

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Nina Stella Maria Potz

erkläre,

1. dass ich meine Master-Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master-Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit meine/n ArbeitgeberIn oder eine/n andere/n externe/n KooperationspartnerIn betrifft, diese/n über Titel, Form und Inhalt der Master-Thesis unterrichtet und sein/ihr Einverständnis eingeholt habe, erhobene Daten und Informationen in die schriftliche Arbeit einfließen zu lassen.

Neusiedl am See, 24.08.2020

**Kickstart Your Career – Der Einfluss von Frauenfußball auf die berufliche
Karriere von Frauen**

Master-Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science (Msc)

im Universitätslehrgang
Leadership and Management
der Donau-Universität Krems

Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften

Danube Business School

eingereicht von

Nina Stella Maria Potz

Fachgutachterin: Ass.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Eva Krczal

Formalgutachterin: Mag.^a Helena Sieberth

Neusiedl am See, 24.08.2020

Vorwort und Danksagung

Da ich selbst seit langer Zeit im Frauenfußball (als Spielerin und Trainerin) aktiv bin und als Geschäftsführern im familieneigenen Unternehmen tätig bin, hat mich eine Kombination beider Themen stark interessiert. In meiner fußballerischen Laufbahn bin ich immer wieder mit Fußballerinnen in Kontakt gekommen, die sehr interessante berufliche Karrieren bestreiten. Ob es hier einen Zusammenhang gibt, wollte ich unbedingt herausfinden.

Ich möchte diese Gelegenheit nutzen und mich bei allen bedanken, die diesen Studienabschluss unterstützt und möglich gemacht haben. Vor allem geht mein Dank an meine Mutter und die gesamte Belegschaft der W. Potz GmbH, die mir während meiner Präsenzzeiten in Krems und der aufregenden Zeit der Erstellung der Master-Thesis den Rücken freigehalten haben.

Weiters geht ein großes Dankeschön an meine Studienkollegen und -kolleginnen, die ein großer Motivationsfaktor während der gemeinsamen Zeit waren. Der gemeinsame Trip nach Griechenland war mein ständiger Antrieb bei der Fertigstellung dieser Master-Thesis. Ich bin froh, einige tolle Freundschaften in Krems geschlossen zu haben, die bestimmt über die Studienzeit hinaus andauern werden. Genauso geht mein Dank an die Lehrgangleitung, die immer mit Rat und Tat zur Hilfe gestanden ist, egal wie klein oder groß das Problem gerade war. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei meiner Betreuerin, Ass.-Prof.in Dr.in Eva Krczal, die mit sehr konstruktivem Feedback ein großer Motivationsfaktor war.

Außerdem möchte ich mich auch bei dem SC Neusiedl am See 1919 bedanken. Ohne den fußballerischen Background wäre diese Master-Thesis nicht machbar gewesen. Das gilt natürlich auch für den ÖFB und den Burgenländischen Fußballverband, die mir einige Rechercharbeit erleichtert haben.

Zuletzt möchte ich mich bei meinen Freunden und Freundinnen bedanken, die gerade in der nervenaufreibenden Zeit der Erstellung der Master-Thesis oft mit einem offenen Ohr für mich da waren und mir viel Verständnis für große Sinneskrisen entgegengebracht haben.

Vielen Dank!

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Frauen in Führungspositionen.....	16
Abb. 2: Sozialisationsbarrieren	19
Abb. 3: Vereinsteam männlich und weiblich	28
Abb. 4: Aktive Spielerinnen 2019.....	29
Abb. 5: Layout Fragebogen	39
Abb. 6: Alter der Teilnehmerinnen	40
Abb. 7: Höchste gespielte Spielklasse.....	41
Abb. 8: Berufliche Situation	42
Abb. 9: Führungsposition.....	42
Abb. 10: Ausbildung	43
Abb. 11: Ergebnis Selbstbewusstsein	47
Abb. 12: Ergebnis Selbstsicherheit.....	47
Abb. 13: Ergebnis Wille	48
Abb. 14: Ergebnis Umgang mit männlichen Kollegen.....	49
Abb. 15: Ergebnis Netzwerke	49
Abb. 16: Ergebnis Führungsrolle	50
Abb. 17: Antworten auf die offene Frage	51

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Schlüsselkompetenzen.....	8
Tab. 2: Entwicklungstendenzen.....	13
Tab. 3: Ligaeinteilung Frauen 2019/20	27
Tab. 4: Core Life Skills und Fragen	37
Tab. 5: Ergebnisse Relevanz der Core Life Skills.....	44
Tab. 6: Ergebnisse Stärkung der Fähigkeiten.....	46

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Executive Summary	VI
Abstract	VIII
1. Einleitung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
1.1 Ziel der Arbeit	3
1.2 Forschungsfrage	3
1.3 Methode	4
1.4 Aufbau der Arbeit	5
2. Führungskompetenzen und Karriereentwicklung	6
2.1 Anforderungen an Führungskräfte	6
2.2 Schlüsselkompetenzen von Führungskräften	7
2.3 Core Life Skills der WHO	8
2.4 Erlernbarkeit von Kompetenzen	9
2.5 Karriere	11
2.6 Karriereentwicklung	12
3. Frauen in Führungspositionen	15
3.1 Situation in Österreich	15
3.2 Hindernisse und Hürden für Frauen in Führungspositionen	18
3.2.1 Sozialisation als Hürde	18
3.2.2 Familie als Hürde	20
3.2.3 Unternehmen als Hürde	21
3.2.4 Netzwerke als Hürde	21
3.2.5 Unterschiedliche Rollenerwartungen als Hürde	22
3.3 Erfolgsfaktoren für Frauen in Führungspositionen	23
3.3.1 Persönlichkeit als Erfolgsfaktor	23
3.3.2 Herkunft als Erfolgsfaktor	24
3.3.3 Arbeitsplatz als Erfolgsfaktor	24
3.3.4 Gesellschaft als Erfolgsfaktor	24
3.3.5 Globalisierung als Erfolgsfaktor	25
4. Fußball als Chance für die Karriereentwicklung	26
4.1 Frauenfußball in Österreich	26
4.2 Fußball als Chance für die Entwicklung von Fähigkeiten	29
4.3 Empowerment durch Fußball	31
5. Fragebogenerhebung Life Skills in Sport und Beruf	34
5.1 Beschreibung der Vorgehensweise	34

5.2 Beschreibung der Stichprobe	35
5.3 Pre-Test	35
5.4 Aufbau des Fragebogens	36
6. Auswertung des Fragebogens	40
6.1 Demographische Daten.....	40
6.2 Ergebnisse Fragenblock „Arbeit“	43
6.3 Ergebnisse Fragenblock „Fußball“	45
6.4 Ergebnisse Fragenblock „Karriere und Fußball“	46
6.5 Ergebnis der offenen Frage.....	50
6.6 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	52
6.7 Beantwortung der Forschungsfrage	53
7. Conclusio.....	55
7.1 Kritische Diskussion	55
7.2 Handlungsempfehlungen	57
7.3 Abschließender Ausblick	59
Literaturverzeichnis	60
Anhang	1

Executive Summary

Obwohl in der Arbeitswelt von heute Chancengleichheit und Gleichberechtigung von Männern und Frauen ein Selbstverständnis sind, befinden sich trotzdem deutlich weniger Frauen in Führungspositionen. Diese Unterrepräsentanz ist durch den stetigen Abbau und teilweise gänzlichen Wegfall der Karrierehemmnisse wie Bildungsunterschiede und fehlende Berufserfahrung aber nicht mehr erklärbar. Wichtig für den Erfolg in der Arbeitswelt sind neben schulischen und fachlichen Qualifikationen ebenso soziale, kognitive und emotionale Kompetenzen. Diese werden auch als Life Skills bezeichnet. Verschiedene Untersuchungen legen nahe, dass Erfolg in Sport und Beruf die Anwendung ähnlicher Life Skills voraussetzt. Vor allem dem Fußballspiel als weltweit populärstem Sport, der mit leicht verständlichen Regeln und einer Minimalanforderung an Ausrüstung zu betreiben ist, wird das einfache Erlernen von Team-, Führungs- und Integrationsfähigkeit zugeschrieben.

Diese Master-These versucht zu erheben und darzustellen, welchen Einfluss Frauenfußball auf die Entwicklung junger Frauen hat und inwiefern der Sport auf das Arbeitsleben, die Berufswahl und auch die Karriere wirken kann. Im Besonderen beleuchtet sie die zehn definierten Core Life Skills der WHO und deren Einfluss auf die Karriereentwicklung von Fußballerinnen. Zur Erhebung der Daten wird ein Onlinefragebogen an alle 20 Teams der ersten und zweiten Frauenbundesligen in Österreich gesendet und anschließend ausgewertet. Die Ergebnisse sollen in Kombination mit der Literaturrecherche die Forschungsfrage beantworten. Diese lautet: „Welche Core Life Skills werden im Frauenfußball gefördert und welche Anwendung finden sie für die berufliche Karriereentwicklung?“.

Diese Master-These besteht aus einem theoretischen Teil, einem empirischen Abschnitt und einer abschließenden kritischen Diskussion der Ergebnisse. Im Einleitungsteil werden das Ziel der Arbeit, die Forschungsfrage, die gewählte Untersuchungsmethode und der Aufbau der Arbeit skizziert. Darauf folgt der theoretische Abschnitt, der eine Literaturrecherche darstellt, die sich in drei große Abschnitte gliedert.

Der erste Teil (Kapitel 2) beschäftigt sich mit Führungskompetenzen und Karriereentwicklung. Hier wird näher auf spezielle Anforderungen an Führungskräfte und wichtige Schlüsselkompetenzen eingegangen. Im Anschluss werden die Core Life Skills der WHO vorgestellt. In weiterer Folge wird die Erlernbarkeit von Kompetenzen beleuchtet. Der Abschluss dieses Kapitels wirft einen Blick auf die Schlagwörter Karriere und Karriereentwicklung.

Im anschließenden Kapitel wird das Thema Frauen in Führungspositionen näher beleuchtet. Zu Beginn wird die aktuelle Situation in Österreich anhand von Zahlen, Daten und Fakten vorgestellt. Es folgen Betrachtungen von möglichen Karrierehindernissen für Frauen in Führungspositionen. Abschließend werden auch Erfolgsfaktoren und positive Karriereeinflüsse vorgestellt.

Den letzten Teil der Literaturrecherche bildet ein Kapitel über Fußball als Chance für die Karriereentwicklung. Hier wird zuerst die Situation des Frauenfußballs in Österreich anhand von aktuellen Zahlen näher vorgestellt. Anschließend folgt die Betrachtung des Themas Fußball als Chance für die Entwicklung von Fähigkeiten. Zuletzt wird die Thematik Empowerment durch Fußball näher untersucht.

Nach Betrachtung der Literaturrecherche wird deutlich, dass es viele Anforderungen an Führungskräfte gibt, die nicht mit fachspezifischer Ausbildung abgedeckt werden können. Gleichzeitig können sogenannte Life Skills wie Durchsetzungsvermögen, Selbstwahrnehmung, Teamwork, Zeitmanagement oder Belastbarkeit auch in anderen Settings als dem Arbeitsplatz erlernt und gefördert werden. Auch Frauenfußball kann hier eine Quelle dafür sein.

Im nachfolgenden Abschnitt (Kapitel 5) wird auf die im Zuge der Master-Thesis durchgeführte Fragebogenerhebung zum Thema Life Skills in Sport und Beruf näher eingegangen. Nach Beschreibungen der Vorgehensweise, der Stichprobe und des Pre-Tests wird der Aufbau des Fragebogens erläutert. In Kapitel 6 werden die erhobenen Daten ausgewertet und die Ergebnisse präsentiert und interpretiert. Zuletzt wird in diesem Abschnitt die Forschungsfrage beantwortet.

