das Masterprogramm ›Entrepreneurship‹. Ihre empirisch fundierten Forschungen zu Männern und Frauen in Führungspositionen verbanden betriebswirtschaftliche Analyse mit gesellschaftlicher Reflexion.

Die vorliegenden Aufsätze eröffnen einen Denkraum, der bis heute aktuell geblieben ist. Im Mittelpunkt stehen Frauen, Karriere und beruflicher Aufstieg – im Kern jedoch die Frage, was eine Gesellschaft unter Leistung versteht, wer führen darf und ob Führung bloße Macht oder verantwortliches Handeln bedeutet.

Bischoffs Werk besitzt weiterhin orientierende Kraft. Die Debatte um Frauen in Führungspositionen hat sich nicht erledigt; sie hat lediglich ihre Sprache verändert. Wo früher offen von Ausschluss gesprochen wurde, ist heute von Passung, Verfügbarkeit oder Unternehmenskultur die Rede. Formale Gleichheit garantiert noch keine tatsächliche Teilhabe.

Bischoffs Stärke lag darin, solche Spannungen ernst zu nehmen, ohne sie ideologisch zu verengen. Sie lehnte sowohl Symbolpolitik als auch die bloße Übernahme traditioneller männlicher Karrieremuster ab. Führung sollte auf Leistung, Kompetenz und sozialer Verantwortung beruhen. Wer Fähigkeiten entwickelt, Verantwortung übernimmt und verbindend wirkt, besitzt die Voraussetzungen für Führung.

Der Begriff der Leistung wird häufig missverstanden oder instrumentalisiert. Mitunter dient er zur Rechtfertigung von Ungleichheiten; oft wird er so eng gefasst, dass nur Zahlen, Titel oder sichtbare Präsenz zählen. Ein solcher Leistungsbegriff misst viel, versteht aber wenig.

Leistung erschöpft sich nicht im Ergebnis. Sie verbindet Fähigkeit, Bereitschaft und Wirkung. Ein Mensch leistet, wenn er Fähigkeiten einsetzt, neue

Kompetenzen entwickelt und dadurch einen sachlichen, organisatorischen oder menschlichen Beitrag hervorbringt. Leistung zeigt sich deshalb nicht erst im Erfolg, sondern bereits im Prozess der Entwicklung. Leistung besitzt eine fachliche, methodische, soziale und ethische Dimension. Führung ohne Sachverstand bleibt leer; komplexe Aufgaben verlangen Struktur; Entscheidungen betreffen immer Menschen und haben Folgen. Nachhaltige Leistung erschöpft sich daher nicht im kurzfristigen Erfolg.

Gerade Frauen in Führungspositionen werden häufig an widersprüchlichen Maßstäben gemessen. Sie sollen entschlossen sein, aber nicht hart wirken; ambitioniert, aber nicht egoistisch; teamfähig, aber nicht schwach. Daran zeigt sich, dass Leistung nie völlig neutral bewertet wird, sondern gesellschaftlichen Deutungsmustern unterliegt.

Bischoffs Arbeiten machen diese Muster sichtbar. Bischoff fragt nicht nur, ob Frauen Leistung erbringen, sondern auch, ob diese erkannt, fair bewertet und gefördert wird. Eine Gesellschaft kann über zahlreiche hochqualifizierte Frauen verfügen und dennoch nur wenige Frauen in Führungspositionen hervorbringen, wenn Übergänge strukturell blockiert bleiben.

Leistung bedeutet deshalb auch Selbstbehauptung: die Bereitschaft, die eigenen Fähigkeiten ernst zu nehmen und berufliche Ambitionen nicht als Widerspruch zu persönlicher Integrität oder Familie zu begreifen. Bischoff ermutigte Frauen, Kompetenz sichtbar zu machen und Entwicklungsmöglichkeiten entschlossen wahrzunehmen. Leistung erscheint damit als innere Form, die Können und Haltung verbindet. Sichtbar wird sie im Ergebnis; ihren Ursprung hat sie in der bewussten Gestaltung der eigenen Entwicklung.

Eine Führungsposition ist mehr als ein Platz in der Hierarchie. Führung bedeutet verdichtete Verantwortung. Wer führt, beeinflusst Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftswege. Macht kann Bestandteil von Führung sein, bildet aber nicht ihren Kern. Entscheidend sind Orientierung, Urteilskraft, Verbindungsfähigkeit und die Bereitschaft, Folgen zu verantworten.

Hier zeigt sich der Zusammenhang von Leistung und Führung. Leistung qualifiziert dann für Führung, wenn sie über die eigene Person hinauswirkt. Wer die eigene Kompetenz so einsetzt, dass andere besser arbeiten und sich weiterentwickeln können, nähert sich dem Wesen von Führung. Führung bedeutet Dienst an einer gemeinsamen Aufgabe.