Insgesamt haben 135 Teilnehmerinnen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Als zentrales Ergebnis werden alle der zehn Core Life Skills der WHO als eher oder sehr relevant für die berufliche Karriere oder den Erfolg in der Ausbildung gesehen. Sogar der am wenigsten relevant eingestufte Life Skill „Umgang mit Emotionen“ erreicht mit 73 % auch noch ein deutliches Relevanzniveau unter den Befragten. Als die am meisten im Fußball förderbaren Skills werden Belastbarkeit, Selbstwahrnehmung, Empathie, Durchsetzungsvermögen und verbale und nonverbale Kommunikation genannt.

Im abschließenden Teil (Kapitel 7) wird eine kritische Diskussion geführt. Genauer wird hier auf die im Zuge der Untersuchung aufgetretenen Hindernisse eingegangen. Des Weiteren werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen und ein abschließender Ausblick gegeben. Besonders werden Ideen und Möglichkeiten für folgende Untersuchungen angeregt und aufgezeigt.

Abstract

Die vorliegende Master-These beschäftigt sich damit, welche Life Skills durch die Teilnahme am wettkampfbetriebenen Frauenfußball in Österreich entwickelt oder gestärkt werden können und wie diese auf die Karriereentwicklung einwirken können. In diesem Zusammenhang erfolgt die Literaturrecherche in den Bereichen Führungskompetenzen, Karriereentwicklung, Frauen in Führungspositionen sowie dem Thema Frauenfußball als Chance auf Karriereentwicklung. Im empirischen Teil der Arbeit wird eine Onlinebefragung zum Thema Life Skills in Sport und Beruf durchgeführt und Zusammenhänge von Frauenfußball und den zehn Core Life Skills der WHO erarbeitet. Insgesamt haben 135 Teilnehmerinnen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Anhand der Ergebnisse wird die Forschungsfrage „Welche Core Life Skills werden im Frauenfußball gefördert und welche Anwendung finden Sie für die berufliche Karriereentwicklung?“ beantwortet. Als zentrales Ergebnis werden alle der zehn Core Life Skills der WHO als eher oder sehr relevant für die berufliche Karriere oder den Erfolg in der Ausbildung gesehen. Als die am meisten im Fußball förderbaren Skills werden Belastbarkeit, Selbstwahrnehmung, Empathie, Durchsetzungsvermögen und verbale und nonverbale Kommunikation genannt.

Keywords: Core Life Skills, Frauenfußball, Karriereentwicklung, Frauen in Führungspositionen, Führungskompetenzen, Life Skills Education

1. Einleitung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Anzahl an weiblichen Führungskräften in Österreich ist deutlich niedriger als die der männlichen Kollegen. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten Unternehmen beträgt aktuell 18,5 % (AK Wien 2018: 2). Frauen haben in Österreich nach wie vor geringere Chancen, in die höheren Managementebenen aufzusteigen und sind auch im 21. Jahrhundert nur selten in der deutlich männerdominierten Führungsetage zu finden. Auf europäischer Ebene ist die Gleichstellung in Führungspositionen nach wie vor ebenfalls ein Thema. Hier halten Frauen im Durchschnitt 25,3 % aller Positionen in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen (AK Wien 2018: 7).

Geschlechtsspezifische Bildungsunterschiede sind für diese Zahlen aber nicht mehr ausschlaggebend. Aktuell haben Mädchen und Jungen idente Zugangsmöglichkeiten und Grundvoraussetzungen, um (Aus-)Bildung zu erhalten. Diese werden auch von beiden Geschlechtern beinahe gleichmäßig genutzt. So wurden im Schuljahr 2016/17 sogar 57,1 % der positiven Maturaprüfungen von Schülerinnen und nur 42,9 % von Schülern abgelegt (Statistik Austria 2019: 40). Neben dem Bildungsniveau holten Frauen auch sukzessive beim Thema Erwerbstätigkeit auf. Noch nie waren Frauen in der Wirtschaft zahlenmäßig so stark vertreten wie sie es im Moment sind. 2018 gab es im Jahresdurchschnitt 4.319.100 Erwerbstätige, davon 2.295.600 Männer und 2.023.500 Frauen (Statistik Austria 2019: 12). Erst durch das Aufholen in den Sektoren Bildung und professionelle Erfahrung ist es für Frauen möglich, sich um Führungspositionen zu bemühen. Ihre Stellung war früher durch geringere schulische und berufliche Qualifikation eher in nicht verantwortungsvollen und weniger entscheidungsfähigen Bereichen zu finden (Ohlendieck 2003: 183). Die eingangs angeführte Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist durch den Abbau bzw. Wegfall der Karrierehemmnisse wie Bildungsunterschiede und fehlende Berufserfahrung also heute nicht mehr erklärbar (Gottschall 1995: 126).

Auch in Politik, Forschung und Lehre ist es keine Seltenheit mehr, Frauen an der Spitze zu sehen. Wo liegen also noch entscheidende geschlechtsspezifische Abweichungen vor, die einen Mangel an Frauen in Führungspositionen erklären können? Wo können bzw. müssen Frauen in Zukunft noch aufholen, um es in der Wirtschaft ganz nach oben zu schaffen? Welche Vorteile haben Männer, die es ihnen leichter machen, diese Positionen zu erreichen und wie können Frauen hier aufschließen?

Wichtig für den Erfolg in der Arbeitswelt sind neben schulischen und fachlichen Qualifikationen ebenso soziale, kognitive und emotionale Kompetenzen (Badura 1993). Hierbei handelt es sich um erlernbare Life Skills, die potenziell auf jeden Bereich oder jede Karriere übertragbar sind,

unabhängig davon, wo oder wie sie zuerst erlernt oder entwickelt wurden (Gould & Carson 2008: 60). Die meisten Definitionen von Life Skills in der Literatur sind sehr weit gefasst. Die WHO (1997) fasst folgende intra- und interpersonale Kernkompetenzen als „Core Life-Skills“ zusammen, die sie als zentrale Fähigkeiten nennt, um ein erfolgreiches Leben zu meistern:

- Entscheidungen treffen und Probleme lösen;
- kreatives und kritisches Denken;
- kommunikative zwischenmenschliche Fähigkeiten;
- Selbstwahrnehmung und Empathie;
- Durchsetzungsvermögen und Gleichmut sowie
- Belastbarkeit und Umgang mit Emotionen und Stress.

Diese Kompetenzen können durch Sport und Mannschaftstraining gefördert werden (Svoboda 1995, Shepard 1997, Voelcker-Rehage 2005, Gould et al. 2007). Verschiedene Forschungen legen nahe, dass Erfolg in Sport und Beruf die Anwendung ähnlicher Life Skills voraussetzt (Weinberg & McDermott 2002; Loehr & Schwartz 2001, Jones 2002). Vor allem dem Fußballspiel als weltweit populärstem Sport, der mit leicht verständlichen Regeln und einer Minimalanforderung an Ausrüstung zu betreiben ist, wird das einfache Erlernen von Team-, Führungs- und Integrationsfähigkeit zugeschrieben (Bisanz & Gerisch 2010: 51). Es bietet sich hier eine ideale Möglichkeit, um Life Skills zu entwickeln, die eine wichtige Rolle in Bezug auf Leistung, berufliche Karriereentwicklung und Lebenserfolg haben können (Barron et al. 2000: 412).

Einen deutlichen und messbaren Unterschied gibt es bei der Repräsentanz von Frauen im Fußball. Beispielsweise spielen 265 Millionen Männer weltweit Fußball. Demgegenüber aber nur 26 Millionen Frauen (FIFA 2007: 10). Das sind im Vergleich nicht einmal 10 %. Ist Fußball also ein Feld, in dem Frauen es verpassen, wichtige Skills spielerisch zu erlernen? Führungskompetenzen lassen sich am besten im Rahmen eines praktischen, erfahrungsorientierten Programms und in der Gruppe erwerben (Doh 2003: 64). Bereits im Schulsportunterricht werden Knaben und Mädchen separat unterrichtet, wobei die Gruppe der Jungen Team- und Ballspiele, wie Fußball, Handball oder Baseball erlernt und Mädchen meistens in Gymnastik, Leichtathletik oder Geräteturnen unterrichtet werden. Manche Lehrkörper sind sogar der Meinung, dass Ballspiele für Mädchen nicht geeignet sind (Sobiech 2006: 156). Diese schon frühe Kategorisierung des Fußballs als „Männersport“ im Schulalter führt natürlich in weiterer Folge zu den geringen Zahlen der aktiven Fußballerinnen in Österreich.

Ein Großteil der aktuellen Literatur und Erhebungen zur Kompetenzentwicklung im Sport konzentriert sich auf Männer und professionellen, von Männern ausgeübten Fußball. Sokolove (2008) stellt fest, dass sich Studien, die sich explizit auf Frauen beziehen, eher auf

Knieverletzungen, insbesondere Verletzungen des vorderen Kreuzbandes (ACL) und Rehabilitation, konzentrieren. Auch alle Studien zum Einsatz von im Sport erlernten Life Skills im beruflichen Alltag beschäftigen sich ausschließlich mit Männern. Daher möchte die Autorin mit dieser Arbeit die Möglichkeiten, die der Frauenfußball für die berufliche Karriere bietet, weiter beleuchten und insbesondere ein Augenmerk auf die Entwicklung und Anwendung der „Core Life Skills“ legen.

1.1 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es zu erheben, welche Life Skills durch die Teilnahme am wettkampfbetriebenen Frauenfußball in Österreich entwickelt werden können. Trainer/innen, Lehrkörper, Fußballvereine und -verbände, Spielerinnen und Eltern können davon profitieren, dass erhoben wird, welche Kompetenzen im Frauenfußball erlernt werden und wie diese im beruflichen Alltag zum Einsatz kommen. Diese Informationen können jungen Frauen helfen, sich auf ihre Zukunft vorzubereiten und gleichzeitig ein Motivator sein, mehr Mädchen zum Fußball zu bringen. Ebenso kann deutlich werden, dass neben vielen anderen Faktoren auch die Wahl der Freizeitbeschäftigungen, Auswirkungen auf den beruflichen Weg von Frauen hat. Es gilt herauszufinden, welchen Einfluss der Fußball auf die Entwicklung junger Frauen hat und inwiefern der Sport auf das Arbeitsleben, die Berufswahl und auch die Karriere wirkt.

Gerade Kompetenzen, die in der schulischen und akademischen Ausbildung nicht oder weniger oft auf dem Lehrplan stehen, können in anderen Settings erlernt und gefördert werden. Diese Arbeit soll daher auch aufzeigen, wo noch Verbesserungspotential für Vereine und Trainer/innen besteht und welche der Core Life Skills vielleicht noch zu wenig oder gar nicht im Training und Spielbetrieb gefördert werden. Da es bislang in Österreich keine Untersuchungen zu diesem Themenfeld gibt, können hier erste Zahlen ein Indikator und vielleicht auch ein Anreiz für weitere Forschung in diesem Gebiet sein.

Anzumerken ist, dass der Frauenfußball nicht mehr als Ausnahmeerscheinung gesehen werden, sondern die Normalität darstellen sollte. Eine Empfehlung könnte sein, den Frauenfußball als Pool für berufliche Kompetenzen zu nutzen und dies auch präsenter zu machen.

1.2 Forschungsfrage

Welche Core Life Skills werden im Frauenfußball gefördert und welche Anwendung finden Sie für die berufliche Karriereentwicklung?

1.3 Methode

Es wird eine Analyse von Fachliteratur und wissenschaftlicher Literatur zu den Schlagwörtern Core Life Skills, Frauenfußball, Leadership, Karriereentwicklung, Führungskompetenzen, Leadership Development, Führungskompetenzentwicklung, Sport und Life Skills Education vorgenommen. Die Literatur wird hauptsächlich über die Bibliothek der Donau Uni Krems und deren vernetzten Datenbanken bezogen. Weitere Quellen sind der Österreichische Fußball-Bund (ÖFB) und dessen Landesverbände.

Die Forschungsfrage dieser Master-These zielt auf das Erlernen und Anwenden der „Core Life Skills“ im Fußballkontext ab und möchte weiters erfragen, wie sehr diese im Arbeitsalltag benötigt werden. Gleichzeitig soll aufgezeigt werden, wie diese Fähigkeiten die berufliche Karriere beeinflussen können. Hierzu ist eine Erhebung empirischer Daten erforderlich, da es noch keine Voruntersuchungen gibt, die als Grundlage verwendet werden könnten. Gerade weil es auf diesem Gebiet noch keine erhobenen Zahlen, Daten und Fakten gibt, ist es mit einer Online-Befragung möglich, in kurzer Zeit gleichzeitig eine große Stichprobe in allen österreichischen Bundesländern zu erreichen. Die Datenerhebung für die Master-These wird mithilfe eines quantitativen Fragebogens durchgeführt. Quantitative Forschung ist *„empirische Forschung, die mit besonderen Datenerhebungsverfahren quantitative Daten erzeugt und statistisch verarbeitet, um dadurch neue Effekte zu entdecken (Exploration), Populationen zu beschreiben und Hypothesen zu prüfen (Explanation)“* (Bortz; Döring 2006: 738). Als Grundlage wird hierfür der Fragebogen „Dimensions of life skill“ (Sharma 2003) verwendet und adaptiert.

Der Fragebogen wird an alle 20 Frauenfußballteams der zwei höchsten Österreichischen Ligen versendet. Die Trainer/innen bzw. Vereinsverantwortlichen werden im Zuge der Frühjahrssitzung der 2. Bundesliga bzw. per Mail informiert und um die zuverlässige Weiterleitung an die Spielerinnen gebeten. Die Untersuchung für die Master-These wird mit Hilfe eines onlinebasierten Fragebogens durchgeführt, der in etwa eine Bearbeitungszeit von 10-15 Minuten erforderte. Anonymität und Flexibilität in Bezug auf Ort und Zeit der Bearbeitung eines Online-Fragebogens führt zu einer relativ hohen Akzeptanz und guten Rücklaufquote (Brandenburg & Thielsch 2009: 120). Aufgrund der Fragestellungen richtet sich der Fragebogen ausschließlich an momentan aktive Fußballspielerinnen. Jede Teilnehmerin erhält einen Link sowie Zugangscode und kann den Fragebogen selbständig und anonym ausfüllen. Ein Pre-Test erfolgt im Vorfeld mit 3 Spielerinnen des SC Neusiedl am See 1919. Diese Schritte sind mit den verantwortlichen Personen im Vorfeld abgesprochen und alle Trainer/innen haben sich bereiterklärt, den Fragebogen an die Spielerinnen zu übermitteln.

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt mittels Excel und dem integrierten Tool Analyse-it.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der erste Teil dieser Master-Thesis ist ein Theorieteil und soll als Grundlage für den empirischen Abschnitt dienen. Zuerst wird mit Hilfe der Literatur der Themenblock Führungskompetenzen und Karriere beleuchtet (Kapitel 2). Im Anschluss wird der Schwerpunkt auf das Thema Frauen in Führungspositionen und damit zusammenhängenden Hindernissen und Erfolgsfaktoren gelegt (Kapitel 3). Zuletzt wird der Fußball als Chance für die Karriereentwicklung behandelt (Kapitel 4). Es wird in jedem Abschnitt speziell auf Frauen eingegangen, da diese auch die Teilnehmer der Befragung darstellen. Im darauffolgenden, empirischen Teil dieser Arbeit werden kurz die Vorgehensweise, die Stichprobe, der Pre-Test und der Aufbau des Fragebogens beschrieben (Kapitel 5). Im Anschluss folgen die Auswertung und Präsentation der Ergebnisse (Kapitel 6). Abschließend werden die Ergebnisse einer kritischen Diskussion unterzogen, Handlungsempfehlungen ausgesprochen und ein Ausblick vorgenommen (Kapitel 7).

2. Führungskompetenzen und Karriereentwicklung

Für den Begriff „Führung“ gibt es keine allgemeingültige Definition. Generell bezeichnet „Führung“ im beruflichen Kontext eine positive und ergebnisorientierte Beeinflussung von Dritten, um vorgegebene Ziele gemeinsam zu erreichen (Jonas et al. 2007: 470). Die Leistung der jeweiligen Führungskraft wirkt sich direkt auf den Unternehmenserfolg aus, da sie für die Performance von Abteilungen, Stabsstellen oder Arbeitsgruppen verantwortlich sind (Jung 2011: 410). Eine gute Führungsperson kann Mitarbeiter/innen zu effizienten Leistungen motivieren und auch zur Schaffung eines guten Betriebsklimas beitragen. Ziel sollte die Erreichung einer Kombination aus wirtschaftlichem Erfolg und Zufriedenheit der Angestellten sein (Jung 2011: 411). Daher gibt es ein breites Spektrum an Kompetenzen, welches von Führungskräften bestmöglich abgedeckt werden sollte.

Wichtig für den Erfolg in der Arbeitswelt sind neben fachlichem Wissen auch erworbene Geschicklichkeiten und Routinen, die es möglich machen, dieses Wissen gewinnbringend anzuwenden (North et al. 2018: 19). Hierbei handelt es sich oft um erlernbare Fähigkeiten, die potenziell auf jeden Bereich oder jede Karriere übertragbar sind, unabhängig davon, wo oder wie sie zuerst erlernt oder entwickelt wurden (Gould & Carson 2008: 60).

In diesem Kapitel beschäftigt sich die Autorin mit den Anforderungen an Führungskräfte und dem Erlernen von Führungskompetenzen. In weiterer Folge werden in diesem Zusammenhang die Core Life Skills der WHO näher beschrieben und die Themenfelder Karriere und Karriereentwicklung beleuchtet.

2.1 Anforderungen an Führungskräfte

Für einen speziellen Beruf erforderliche Kompetenzen hängen oftmals mit branchenspezifischen Anforderungen zusammen. Vielfach ist eine Einordnung oder Benennung der einzelnen Positionen nicht explizit machbar und hängt sehr stark mit einer Unterscheidung in aufgaben- und personenbezogenen Anforderungen zusammen. Der Begriff Kompetenz an sich beschreibt ein Übereinstimmen zwischen Anforderungen in einer speziellen Situation und den vorhandenen Fähigkeiten eines Menschen, um diesen zu entsprechen (Mudra 2004: 363).

Viele Kompetenzen, die guten Führungskräften zugeschrieben werden sind seit jeher eher mit männlich konnotierten Eigenschaften, wie Durchsetzungsvermögen, Selbstvertrauen oder Verhandlungssicherheit, verbunden (Westerholt 1998: 18). Weiters beschreibt Westerholt auch Fähigkeiten, wie auf eigene Initiative hin zu handeln und in schwierigen Situationen wichtige

Entscheidungen fällen zu können, als Kompetenzen, die Angestellte von der Führungsebene erwarten. Oftmals wird aufgrund solcher Stereotype angenommen, dass Männer größeres Potenzial haben, bessere Führungsarbeit zu leisten. Gleichzeitig werden die Begriffe „Führung“ und „Management“ größtenteils mit einer männlichen Geschlechterrolle verbunden (Friedel-Howe, 2000: 98). Auch wenn dies den Anschein erwecken könnte, dass Männer dadurch bessere Chancen haben, in Führungspositionen zu arbeiten, gewinnen weibliche konnotierte Kompetenzen immer mehr an Bedeutung. Eigenschaften wie Sachlichkeit, Organisation, Teamgeist oder Kooperation werden in den letzten 30 Jahren immer mehr von Führungspersonen erwartet (Nerge & Stahmann, 1991: 17).

2.2 Schlüsselkompetenzen von Führungskräften

In diversen Sektoren werden unterschiedliche Kompetenzen von Führungskräften erwartet und verschiedene Anforderungen an Führungskräfte herangetragen, die sich wie folgt unterteilen lassen (Lang 2007: 76):

- Persönlichkeitskompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- fachliche Kompetenz.

Im Feld der Persönlichkeitskompetenz manifestieren sich Faktoren wie Selbstwahrnehmung, Selbstvertrauen oder Authentizität. Es wird oft mit dem Modell der Emotionalen Intelligenz von Goleman in Verbindung gebracht. Sozialkompetenz beschreibt die Fähigkeit, Wissen und Erlern-tes in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen positiv einzusetzen. Die Methodenkompetenz meint das Umsetzen von Wissen und Können auf neue und unbekannte Sachverhalte bzw. das Aneignen von neuem Wissen. Mit fachlicher Kompetenz wird das vorhandene Wissen zu einem Fachgebiet beschrieben (Erpenbeck & von Rosenstiel 2008: 39-42). Zu trennen sind hier die Begriffe Persönlichkeit und Kompetenz. Vorhandene Persönlichkeitsmerkmale können zwar in vielen Anforderungsbereichen hilfreich sein, aber nur dann, wenn sie auch gewinnbringend eingesetzt werden können. Erst diese Fähigkeit wird als Kompetenz bezeichnet (Erpenbeck & von Rosenstiel 2008: 40).

Diesen vier Kompetenzfeldern können nun je nach Anforderung des Betriebs verschiedene Schlüsselkompetenzen zugeordnet werden Diese werden auszugsweise in Tabelle 1 dargestellt:

Tabelle 1: Schlüsselkompetenzen (eigene Darstellung nach Lang 2007, Nerge & Stahmann 1991 und Erpendeck & von Rosenstiel 2008)

Persönlichkeitskompetenz	Sozialkompetenz	Methodenkompetenz	Fachliche Kompetenz
persönliche Erfahrungen nutzen	Umgang mit anderen Personen	Techniken und Werkzeuge einsetzen	Aufgaben bearbeiten können
Antriebskraft	Kommunikationsfähigkeit	Projektmanagement	Fachliches Wissen
Eigenmotivation	Motivationsfähigkeit	Verhandlungsstrategie	Notwendigkeit der Zuziehung von Experten erkennen
Lernwilligkeit	Rhetorik	Moderation	zielorientiert führen
Lebenseinstellung	Durchsetzungskraft	Lernfähigkeit	regelmäßige Fortbildung
Wertebewusstsein	Konfliktfähigkeit	Kreativität	Gefühl für künftige Entwicklungen
Feedback	Organisationstalent	Präsentation	Sprachkenntnisse
Sinn für Humor	Persönliche Reife	EDV-Wissen	Markt Know-How
Aktive Handlungsorientierung	Sachlichkeit	Organisatorische Fähigkeiten	Unternehmerisches Denken und Handeln
Selbstvertrauen	Engagement		
Objektivität	Initiative ergreifen		
	Teamfähigkeit		

Es ist nicht notwendig, alle Kompetenzen abzudecken, aber eine erfolgreiche Führungskraft sollte sich der Vielfalt an Anforderungen bewusst sein, die mit ihrer Position verknüpft werden. Sinnvoll ist es, die bereits vorhandenen Kompetenzen zu nutzen und zu fördern und zu stabilisieren und gleichzeitig vorhandene Defizite abzubauen, damit ein möglichst großer Ausstrahlungseffekt entsteht (Woelky 2008: 238-240).

Die wohl wichtigste Schlüsselkompetenz ist jedoch das Streben danach, grundlegend eine Führungsposition und die damit verbundene Verantwortung übernehmen zu wollen. Frauen haben oftmals eine geringere Karrieremotivation, da sie von vornherein nicht an Aufstiegschancen in obere Managementebenen glauben (Macha 2006: 17). Dies führt in vielen Fällen dazu, dass junge Frauen nicht selbst in karrierefördernde Maßnahmen investieren (Blau et al. 2006: 203). Sie zeigen ihren Wunsch nach beruflichem Fortkommen daher seltener und dies kann als fehlende Motivation gedeutet werden. Gerade die deutlich sichtbare Anwendung von gelerntem Wissen und das Zeigen von Können wird von Außenstehenden als Kompetenz betrachtet (North et al. 2018: 21).