Für Bischoff war zentral, dass Frauen in Führungspositionen weder als Ausnahme noch als Sonderfall betrachtet werden dürfen. Sie sollen – wie alle Führungskräfte – an der Qualität ihres Handelns gemessen werden. Zugleich

ist anzuerkennen, dass ihre Wege in die Führung historisch und organisatorisch oft unter anderen Bedingungen verlaufen als die von Männern. Führungspositionen werden damit zum Prüfstein für Organisationen. Sie zeigen, ob tatsächlich nach Kompetenz entschieden wird und ob Institutionen bereit sind, tradierte Muster zu hinterfragen.

Sonja Bischoffs Denken entzieht sich einfachen politischen Zuschreibungen. Sie reduziert Frauen weder auf Opferrollen noch übersieht sie strukturelle Hindernisse. Gleichberechtigung bedeutet für sie nicht, Leistung durch Geschlecht zu ersetzen, sondern Leistung nicht durch Geschlecht zu verdecken.

Bischoffs Kritik richtet sich daher in zwei Richtungen: gegen eine Politik, die Geschlecht zum alleinigen Entscheidungskriterium macht, und gegen eine Praxis, die sich als neutral ausgibt, obwohl sie bestimmte Lebensentwürfe bevorzugt. Frauen sollen Verantwortung übernehmen und sich an klaren Maßstäben messen lassen – allerdings unter Bedingungen, die Familie und Beruf vereinbar machen.

Gleichheit ohne Schonraum bedeutet daher nicht Schonung, sondern Fairness: faire Maßstäbe, gerechte Anerkennung und eine Kultur, in der Leistung auch dort sichtbar wird, wo sie nicht den traditionellen Bildern von Führung entspricht.

Eine Gesellschaft ohne Konkurrenz verliert an Spannung; eine Gesellschaft mit falscher Konkurrenz verliert an Menschlichkeit. Bischoffs Denken zielt auf eine Konkurrenz, die aufbaut, statt zu zerstören. Frauen in Führungspositionen besitzen deshalb eine doppelte Bedeutung. Sie gestalten und entscheiden selbst, erweitern aber zugleich den Horizont des Möglichen. Sie zeigen, dass Führung nicht an ein Geschlecht gebunden ist und dass Kompetenz unterschiedliche Formen annehmen kann.

Vorbildfunktion wirkt motivierend. Wer Frauen in verantwortlichen Positionen erlebt, entwickelt ein anderes Bild der eigenen Möglichkeiten. Führung erscheint nicht länger als fremder Raum, sondern als erreichbare Aufgabe. Vorbilder dürfen jedoch nicht idealisiert werden. Frauen in Führungspositionen müssen weder vollkommen sein noch stellvertretend für alle Frauen sprechen. Sie dürfen Fehler machen, scheitern und neu beginnen. Erst wenn ihre Präsenz selbstverständlich geworden ist, werden Fehler als menschlich und nicht als geschlechtsspezifisch wahrgenommen.

Organisationen können Bedingungen schaffen, unter denen Fähigkeiten sichtbar werden: durch transparente Laufbahnen, gerechte Bewertungskriterien und Strukturen, die Familie nicht als Karrierebruch behandeln.

Gesunde Konkurrenz belohnt nicht bloße Selbstdarstellung, sondern Urteilskraft, Kompetenz und verbindende Stärke.

Führung bewährt sich in der Dauer. Menschen können kurzfristig Eindruck machen und langfristig Schaden hinterlassen. Nachhaltige Führung bedeutet, Erfolg so zu gestalten, dass Menschen und Organisationen nicht verbraucht werden.

Hier verbindet sich Bischoffs betriebswirtschaftliche Perspektive mit einer gesellschaftlichen. Unternehmen sind soziale Räume. Was in ihnen geschieht, wirkt auf Arbeitskulturen, Bildungswege und gesellschaftliche Erwartungen zurück. Deshalb berührt die Frage nach Frauen in Führungspositionen immer auch die Ordnung des Gemeinwesens. Bischoff löst diese Frage aus ideologischen Gegensätzen heraus, indem sie sie auf Verantwortung und Leistung zurückführt. Führung erscheint damit als anspruchsvolle Form menschlicher Reife: Wer führen will, muss bereit sein zu wachsen – und andere wachsen zu lassen.

Aus dieser Perspektive verändert sich auch das Verhältnis von Beruf und Familie. Familie steht nicht im Gegensatz zur Leistung. Sie verlangt Organisation, Geduld, Konfliktfähigkeit, Fürsorge und Ausdauer – Fähigkeiten, die auch für Führung wesentlich sind. Dass sie lange Zeit nicht als führungsrelevant galten, sagt mehr über verengte Führungsvorstellungen aus als über die Fähigkeiten von Frauen.

Bischoffs Aufsätze sind deshalb mehr als Beiträge zu einer Fachdebatte. Sie zeigen, dass die Frage nach Frauen in Führungspositionen nicht am Rand der Betriebswirtschaft steht, sondern im Zentrum jeder Organisation, die wissen will, wie sie mit Talent, Verantwortung und Zukunft umgeht.

Biographischer Abriss

Sonja Bischoff wird am 21. März 1947 in Strang bei Osnabrück (heute Bad Rothenfelde) als Brunhilde Sonja Steinbrügge geboren.¹ Nach dem Abitur 1966 veranlasst sie der frühe Tod des Vaters, mit dem familieneigenen Omnibus ein Busunternehmen zu gründen. Auch wenn sie das Unternehmen bald wieder aufgibt, prägen diese Erfahrungen ihr Verständnis von betriebswirtschaftlicher Führung, Kostenkalkulation und Kundenpflege.

1967 beginnt sie an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg ein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Handelsbetriebslehre, Wirtschaftsprüfung und Steuern. Nach dem Diplom 1972 promoviert sie 1974 zum Dr. rer. pol. und tritt 1975 als wissenschaftliche Mitarbeiterin in den Staatsdienst ein.

Ihr ursprüngliches Berufsziel – eine Führungsposition in der freien Wirtschaft – bleibt unter den damaligen Bedingungen für Frauen kaum erreichbar. Deshalb entscheidet sie sich für den Hochschulbereich, der bereits erste Karrierewege für Frauen eröffnet. Nach ihrer Eheschließung 1973 trägt sie den Namen Sonja Bischoff.

Zunächst lehrt sie als Dozentin an der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik, die 2005 in die Universität Hamburg eingegliedert wird, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Strategische Unternehmensführung. In der Lehre konzentriert sie sich auf Unternehmensplanung und internes Rechnungswesen.

1984 wirkt Bischoff an der Publikation ›Wissenschaft im Fraueninteresse‹ mit, in der der Einsatz von Frauen im Management erstmals unter ökonomischen Gesichtspunkten untersucht wird. 1986 wird sie zur Professorin ernannt und führt als erste Wissenschaftlerin umfangreiche Vergleichsstudien zu Männern und Frauen in Führungspositionen durch. Dieses Thema prägt ihr wissenschaftliches Werk dauerhaft.

Neben ihren Forschungen veröffentlicht sie zahlreiche Beiträge zu Karrierewegen von Frauen. Weitere Schwerpunkte sind kundenorientiertes Leistungsmanagement sowie der Zusammenhang von Qualität und Kundenbindung.

¹ Eine ausführlichere Beschreibung zum Leben von Sonja Bischoff: vgl. Braun-Yousefi, Ina: Frauen zwischen Leistung und Diskriminierung? In: Jahrbuch des Denkens – Zeitschrift der deutschen Kultur, 5. Jg./2021, Nordhausen: Bautz (43-60).

In ihrer späteren Schaffensphase widmet sich Bischoff verstärkt dem Frei-beruflertum, das sie als Ausdruck ideeller Werte in einer sich wandelnden Wirtschaftsordnung versteht. Als Anfang der 2000er Jahre der Studiengang ›Entrepreneurship‹ eingerichtet wird, initiiert sie gemeinsam mit einer Juristin das Masterprogramm ›Entrepreneurship‹. Eckpunkte sind die Realisierung einer eigenen Existenz-Gründungs-idee durch die Aneignung interdisziplinären, direkt anwendbaren Wissens.

Nach ihrem Eintritt in den Ruhestand 2011 beschäftigt sie sich mit der Entwicklung von Managementfähigkeiten durch Musik. Ein Forschungsprojekt an der Schnittstelle von Musik und Management kann sie krankheitsbedingt nur noch teilweise verwirklichen. Neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit hält Sonja Bischoff zahlreiche Vorträge, leitet Workshops und Seminare und arbeitet als Beraterin und Gutachterin für Wirtschaft und Politik.

Sonja Bischoff stirbt am 8. Dezember 2016 nach längerer Krankheit. Ihrem letzten Wunsch entsprechend wird ihre Asche in der Nordsee vor der Halbinsel Eiderstedt beigesetzt.

Neuere Forschungen zu Frauen in Führungspositionen

Auch nach Sonja Bischoffs Wirken wird intensiv zu Frauen in Führungspositionen geforscht. Im Mittelpunkt stehen strukturelle Hindernisse wie Vorurteile, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Wirkung von Frauenquoten sowie die sogenannte ›gläserne Decke‹ – unsichtbare Barrieren wie traditionelle Rollenbilder oder informelle Männernetzwerke.