2.3 Core Life Skills der WHO

In den vorherigen Kapiteln wurde bereits darauf eingegangen, wie wichtig verschiedene Kompetenzen oder Fähigkeiten für den beruflichen Erfolg als Führungskraft sein können. Diese Master-

Thesis beschäftigt sich mit erlernbaren und förderbaren Kompetenzen. Diese sogenannten Life Skills sind potenziell auf jeden Lebensbereich oder jede berufliche Karriere übertragbar, unabhängig davon, wo oder wie sie zuerst erlernt oder entwickelt wurden (Gould & Carson 2008: 60). Die meisten Definitionen von derartigen Life Skills sind in der Literatur sehr weit gefasst. Die UNICEF (2002) definiert Life Skills als psychosoziale und zwischenmenschliche Fähigkeiten, die Menschen helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen, effektiv zu kommunizieren und Fähigkeiten zur Bewältigung und zum Selbstmanagement zu entwickeln. Die OECD sieht Life Skills als Summe aller Fähigkeiten, um die von der Gesellschaft und einzelnen Personen erwarteten Ergebnisse zu erzielen. In der OECD-Definition wird jedoch eher von „Kompetenzen“ als „Life Skills“ gesprochen.

In der im Rahmen dieser Master-Thesis durchgeführten Erhebung, wurde als Definition zum Thema Life Skills, die der WHO verwendet. Der Grund dafür ist, dass viele Forschungen nahelegen, dass Erfolg in Sport und Beruf die Anwendung ähnlicher Life Skills, wie die in der Definition der WHO angeführten, voraussetzt (Weinberg & McDermott 2002; Loehr & Schwartz 2001, Jones 2002). Die WHO (1997) fasst folgende intra- und interpersonale Kernkompetenzen als „Core Life-Skills“ zusammen, die sie als zentrale Fähigkeiten nennt, um ein erfolgreiches Leben zu meistern:

- Entscheidungen treffen und Probleme lösen;
- kreatives und kritisches Denken;
- kommunikative zwischenmenschliche Fähigkeiten;
- Selbstwahrnehmung und Empathie;
- Durchsetzungsvermögen und Gleichmut sowie
- Belastbarkeit und Umgang mit Emotionen und Stress.

Diese Kompetenzen können durch Sport und Mannschaftstraining gefördert werden (Svoboda 1995, Shepard 1997, Voelcker-Rehage 2005). Vor allem Fußball als weltweit populärstem Sport, der mit leicht verständlichen Regeln und einer Minimalanforderung an Ausrüstung zu betreiben ist, wird das Erlernen von Team-, Führungs- und Integrationsfähigkeit zugeschrieben (Bisanz & Gerisch 2010: 51). Es bietet sich hier eine ideale Möglichkeit, um Life Skills zu entwickeln, die eine wichtige Rolle in Bezug auf Leistung, berufliche Karriereentwicklung und Lebenserfolg haben können (Barron et al. 2000: 412-414).

2.4 Erlernbarkeit von Kompetenzen

Im Rahmen dieses Kapitels ist die Frage, ob und wie Führungskompetenzen entwickelt und erlernt werden können, ein zentrales Thema. Grundlegend hierfür ist, dass Führungskompetenzen

generell erweitert und erlernt werden können und auch Persönlichkeitsentwicklung jederzeit stattfinden kann (Bolden 2005: 3). Das Erlernen an sich geschieht, abhängig von verschiedenen Wahrnehmungen, Erlebnissen und Impulsen, im Alltag jeder Person ständig und dauerhaft (Hasselhorn und Gold 2013: 35). Hierbei findet das implizite Lernen, welches eher unbeabsichtigt und beiläufig erfolgt, viel häufiger als das explizite Lernen, welches einen geplanten Lernprozess verlangt, statt. Dies gilt auch für Führungskräfte beim Erlernen von Führungskompetenzen (Weibler 2012: 275).

Um die Erlern- und Entwickelbarkeit von Führungskompetenzen herrscht eine sogenannte „born-or-made“ Diskussion. Nach heutigem Stand der Forschung wird nicht mehr davon ausgegangen, dass es „born leaders“ gibt (von Rosenstiel 2014:14). Viel mehr wird angenommen, dass es Führungskompetenzen gibt, die leichter zu erlernen sind als andere. Beispielsweise sind Eigenschaften wie Extraversion oder Dominanz schwieriger zu formen als Kommunikations- oder Konfliktfähigkeit (Bolden 2005:3). Voraussetzung ist hier der Wille der Person, sich überhaupt zu entwickeln und die Bereitschaft zu einem lebenslangen Lernen. Ist dies gegeben, steht dem Erlernen und Formen von Kompetenzen wenig im Wege (Schieffer 1998: 95). Die Begriffe Talent und Kompetenz müssen hier unterschieden werden. Talente sind Fähigkeiten, die eine Person intuitiv beherrscht. Kompetenzen hingegen sind immer angeeignet und erlernt (Vitzthum & Wood 2006: 209-219).

Um das Erlernen von Kompetenzen nachhaltig zu gestalten, sind praktische Erfahrungen und Feedback wichtig. Erst durch Wiederholungen und Übungsmöglichkeiten kann neu Erlerntes ins Langzeitgedächtnis überführt und nachhaltig genutzt werden. Weiters ist ausschlaggebend für den Lernerfolg, ob die Person den neu gelernten Kompetenzen Bedeutung beimisst und diese als Gewinn betrachtet (Hentze et al. 2005: 85). Gerade Kompetenzen wie organisatorischen Fähigkeiten, Flexibilität, Engagement, Geduld, Selbstmotivation, Umgang mit Stress- und Drucksituationen, die Einhaltung von Fristen und das Festlegen und Erreichen Zielen können auch in berufsfremden Umgebungen erlernt und gestärkt werden (Danish et al. 1993: 255).

Die positive Förderung von Life Skills durch Sport und Mannschaftstraining konnte in mehreren Studien nachgewiesen werden (Svoboda 1995, Shepard 1997, Voelcker-Rehage 2005, Gould et al. 2007). An diesen Untersuchungen nahmen größtenteils Schüler/innen und Student/innen teil, die an organisiertem Schul- und Universitätssport partizipierten. Die Datenerhebung erfolgte über eine Fragebogenerhebung. Die Untersuchung von Gould et al. (2007) beschäftigte sich jedoch mit herausragenden Fußballtrainern, die Lebenskompetenzen bei ihren Spielern entwickelten. Mit zehn ausschließlich männlichen Trainern im Alter von 47 bis 68 Jahren wurden eingehende Telefoninterviews durchgeführt. Die Trainer hatten durchschnittlich 31 Jahre Coaching-Erfahrung und waren sehr erfolgreich (76,6 % Gewinnquote). Obwohl alle Trainer nach eigenen Angaben

hoch motiviert waren, jedes Spiel zu gewinnen, hatte die persönliche Entwicklung ihrer Spieler für sie oberste Priorität. Eine ebenfalls neuere Studie von Holt et al. (2009) beschäftigt sich damit, wie Erwachsene die über längere Zeit organisierten, wettkampfbasierten Sport betreiben, Lebenskompetenzen erlernen können. Es wurden hierbei Interviews mit 40 jungen Erwachsenen (20 Männer und 20 Frauen) durchgeführt, die an wettbewerbsorientiertem Mannschaftssport seit ihrer Jugend teilnahmen. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass die Teilnehmer/innen vor allem soziale Lebenskompetenzen durch Interaktionen mit Gleichaltrigen in sportlichen Kontexten erlernen. Besonders entwickelt werden können nach ihren Ergebnissen Fähigkeiten wie Teamarbeit, Zeitmanagement, Belastbarkeit, Kompromissfähigkeit, Selbstwahrnehmung und Leadership. Diese Life Skills konnten im Training und Wettkampf gestärkt werden, obwohl die Trainer/innen ihnen nicht direkt beigebracht haben, diese Fähigkeiten gezielt zu entwickeln und zu stärken (Holt et al. 2009: 163-170). Trainer/innen, die sich der Erlernbarkeit und Förderbarkeit von Life Skills bewusst sind, legen möglicherweise größeren Wert auf das Vermitteln von Lebenskompetenzen. Trotzdem können sie oft nicht beschreiben, wie sie diese explizit vermitteln können (Camiré et al. 2012: 3-8).

Insgesamt bestätigen diese Ergebnisse, dass Sport einen Bildungskontext für den Erwerb von Lebenskompetenzen bieten kann, unterstreichen jedoch, dass Interaktionen mit wichtigen sozialen Akteuren (Mitspieler/innen, Konkurrent/innen, Eltern und Trainer/innen) entscheidende Komponenten dafür sind, wie Menschen durch ihr Engagement im Sport Lebenskompetenzen erlernen. Insbesondere Gruppeninteraktionen scheinen die wichtigsten Felder zu sein, um Fähigkeiten zu erlernen und zu fördern (Holt et al. 2009: 165-173). Im Fußball können besonders Life Skills wie Team-, Führungs- und Integrationsfähigkeit gestärkt werden (Bisanz & Gerisch 2010: 51). Gesonderte Erhebungen bezogen auf Frauenfußball oder Frauenfußball in Österreich sind aber bis dato nicht erfolgt.

2.5 Karriere

Eine berufliche Karriere verläuft in den meisten Fällen durchgängig und linear. Längere Unterbrechungen oder Tätigkeiten in sehr verschiedenen Berufsfeldern werden als nicht förderlich für den Aufstieg in Managementebenen von großen Betrieben und die damit zusammenhängende Karriereentwicklung betrachtet. Auch wenn eine Schwangerschaft ein Grund für eine berufliche Unterbrechung ist, kann sich das negativ auf den weiteren Karriereverlauf auswirken (Desvaux et al. 2007: 7). Ob eine Karriere positiv oder negativ bewertet wird, wird am Karriereerfolg gemessen (Mayrhofer et al. 2005: 15). Dieser wird in subjektiven und objektiven Karriereerfolg unterteilt. Der subjektive Karriereerfolg ist von Mensch zu Mensch sehr verschieden und beschreibt persönlichen Erfahrungsgewinn bzw. individuelle Entwicklung, die ein/e Mitarbeiter/in im Laufe des Beschäftigungsverhältnisses in einem Betrieb sammelt (Mayrhofer et al. 2005: 15). Der objektive

Karriereerfolg ist von außen leichter wahrnehmbar, da er deutlich von Dritten erkannt werden kann. Hierzu zählen sichtbare Merkmale wie die erreichte Position im Unternehmen, der Stellenwert des Jobs, die Höhe des Einkommens oder die Anzahl der geführten Mitarbeiter/innen (Mayrhofer et al. 2005: 27).

2.6 Karriereentwicklung

Klassische Modelle der Karriereentwicklung gehen davon aus, dass beruflicher Aufstieg daran gemessen werden kann, wie schnell ein/e Arbeitnehmer/in in einer Organisation die Karriereleiter emporsteigen kann. Dies wurde eng verknüpft mit der Dauer des Verbleibs in einem Betrieb. Das „Career Stages Model of Careers“ von Dalton et al. (1977) ist ein sehr frühes Modell, das einen klassischen Karriereentwicklungsprozess vom Berufseinstieg bis zur Übernahme von Führungstätigkeiten abbildet. Es unterteilt sich in folgende vier Stufen:

- Stufe 1:
Ein/e Berufseinsteiger/in arbeitet nach Anweisungen einer Führungskraft. Die Arbeit umfasst selbstständige Teilbereiche, die wiederkehrend behandelt werden und oft zu einem Großprojekt gehören. Nach einer Einarbeitungszeit werden sowohl Arbeitsumfang als auch Schwierigkeitsgrad und Komplexität der Aufgaben erhöht und somit gleichzeitig mehr Verantwortung übernommen.
- Stufe 2:
Hier dringt der/die Mitarbeiter/in tiefer in einzelne Projekte vor. Es wird mehr Verantwortung für größere Projektanteile übernommen. Die Arbeitsweise wird unabhängiger und erste gute Resultate können präsentiert werden. Die Führungsebene zollt diesen Leistungen Anerkennung.
- Stufe 3:
Noch immer im selben Unternehmen tätig, kennt der/die Mitarbeiter/in nun betriebsinterne Abläufe und Zusammenhänge. Es werden auch bereits eigene Ideen in Projekte eingebracht und umgesetzt. Als Gruppenleiter oder Mentor kann Einfluss auf unerfahrene Kollegen und Kolleginnen genommen werden. Erste Führungsaufgaben werden übernommen.
- Stufe 4:
In dieser letzten Karrierestufe wird er/sie zu einem wichtigen Teil des Unternehmens. Formale und informelle Macht können ausgeübt werden. Auch die Repräsentation des

Unternehmens ist nun eines der Aufgabengebiete. Weiters gibt es eine Mitsprachemöglichkeit bei der Besetzung von Posten innerhalb des Betriebs.

Obwohl dieser Stufenaufbau auch heute noch in vielen Betrieben Gültigkeit hat, werden abweichend von diesem Modell, Arbeitsverträge aktuell als eher prekärer betrachtet. Gleichzeitig ist die Verweildauer in einzelnen Arbeitsverhältnissen deutlich kürzer geworden. Auch Quereinsteiger haben mittlerweile die Chance, in einem Betrieb ganz nach oben zu kommen. Die Arbeitgeber verlangen von den Angestellten heute, dass sie sich eigenständig, auch außerhalb der Organisation, weiterbilden und Kompetenzen entwickeln, die die jeweilige Beschäftigungsfähigkeit sichern (Gasteiger 2007: 39). Dies bringt neue Ausgestaltungen von Karrieren mit sich und macht es möglich, dass auch andere Wege zu beruflichem Aufstieg führen können. Hierfür sind vor allem Kompetenzen wie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Wille zur Weiterbildung notwendig. Kompetenzen verleihen Selbstvertrauen, welches genutzt werden kann, um im beruflichen Umfeld Anerkennung zu bekommen. Daher bilden Kompetenzen einen Grundstein für eine positive Karriereentwicklung (Spörrle et al. 2008: 113-128).

Folgende Tabelle veranschaulicht die Entwicklungstendenzen im Hinblick auf eine moderne Karriereentwicklung:

Tabelle 2: Entwicklungstendenzen (eigene Darstellung nach Gasteiger 2007)

Aspekt	bisherige Annahme	Entwicklungstendenzen
Berufswahl	Einmalig im jungen Alter am Beginn der Berufslaufbahn	Mehrmals im Berufsleben
Arbeitsbeziehung	Sicherer Arbeitsplatz, Loyalität im Vordergrund	Wird gemessen an Leistung und Flexibilität
Grundeinstellung	Verbundenheit zur Organisation	Berufliche Zufriedenheit
Verantwortung für die Karriereentwicklung liegt bei	Arbeitgeber	Arbeitnehmer
Laufbahnhorizont	Langfristig	Kurzfristig
Ausrichtung der Laufbahn	Vertikal	Multidirektional
Kriterien für beruflichen Aufstieg	Beschäftigungsdauer	Leistung, Qualifikation, Kompetenzen
Erfolgskriterium	Position, Gehalt	Psychologischer Erfolg
Kernwerte	Berufliche Aufstieg	Selbstverwirklichung, Freiheit und persönliches Wachsen

Anhand dieser Darstellung wird deutlich, wie wichtig das ständige außerberufliche Weiterbilden und Erlernen von zusätzlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und Skills ist, um aktuell in der schnelllebigen Arbeitswelt erfolgreich sein zu können. Berufliche Karrieren verlaufen nicht mehr starr und linear, sondern individualisiert und spontan. Sie sind damit nicht mehr plan- und vorhersehbar und erwarten einen hohen Grad an Flexibilität. Außerdem kommt es häufiger zu

Karriereunterbrechungen. Laut einer Untersuchung von Wippermann (2010: 36) sind bei Frauen mit Unterbrechungen in der beruflichen Laufbahn die Häufigkeiten von einmaligen Karrieresprüngen (35 %) und mehrfachen Karrieresprüngen (17 %) höher als bei Frauen ohne Erwerbsunterbrechung (27 %; 14 %). Die Ursachen für dieses Phänomen sind noch nicht näher untersucht. Auszugehen ist davon, dass auch hier das Vorhandensein und Einsetzen von Kompetenzen wie Motivation, Durchsetzungskraft, Weitsicht und Unabhängigkeit sich positiv auf die berufliche Laufbahn auswirken können (Wippermann 2010: 36).

3. Frauen in Führungspositionen

Anknüpfend an das vorangegangene Kapitel, versucht dieser Abschnitt die Rolle und Stellung von Frauen in Führungspositionen zu ergründen. Als örtliche Abgrenzung wurde auch hier die Republik Österreich gewählt. Der Begriff Führungsposition bezieht sich auf angestellte Führungskräfte, die eine leitende und verantwortungsvolle Position in einem Unternehmen besetzen. Die Verantwortung bezieht sich auf personelle Agenden, das Erreichen von Unternehmenszielen sowie das Innehaben von anderen Kontroll- und Entscheidungsbefugnissen (Nerge & Stahmann 1991: 31).

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Situation von Frauen in Führungspositionen in Österreich anhand von Zahlen, Daten und Fakten. In weiterer Folge wird genauer auf notwendige Schlüsselkompetenzen von Führungskräften und etwaige Hindernisse und Erfolgsfaktoren beim Erreichen dieser Positionen eingegangen.

3.1 Situation in Österreich

In der Vergangenheit konzentrierte sich die Forschung zum Thema Frauen in Führungspositionen auf die Unterrepräsentation von Frauen in den oberen Führungsebenen und auf mögliche Erklärungen für die ungleiche Verteilung auf die Geschlechter. Die Forschungen beschäftigten sich mit einer Vielzahl von verschiedenen Erklärungen dafür. Darunter fanden sich Anknüpfungspunkte wie offener Sexismus am Arbeitsplatz (Schwartz 1971), wahrgenommene Differenzen zwischen den Fähigkeiten von Frauen und den Anforderungen der Führung (Arvey 1979), Unvereinbarkeit von Beruf und Familie (Schwartz 1994) und Angst der Frauen vor dem Erfolg (Horner 1972). All diese Studien und Untersuchungen kamen zu dem Ergebnis, dass Frauen in der Führungsebene unterrepräsentiert sind. Sie lieferten aber als Grund dafür sehr vielfältige Motive und kamen zu keinem einheitlichen Schluss über das Warum. Trotz der unterschiedlichen Meinungen über die Gründe dafür, ist ersichtlich, dass Frauen auf eine „gläserne Decke“ (Glass Ceiling) stoßen. Diese stellt eine unsichtbare Barriere dar, die den Aufstieg in Führungspositionen verhindert (Morrison et al. 1987; Cotter et al. 2001). Männer hingegen werden eher durch eine „Glasrolltreppe“ in Führungspositionen beschleunigt (Williams 1992: 257f). Das bedeutet, dass Männer Karrieresprünge leichter nehmen können und in vielen Fällen dabei unterstützt werden, hochrangigere und einflussreichere Positionen zu besetzen. Oftmals kommt es auch vor, dass Männer Vorbehalte gegen Frauen in Führungsrollen haben und (zum Teil unbewusst) als „Hüter der gläsernen Decke“ fungieren (Wippermann 2010: 9).

Jüngere Erkenntnisse und Statistiken deuten jedoch darauf hin, dass Frauen beginnen, die Glasdecke zu durchbrechen, die sie bisher daran gehindert hat, den oberen Bereich der

organisatorischen Führung zu erreichen (Dreher 2003: 551-560). In dieser Hinsicht hat die Vertretung von Frauen in Führungspositionen in den letzten Jahren stark zugenommen. Besonders in Europa gibt es aber länderspezifisch hier große Differenzen.

Die Anzahl an weiblichen Führungskräften in Österreich ist aber immer noch deutlich niedriger als die der männlichen Kollegen. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten Unternehmen beträgt aktuell 18,5 % (AK Wien 2018:2). Frauen haben in Österreich nach wie vor geringere Chancen, in die höheren Managementebenen aufzusteigen und sind auch im 21. Jahrhundert nur selten dort zu finden. Auf europäischer Ebene ist die Gleichstellung in Führungspositionen nach wie vor ebenfalls ein Thema. Hier besetzen Frauen im Durchschnitt 25,3 % aller Positionen in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen (AK Wien 2018: 7). Österreich liegt im europäischen Vergleich im Mittelfeld. In Ländern wie Frankreich oder Norwegen sind vergleichsweise mittlerweile fast doppelt so viele Frauen in Führungspositionen zu finden wie hierzulande. In diesen Ländern ist eine Quotenregelung in Kraft, die Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt. Auch Deutschland hat um über 50 % mehr weiblichen Anteil an Führungskräften als Österreich. Der EU-weite Durchschnitt liegt bei 25 %. In Österreich gilt das Gesetz für Neubestellungen ab dem Jahr 2008.

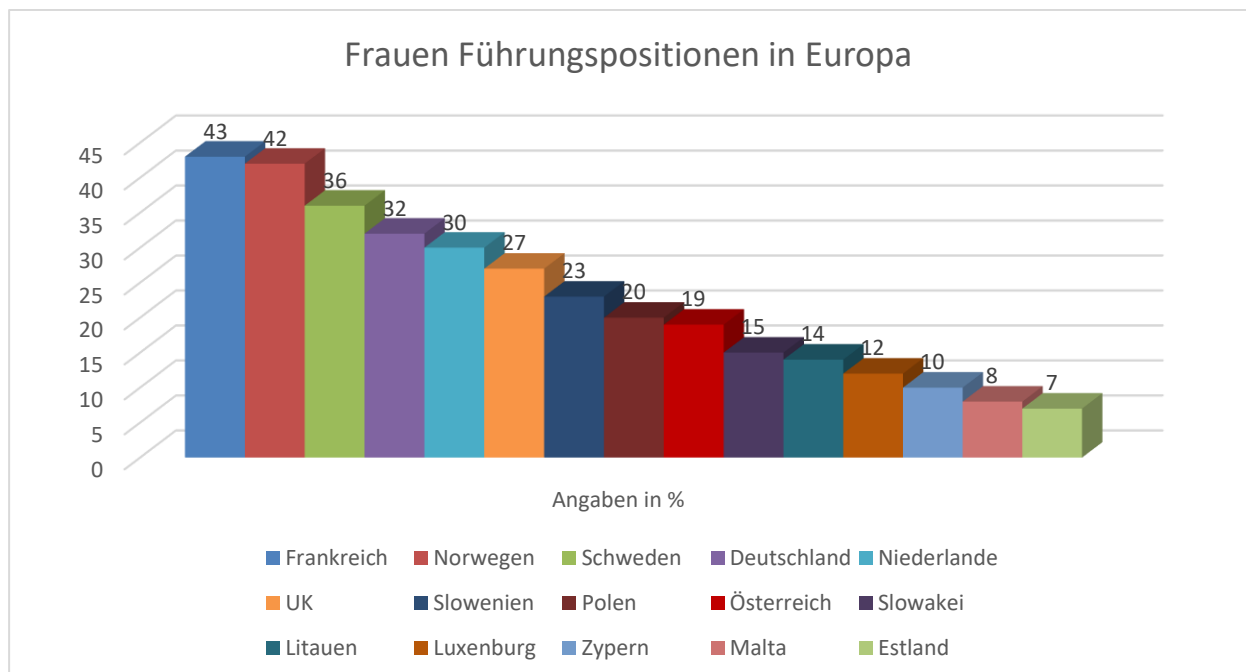


Abbildung 1: Frauen in Führungspositionen (eigene Darstellung in Anlehnung an AK Wien 2018)

Die Anzahl von Frauen in Führungspositionen variiert in verschiedenen wirtschaftlichen Branchen und Unternehmensgrößen. Der höchste Anteil von Frauen in Führungsrollen liegt in den Sparten Handel und Tourismus, gefolgt von Informationswirtschaft, Gewerbe sowie Banken- und Versicherungswesen. In großen Betrieben mit als 500 Mitarbeiter/innen sind weibliche Führungskräfte

am stärksten im Managementsektor vertreten. Auch in Familienbetrieben finden sich viele Frauen in Führungspositionen. Generell zeigt sich, dass in Unternehmen mit einer hohen Anzahl an weiblichen Mitarbeitern auch mehr Frauen Führungspositionen besetzen. Nach wie vor finden sich Frauen aber zum großen Teil in der mittleren Führungsetage und nicht im Topmanagement. Ihre Repräsentanz in der höchsten Führungsebene liegt nur bei 11 % (Bundesministerium für Gesundheit und Frauen 2006: 134-138).