Besonders in den MINT-Fächern und der IT zeigen neuere Studien, dass Frauen in Führungspositionen häufig mit Sexismus, mangelnder Anerkennung und fehlenden Vorbildern konfrontiert sind. Zugleich wird paradoxerweise betont, dass gemischte Führungsteams oft erfolgreicher und innovativer arbeiten.

Insgesamt kommt die Forschung zu dem Ergebnis, dass sich die Situation zwar verbessert hat, Frauen in Führungspositionen jedoch weiterhin unterrepräsentiert sind. Während der Frauenanteil in Aufsichtsräten gestiegen ist, bleiben Vorstände und obere Managementebenen überwiegend männlich geprägt. Als entscheidend für weitere Fortschritte gelten Veränderungen der Unternehmenskultur, flexiblere Arbeitsmodelle und ein Wandel gesellschaftlicher Rollenbilder.

Danksagung

Im Jahr 2015 fand in Hamburg eine Begegnung zwischen Professor Dr. Sonja Bischoff und dem Dipl.-Ing. Professor Peter Gerdsen statt. Was diese beiden genialen Wissenschaftler verbindet, ist die gemeinsame Überzeugung, dass wahrer Erfolg allein auf Leistung, persönlicher Verantwortung und schöpferischer Tatkraft beruht.

Aus dieser geistigen Verbundenheit heraus entstand die Absicht, eine Auswahl der Schriften von Sonja Bischoff im Rahmen der Publikationen der Peter-Gerdsen-Stiftung anzustreben. Zur Realisierung dieses Vorhabens ist Peter Gerdsen leider nicht mehr gekommen. Umso größer ist für mich die Ehre, diese Aufgabe in seinem Sinne erfüllen zu dürfen.

Ich bin dankbar, die Schriften von Sonja Bischoff der Öffentlichkeit zugänglich machen zu dürfen und gleichsam die Ideen von Peter Gerdsen zu würdigen. Mein Dank gilt der Peter-Gerdsen-Stiftung für die Förderung dieses Projekts. Diese Veröffentlichung möge dazu beitragen, die Überzeugungen, die Sonja Bischoff und Peter Gerdsen miteinander verbunden haben, weiterzutragen und lebendig zu halten.

Die aufgenommenen Schriften sind ungekürzt nach den angegebenen Quellen aufgenommen, wobei kleine Änderungen vorgenommen worden sind:

- Verwendung der französischen Anführungszeichen und Vereinheitlichung der Zitierweise,
- behutsame Vereinheitlichung von Fußnoten und Literaturhinweisen,
- Anpassung an die geltenden Regeln der deutschen Rechtschreibung,
- kleinere typographische Änderungen in der Anordnung von Text und Grafiken.



BRUNHILDE SONJA STEINBRÜGGE, UM 1967

1. Frauen und Männer in Führungspositionen

1.1 Zur ersten Studie 1986

Bereits in 1985, vor Beginn ihrer ersten Studie zu Männer und Frauen in Führungspositionen, stellt Sonja Bischoff Vorüberlegungen an, in denen sie nach Gründen für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen sucht. Ihr zufolge ist dieser Zustand nicht vertretbar, zumal gerade Eigenschaften, die traditionell als weiblich gelten – etwa Sensibilität, Flexibilität und Konsensfähigkeit – wesentlich zu einem erfolgreichen Führungsstil beitragen. Zudem konstatiert Bischoff, dass berufsbedingten Auszeiten von Frauen zwar auch auf dem Wunsch nach Kindern basiert, aber nichtsdes-trotz maßgeblich von ihrer Unzufriedenheit am Arbeitsplatz beeinflusst wird.

Mit ihrer ersten Studie in 1986 betritt Bischoff Neuland, da vergleichende empirische Forschung zur Beschäftigung von Männern und Frauen in Führungspositionen zu diesem Zeitpunkt noch ein Forschungsdesiderat darstellt. Ein zentrales Ergebnis dieser Studie, die Bischoff 1989 zusammenfasst, lautet, dass die geringere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen vor allem auf ihre eingeschränkte Mobilität zurückzuführen sei. Zugleich konstatiert sie, dass Frauen dabei seien, diesen Rückstand aufzuholen.

1.1.1. Ökonomische Überlegungen zur Beschäftigung von Frauen in Positionen der Unternehmensführung

Problemstellung²

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen verschiedener Ebenen erweist sich außerordentlich unterschiedlich: Während Frauen zu den unte-

² Bischoff, Sonja: Ökonomische Überlegungen zur Beschäftigung von Frauen in Positionen der Unternehmensführung, in: Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg (Hrsg.): Karriere oder Kochtopf? Frauen zwischen Beruf und Familie (Jahrbuch für Sozialökonomie und Gesellschaftstheorie), Opladen: Westdeutscher Verlag 1985 (76-89).