Auch im Hinblick auf das Einkommen gibt es in Österreich große Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Mit einem Einkommensgefälle von über 25 % liegt Österreich hier deutlich über dem europäischen Durchschnitt, der bei rund 18 % liegt (Geisberger 2001:1). Dies bedeutet, dass Frauen momentan um 25 % weniger pro Stunde verdienen als Männer. Diese Abweichungen sind teilweise durch unterschiedliche Ausbildung und Jobberfahrung erklärbar. Es zeigt sich jedoch, dass sich der Einfluss des Geschlechts stärker auf die Gehaltshöhe auswirkt als individuelle Fähigkeiten (Mayrhofer et al. 2005: 77).

Geschlechtsspezifische Bildungsunterschiede sind für die unterschiedlichen Zahlen in Österreich jedoch nicht mehr ausschlaggebend. Aktuell haben Mädchen und Jungen idente Zugangsmöglichkeiten und Grundvoraussetzungen, um Ausbildung in Anspruch zu nehmen. Dieses Angebot wird auch von beiden Geschlechtern beinahe gleichmäßig genutzt. So wurden im Schuljahr 2016/17 sogar 57,1 % der positiven Maturaprüfungen von Schülerinnen und nur 42,9 % von Schülern abgelegt (Statistik Austria 2019:40). Neben dem Bildungsniveau holten Frauen auch sukzessive beim Thema Erwerbstätigkeit auf. Noch nie waren Frauen in der Wirtschaft zahlenmäßig so stark vertreten wie sie es im Moment sind. 2018 gab es im Jahresdurchschnitt 4.319.100 Erwerbstätige, davon 2.295.600 Männer und 2.023.500 Frauen (Statistik Austria 2019:12). Erst durch das Aufholen in den Sektoren Bildung und Berufserfahrung ist es für Frauen möglich, sich um Führungspositionen zu bewerben. Ihre Stellung in der Wirtschaft war früher schon allein durch das formale Nichterreichen der beruflichen Anforderungen eher in nicht verantwortungsvollen und weniger entscheidungsfähigen Bereichen zu finden (Ohlendieck 2003:183). Die eingangs angeführte Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist durch den Abbau bzw. Wegfall der Karrierehemmnisse wie Bildungsunterschiede und fehlende Berufserfahrung also heute nicht mehr erklärbar (Gottschall 1995:126). Auch das Geschlecht bietet objektiv betrachtet keinen Grund für die Diskrepanz bei der Repräsentation von Frauen und Männern in Führungsebenen. Es können nur 5 % der unterschiedlichen Fähigkeiten und Verhaltensmuster auf biologische Unterschiede zurückgeführt werden (Wunderer & Dick 1997: 22).

3.2 Hindernisse und Hürden für Frauen in Führungspositionen

Wie bereits eingangs in diesem Kapitel aufgezeigt, gibt es verschiedene erforschte Gründe, warum Frauen weniger oft in Führungspositionen arbeiten als Männer. Neben dem rein biologischen Unterschied des Geschlechts, gibt es viele andere Karrierehindernisse, die für Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition auftreten können. Es gilt zwischen inneren und äußeren Hemmnissen zu unterscheiden, also solchen, die von Frauen selbst aufgebaut werden und jenen, die von Unternehmen, der Gesellschaft, der Gesetzgebung oder anderen Instanzen erzeugt werden. Zuerst und am einfachsten ist es, die selbst geschaffenen Hürden zu überwinden, um den Weg für Frauen in Führungspositionen von Großunternehmen zu ebnen (Westerholt 1998: 10). Diese inneren Hindernisse entstehen durch die Sozialisation, die Organisation von Beruf und Familie und auch sehr hohe an sich selbst gesteckte Erwartungen. Erst wenn diese Hindernisse überwunden sind, geraten Frauen an äußere Hemmnisse wie festgefahrene Stereotype, unterschiedliche Erwartungen an weibliche Führungskräfte oder generelle Benachteiligungen im Auswahlprozess (Josefowitz 1991: 18). Es benötigt das Erkennen und Überwinden sowohl der inneren als auch äußeren Hindernisse, um in die Führungsetage aufsteigen zu können (Demmer 1988: 24). In der Folge wird auf einige dieser Karrierehindernisse genauer eingegangen.

3.2.1 Sozialisation als Hürde

Die Sozialisation beschreibt den Prozess der Entwicklung zu einer sozial handlungsfähigen Persönlichkeit, die sich durch Erfahrungen und Erlebnisse weiterentwickelt. Alle Eigenschaften, Handlungskompetenzen und Eigenschaften, die sich eine Person auf diesem Weg aneignet, machen die Persönlichkeit aus (Hurrelmann 1995: 14). Der Prozess der Sozialisation beinhaltet neben der bewussten Erziehung durch die Eltern oder andere Personen auch unbewusste und unlenkbare Beeinflussung durch die Gesellschaft. Dies bringt einen lebenslangen Einfluss mit sich. Durch frühe unterschiedliche Behandlung von Mädchen und Jungen und damit verbundenen Geschlechterrollen entstehen bei Frauen innere Hürden, die für einen Aufstieg in Führungspositionen hinderlich sein können (Hurrelmann 1995: 279). Diese Hürden werden als Sozialisationsbarrieren bezeichnet.

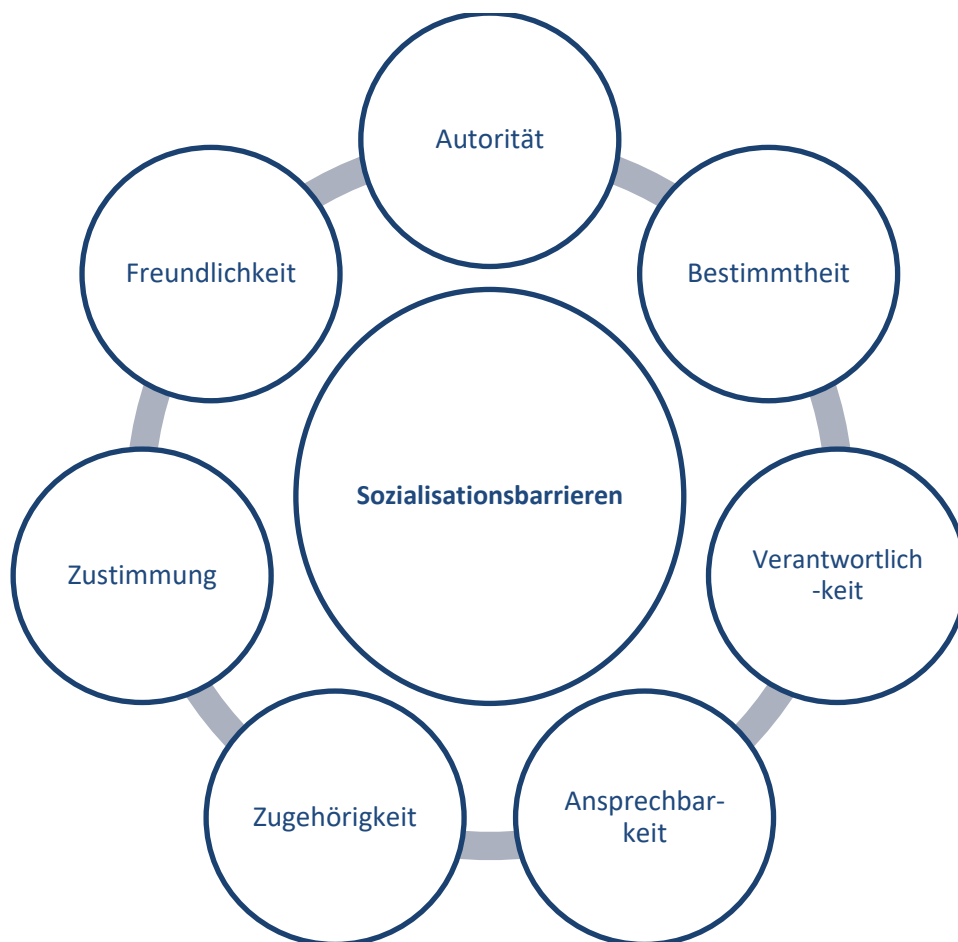


Abbildung 2: Sozialisationsbarrieren (eigene Darstellung in Anlehnung an Josefowitz 1991:31)

Eine der Barrieren ist die mangelnde Autorität, die Frauen zugeschrieben wird. Hier ist auch von Bedeutung, ob die ausgeübte Autorität von den Empfängern als solche anerkannt und verstanden wird (Schwarz 2000: 130).

Als weiteres Hindernis wird die Bestimmtheit benannt. Entschlossenes Auftreten wird bei Frauen oftmals als aggressives Verhalten interpretiert. Frauen neigen durch die Sozialisation zu Bescheidenheit und stellen sich selbst oft nicht in den Mittelpunkt. Dies führt dazu, dass ihnen mangelndes Selbstvertrauen, fehlendes Machtbewusstsein oder Passivität zugeschrieben wird. Hier könnte im Rahmen eines Empowermentprozesses eine Ermutigung zur Ausübung von Macht erfolgen (Demmer 1988:19).

Frauen übernehmen meist zu viel Verantwortung selbst. Sie sind es aufgrund der Stellung in der Familie gewohnt, dass sie Aufgaben alleine lösen und können in vielen Fällen schlechter delegieren als männliche Kollegen. Sie neigen zum Perfektionismus und deuten Hilfestellungen von Dritten oft als eigenes Versagen (Josefowitz 1991: 33).

Frauen sind aufgrund besserer Kommunikationsfähigkeiten oftmals häufiger Ansprechpersonen für Probleme als Männer. Dies kann sich aber negativ auf die Konzentration und die Arbeitsproduktivität auswirken. Ansprechbarkeit von weiblichen Führungskräften sollte daher zwar garantiert sein, aber auf gewisse Zeitfenster eingegrenzt werden (Josefowitz 1991: 33).

Ein anderes Hindernis kann das Zugehörigkeitsgefühl darstellen. Frauen fällt es nach einem Karrieresprung schwerer, die Kontakte mit befreundeten Mitarbeiter/innen zu reduzieren. In höheren Führungsebenen fällt ihnen jedoch das Netzwerken mit und Eingliedern in unterstützende Gruppen schwieriger als Männern (Josefowitz 1991: 35). Zusätzlich fühlen sich Männer von Frauen in ihren Netzwerken oftmals gestört, da diese die eingespielten Regeln und Muster nicht kennen und auch nicht kopieren (Wippermann 2010: 45).

Eine weitere Barriere bildet das Feld der Zustimmung bzw. der Mangel daran. Frauen tendieren dazu, Kritik nicht konstruktiv umzusetzen, sondern diese persönlich zu nehmen und als Mangel an Zustimmung zu interpretieren (Josefowitz 1991: 35). In Zusammenhang damit steht das letzte beschriebene Hemmnis, welches die Freundlichkeit bildet. Von Frauen wird freundliches Verhalten eher erwartet als von ihren männlichen Kollegen. Gleichzeitig wird ein Fehlen von Freundlichkeit bei ihnen aber schärfer verurteilt (Josefowitz 1991: 36). Es wird von ihnen erwartet, dass sie die in Führungskreisen geltenden Kommunikationsregeln kennen. Gleichzeitig sollen sie diese aber nicht nur kopieren oder imitieren, sondern glaubwürdig und selbstverständlich anwenden (Wippermann 2010: 66).

3.2.2 Familie als Hürde

Obwohl die familiären Strukturen sich in den letzten Jahrzehnten stark geändert haben und Frauen nicht mehr alleine die Kindererziehung übernehmen, während die Männer ihre berufliche Karriere vorantreiben (Schneer & Reitmann 2002: 25), sind es nach wie vor überwiegend Frauen, die aus familiären Gründen ihren Beruf hintenanstellen. Die gesellschaftliche Position von Männern wird noch immer zum Großteil über ihren Job und das berufliche Standing definiert (Kasper et al. 2003: 305). Gleichzeitig werden Kindererziehung und Haushaltsführung innerhalb der Familie eher von den Frauen übernommen. Eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mütter wird eher kritisch betrachtet und als Doppelbelastung gesehen (Nerge & Stahman 1991: 14). Durch diese Rollenverteilung können sich Männer meist größtenteils auf ihren Beruf und ihre Karriere konzentrieren, während ihre Partnerinnen ihnen den Rücken freihalten und die privaten Aufgaben erledigen. Sie üben in der Regel eher Teilzeitjobs aus oder sind nicht berufstätig bzw. in Karenz. Frauen schwächen dadurch ihre Chancen auf beruflichen Aufstieg, da sie durch Schwangerschaft und Elternzeit zumindest temporär aus dem Berufsleben aussteigen und dadurch weniger

Berufserfahrung sammeln. Dies resultiert in langsameren Beförderungswegen und geringeren Gehältern (Eagly & Carli 2007: 66).

Selbst bei berufstätigen Frauen in Führungspositionen sind die Partner oftmals selbst in höher-rangigen Positionen tätig. In solchen Fällen werden Haushaltstätigkeiten oft an dritte Personen übergeben oder mehrheitlich von den Frauen zusätzlich zum Beruf erledigt (Wunderer & Dick 1997:80). Jedoch ist es für das berufliche Karrierefortkommen für Frauen unabdingbar, dass häusliche Verpflichtungen gleichmäßiger unter Mann und Frau verteilt werden, um Rollenbilder aufzubrechen und auch eine Gleichstellung im Berufsleben zu ermöglichen (Alfermann 1991: 315).

3.2.3 Unternehmen als Hürde

In vielen Unternehmen wird eine mögliche Karenzzeit einer weiblichen Führungskraft als drohende Gefahr gesehen. Sie fürchten, Frauen spätestens in ihren 30iger-Jahren für ungewisse Zeit oder gar komplett für ihren Betrieb zu verlieren (Demmer 1988: 20). Dies führt dazu, dass Frauen oftmals bereits zu Beginn ihrer Karriere bei Beförderungen übergangen werden. Dadurch bringen sie oft weniger Führungserfahrung als männliche Kollegen mit und haben dauerhaft geringere Chancen, in höhere Hierarchieebenen aufzusteigen. Die jeweils aktuelle Führungsebene schließt sie schon frühzeitig für künftige Führungspositionen aus (Rudolph 2009: 6). Hier bekommen Frauen die Effekte der gläsernen Decke zu spüren und schaffen innerbetrieblich keinen Aufstieg in die obersten Ebenen (Eagly & Carli 2007: 64). Um hier Abhilfe zu schaffen, sind ein externes Coaching oder Mentoring ebenso wie andere frauenfördernde Maßnahmen unumgänglich.

3.2.4 Netzwerke als Hürde

Einerseits existieren formale Netzwerke, die innerbetrieblich durch die Bildung von Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Sektionen entstehen. Diese dienen der Vereinfachung von unternehmens-internen Abläufen oder projektspezifischen Prozessen. Andererseits gibt es auch informelle Netzwerke. Diese bilden sich nicht rein aus betriebsfördernden Motiven, sondern entstehen auch abseits der Arbeit mit dem Ziel, den Mitgliedern persönlichen Nutzen zu bringen. In derartigen Gruppen werden fachliche Qualifikationen in den Hintergrund gestellt und persönliche Beziehungen und gegenseitige Gefälligkeiten forciert (Ohlendieck 2003: 186). Derartiges Networking findet zu meist unter Männern statt, die dadurch gute Kontakte mit strategisch wichtigen Kollegen oder Geschäftspartnern pflegen. Hier besteht die Möglichkeit, abseits des Arbeitsalltags geschäftliche Entscheidungen oder Verhandlungen auf einer privaten Ebene zu erledigen (Nerge & Stahmann 1991: 71). Meist geschieht dies im Rahmen von geselligen Abendrunden oder männlich

konnotierten sportlichen Events, was Frauen oft von vornherein aus solchen Aktivitäten ausschließt (Eagly & Carli 2007: 67). Auch Karriereaufstiege oder Nachbesetzungen werden in derartigen privaten Meetings oftmals beschlossen, was dazu führen kann, dass Frauen dabei übergangen werden (Ohlendieck 2003: 186). Männer sind hier geschickter im Aufbau von privaten Netzwerken, die ihnen dienlich sein können. Frauen hingegen bevorzugen freundschaftliche Kontakte und verbringen ihre Freizeit seltener mit Arbeitskolleginnen (Schwarz 2000: 154).

Ein reines Frauennetworking könnte aufzeigen, wie andere Frauen in Führungspositionen ihren beruflichen Alltag gestalten und eine Basis für Wissensaustausch unter Kolleginnen bilden (Demmer 1988: 16). Gleichzeitig sollten auch Netzwerke mit männlicher sowie weiblicher Beteiligung entstehen, da soziale Beziehungen stark positiven Einfluss auf die Karriere von Frauen nehmen, die in Führungspositionen vordringen wollen (Mayrhofer et al. 2005: 83). Weiters wirken sich gute Netzwerke mit beruflich erfolgreichen Männern besonders zu Beginn der Karriere positiv auf den weiteren Karriereverlauf von Frauen aus (Eagly & Carli 2007: 68).

3.2.5 Unterschiedliche Rollenerwartungen als Hürde

Obwohl rein aufgrund des biologischen Geschlechts weder Frauen noch Männer mehr oder weniger Schlüsselkompetenzen mitbringen, sind die Erwartungen von außen oft unterschiedlich. An weibliche Führungskräfte werden aufgrund von Rollenstereotypen andere Erwartungen im Hinblick auf ihre Kompetenzen gestellt als an männliche Kollegen (Dobner 1997: 35). Von Frauen werden kommunikationsbasierte Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft, Empathie, Herzlichkeit oder Sensibilität erwartet. Männer sollen demgegenüber handlungsbestimmte Eigenschaften wie Selbstvertrauen, Ehrgeiz, Machtbewusstsein oder Stärke vermitteln. Da männliche Führungskräfte schon lange Zeit rein zahlenmäßig dominant sind, werden handlungsbestimmte Kompetenzen und Eigenschaften für Führungskräfte auch oftmals als wichtiger betrachtet (Eagly & Carli 2007: 64).

Diese Zuschreibung von Kompetenzen oder Qualifikationen führt zu verschiedenen, geschlechtergebundenen Rollenerwartungen. Je mehr Frauen in die Führungsebene durchdringen und sich dort beweisen können, desto eher werden diese Stereotypen langsam aufgeweicht (Josefowitz 1980: 281-288). Diese Bilder können von Frauen selbst nur schwer verändert oder beeinflusst werden. Ihre Leistung wird meist kritischer betrachtet und kann daher eine grundsätzlich deutlich negativere Beurteilung mit sich bringen als bei einem männlichen Kollegen (Kanter 1977: 207). Eine reine Konzentration auf die unterschiedlichen Kompetenzen von Frauen und Männer lenkt von der realen Beurteilung der Führungsqualifikation ab.

3.3 Erfolgsfaktoren für Frauen in Führungspositionen

Welche Erfolgsfaktoren stehen nun diesen Hindernissen gegenüber? Hier lassen sich mehrere Dimensionen betrachten, die unterstützend zu dem beruflichen Erfolg von Frauen beitragen können.

3.3.1 Persönlichkeit als Erfolgsfaktor

In den vergangenen Jahren haben sich fünf Persönlichkeitsfaktoren als besonders wichtig für die berufliche Karriere herausgestellt. Diese werden als „Big Five“ bezeichnet und umfassen Extraversion, emotionale Stärke, soziale Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für neue Erfahrungen (Mayrhofer et al. 2005:53). Aus diesen fünf Faktoren können sechs Persönlichkeitsdimensionen abgeleitet werden, die besonders für junge Akademiker/innen einen besonderen Einfluss auf die Karriere nehmen können (Mayrhofer et al. 2005: 54-63):

- **Gewissenhaftigkeit:**
umfasst Kompetenzen wie Engagement, Zielstrebigkeit, Fleiß, Zuverlässigkeit und Leistungsmotivation.
- **Emotionale Stabilität:**
beschreibt das Vorhandensein von Nervenstärke, besonders in Situationen, in denen viele Mitarbeiter/innen von Anweisungen und Entscheidungen abhängig sind.
- **Kontaktfähigkeit:**
bezieht sich auf die Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen und Netzwerke aufzubauen und im Team zu funktionieren.
- **Führungsmotivation:**
Eine Führungsposition ist eine Machtposition. Diese Macht muss auch gerne und effektiv genutzt werden können. Gerade für den Aufstieg in höhere Führungsebenen ist auffällig, dass bei Frauen ein direkter Zusammenhang zwischen Führungsmotivation und beruflichem Aufstieg erkennbar ist.
- **Selbstdarstellung:**
bezeichnet die Fähigkeit, die eigenen Leistungen transparent und für alle erkennbar darzustellen. Hier muss aber beachtet werden, dass ein zu viel der Selbstdarstellung auch als unsympathisch empfunden werden kann.

- Flexibilität:
Gerade für Frauen ist es durch die oftmalige Doppelbelastung von Familie und Beruf notwendig, sich schnell an wechselnde Gegebenheiten anpassen zu können.

3.3.2 Herkunft als Erfolgsfaktor

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt, haben die Sozialisation durch die Ursprungsfamilie und auch die schulische Laufbahn einen direkten Einfluss auf die berufliche Karriere (Mayrhofer et al. 2005: 17). Obwohl durch die Aufweichung der starren Grenzen der gesellschaftlichen Schichten und die Gleichstellung der Geschlechter in Sachen Bildung bereits ein großer Wandel stattgefunden hat, beeinflusst die soziale Herkunft nach wie vor die Ausbildung und Berufswahl (Mayrhofer et al. 2005: 102). Ein Prinzip der „Selbstähnlichkeit“ lässt sich vor allem in Führungsetagen erkennen. Viele Arbeitskräfte mit Personalentscheidung stellen sich selbst ähnelnde Personen ein. In vielen Fällen führt dies zu einer Besetzung mit männlichen Arbeitskräften aus ähnlicher sozialer Herkunft (von Alemann 2007: 24). Durch das Besetzen von immer mehr Frauen für führungsverantwortliche Tätigkeiten kann dies positiv beeinflusst werden.

3.3.3 Arbeitsplatz als Erfolgsfaktor

Gerade für Frauen mit Familie ist ein Arbeitsplatz, der eine Balance zwischen Familienleben und Beruf möglich macht, ein wichtiger Faktor für das eigene berufliche Weiterkommen. Flexible Arbeitsmöglichkeiten wie Homeoffice oder Gleitzeitmodelle können positiv auf die Karriere von Frauen wirken (Mayrhofer et al. 2005: 18).

3.3.4 Gesellschaft als Erfolgsfaktor

Auch gesellschaftliche und kulturelle Merkmale können unterschiedliche Karrierechancen für Männer und Frauen schaffen. Besonders in der patriarchalen westlichen Welt sind Frauen in Führungspositionen ein noch nicht sehr aktuelles Thema (Mayrhofer et al. 2005:18). In vielerlei Hinsicht haben sich aber gesellschaftliche Erwartungen an Führungskräfte stark verändert. Diese neu definierten Ansprüche lassen auch immer mehr Frauen in Führungspositionen vordringen (Schneer & Reitmann 2002: 35).

Gerade weil Frauen der Zugang zu höheren Führungsetagen lange komplett verschlossen war, wollen sie diese nun nach eigenen Vorstellungen gestalten. Sie wollen nicht nur als Nachahmer fungieren, sondern bringen eigene Visionen mit und versuchen zu zeigen, dass Frauen in Führungspositionen auch eigene Visionen mitbringen können. Für Unternehmen, die in der

schnelllebigen Gesellschaft von heute flexibel und modern agieren müssen, kann diese Einstellung eine große Chance sein (Wippermann 2010: 43).

3.3.5 Globalisierung als Erfolgsfaktor

Auch die Globalisierung trägt zu einer Änderung der Anforderungen an heutige Führungskräfte bei. Weltweite Entwicklungen auf den Sektoren der Politik und Ökonomie beeinflussen auch in Österreich Unternehmen und deren Führungskräfte (Mayrhofer 2005: 244). Nicht nur mehr rein die Ausbildung, sondern auch Zusatzqualifikationen und eine Offenheit für lebenslanges Lernen in allen Bereichen sind mittlerweile Anforderungen, die an viele Führungskräfte, unabhängig von Geschlecht und Herkunft, gestellt werden (Mayrhofer et al. 2005: 276).

4. Fußball als Chance für die Karriereentwicklung

Fußball ist eine der beliebtesten Teamsportarten weltweit und dies ganz besonders in Europa, wo England als Wiege dieser Sportart gilt. In Österreich gibt es insgesamt über 550.000 aktive Spieler und Spielerinnen in über 2.000 Vereinen, wobei hier Nachwuchs- und Erwachsenemannschaften erfasst sind (ÖFB 2018: 30). Da es auch viele Hobbyteams gibt, die beim ÖFB nicht erfasst werden, ist davon auszugehen, dass noch viel mehr Spieler/innen dem Fußball als Freizeitbeschäftigung nachgehen. Besonders durch die einfachen Regeln des Spiels und die geringen Anschaffungskosten der Ausrüstung und Utensilien ist Fußball als Breitensport sehr beliebt. Mit der Austragung der Europameisterschaft der Männer in Österreich und der Schweiz gelang es im Jahr 2008 sogar einen der größten internationalen Bewerbe ins Land zu holen. 2020 soll das erste Großevent im internationalen Frauenfußball in Österreich mit der Austragung des Women's Champions League Finales in Wien stattfinden.

Da in diesem Abschnitt Frauenfußball als Möglichkeit zur Förderung von karriererelevanten Life Skills näher beleuchtet werden soll, wird zu Beginn ein Überblick über die Situation des Frauenfußballs in Österreich gegeben. Dieses Kapitel beschreibt nach einem kurzen historischen Einblick den Aufbau und die Organisation der Ligastruktur. In weiterer Folge wird auf Fußball als Möglichkeit zur Entwicklung von Kompetenzen und Skills und dessen Rolle im Empowerment eingegangen.

4.1 Frauenfußball in Österreich

Gerade im Frauenfußball ist England historisch gesehen von großer Bedeutung. 1894 wurde dort die erste reine Frauenmannschaft gegründet. Verschiedene Frauenmannschaften spielten in der Folge vor mehreren Tausend Zuseher/innen jede Woche gegeneinander. Der Frauenfußball erlebte während des Ersten Weltkriegs einen großen Aufschwung, da viele Männer im Militäreinsatz dienten. Frauen übernahmen zuhause nicht nur die männlichen Arbeiten, sondern auch deren Freizeitbeschäftigungen. Frauenteam organisierten Spiele und Veranstaltungen und führten Spendensammlungen für karitative Zwecke durch (Pfister 2012: 21).

In Österreich gründete sich im Jahr 1924 mit dem DFC Diana das erste Frauenfußballteam, das regelmäßige Trainings abhielt und von einer Trainerin betreut wurde. Die Fußballerinnen hatten von Beginn an mit Vorurteilen und Gegenwehr zu kämpfen. Der ÖFB untersagte beispielsweise den Männerteams und Mitgliedsvereinen, ihre Plätze an Frauenmannschaften zum Zwecke der Durchführung von Trainingseinheiten oder der Austragung von Spielen zu vermieten (Marschik 2003:142). Unter dem nationalsozialistischen Regime verschwand der Frauenfußball komplett aus der Öffentlichkeit und erst im Jahr 1982 übernahm schließlich der ÖFB die Leitung der Sparte

Frauenfußball. Erst 1990 wurde eine Frauennationalmannschaft gegründet, die 1995 erstmalig an einem Wettbewerb teilnahm (Marschik 2003:150). 2017 gelang schließlich bei der UEFA Women's EURO in den Niederlanden mit dem dritten Platz der bisher größte Erfolg (ÖFB 2018: 7).

Der Frauenfußball in Österreich gliedert sich aktuell in eine einheitliche bundesweite Schiene, unterteilt in 1. Bundesliga samt Future League und 2. Bundesliga. Die 1. Bundesliga, in der der österreichische Meister gekürt wird, umfasst 10 Vereine samt zugehöriger Future League Teams, welche ein Pendant zu den Reservemannschaften im Herrenfußball darstellen. Die Future League spielt immer das Vor- oder Nachspiel der Bundesligamannschaft und wird in einer eigenen Tabelle gewertet. Es gibt hier aber keine Möglichkeiten für einen Aufstieg und der Abstieg ist an das Abschneiden des jeweils zugehörigen Bundesligateams gekoppelt. Die Future League soll als Sprungbrett und Entwicklungsmöglichkeit für junge Spielerinnen dienen. Die 2. Bundesliga umfasst 12 Vereine. Hier gibt es einen Meister und Aufsteiger und drei Absteiger. Darunter finden sich die bundesländerspezifischen Ligen und Meisterschaften mit 8 Landesligen und etwaigen Unterligen (ÖFB 2018b). Das einzige Bundesland, in dem keine eigene Frauenfußballmeisterschaft abgehalten wird, ist das Burgenland. Die dem burgenländischen Verband zugehörigen Vereine spielen daher in Wettbewerben anderer Bundesländern mit.

Folgende Teams sind in der Spielsaison 2019/20 in den beiden höchsten Ligen in Österreich vertreten:

Tabelle 3: Ligeinteilung Frauen 2019/20 (eigene Darstellung in Anlehnung an ÖFB 2019)

Planet Pure Frauen Bundesliga und Future League	ÖFB Frauen 2. Liga
spusu SKN St. Pölten Frauen	First Vienna FC 1894
SG Austria Wien / USC Landhaus	Sportunion Raiffeisen Geretsberg
SK Sturm Graz	Carinthians LIWOdruck Spittal/Drau
SV Neulengbach	Union LUV Graz
SKV Altenmarkt/Triesting	Union Kleinmünchen
FC SKINY Südburgenland	Wildcats ELIN Motoren Krottendorf
FC Bergheim	RW Rankweil
SV Horn	FC Altera Porta
FC Wacker Innsbruck	Wiener Sport-Club
FFC Vorderland	SC Neusiedl am See 1919

Parallel zur Meisterschaft wird ein Cupbewerb, der SPORT.LAND.NÖ Frauen Cup, ausgetragen. Hier sind 32 Teams teilnahmeberechtigt und spielen um den Titel des Österreichischen Frauen Cup-Siegers. Die teilnehmenden Mannschaften setzen sich aus den 10 Bundesligateams und 22 Mannschaften aus den verschiedenen Landesverbänden, die sich teilweise über Landescupstitel qualifizieren, zusammen. Gespielt wird in fünf Runden (ÖFB 2019).

Weiters gibt es mit der ÖFB Frauen-Akademie (ehemals Nationales Zentrum für Frauenfußball) ein Ausbildungsmodell, welches zur Talentförderung im österreichischen Frauenfußball beitragen soll. Hier werden nach Sichtungstrainings jährlich 7-10 Spielerinnen aus ganz Österreich aufgenommen, die in St. Pölten eine schulische Ausbildung mit angeschlossenem Internat parallel zu einem hochklassigen Leistungstraining absolvieren können. Viele der dortigen Alumni spielen in internationalen Ligen, der 1. Österreichischen Bundesliga bzw. dem Nationalteam (ÖFB 2020). Auch andere Vereine bieten selbständig Akademie-Modelle, die schulische Ausbildung und Fußballtraining verbinden sollen, an.

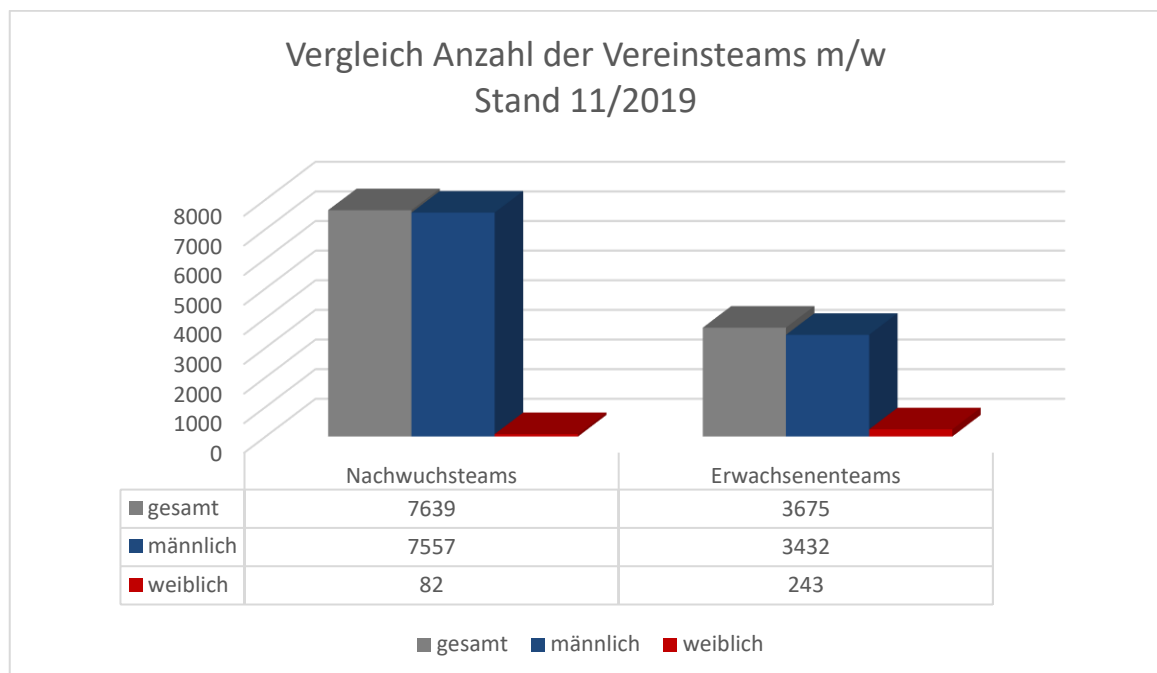


Abbildung 3: Vereinstteams männlich und weiblich (eigene Darstellung in Anlehnung an ÖFB 2019)

In Österreich dürfen Mädchen bis zum Erreichen des 16. Lebensjahres in gemischten Teams mit Buben eingesetzt werden. Bereits ab dem 14. Lebensjahr ist eine Teilnahme am Meisterschaftsbetrieb der Frauenligen möglich (ÖFB 2018b). Im Erwachsenenfußball gibt es bundesweit aktuell 3675 Teams, davon 243 gemeldete Frauenmannschaften. Auf diese Mannschaften entfallen 3.186 aktive Spielerinnen, die im Jahr 2019 zumindest drei reguläre Wettbewerbsspiele absolviert haben, das sind im Durchschnitt 13,11 Spielerinnen pro Team. Ein voller Kader am Spieltag besteht im Normalfall aber jeweils aus 16 aktiven Spielerinnen, die sich in 11 Feldspielerinnen und 5 Ersatzspielerinnen gliedern. Durchschnittlich stehen also nur 2 Ersatzspielerinnen pro Wettbewerbsspiel zur Verfügung. Schon an diesen Zahlen lässt sich erkennen, dass es gegenüber den Männerteams, wo um den Faktor hundert mehr Spieler aktiv sind, deutliche Unterschiede gibt.

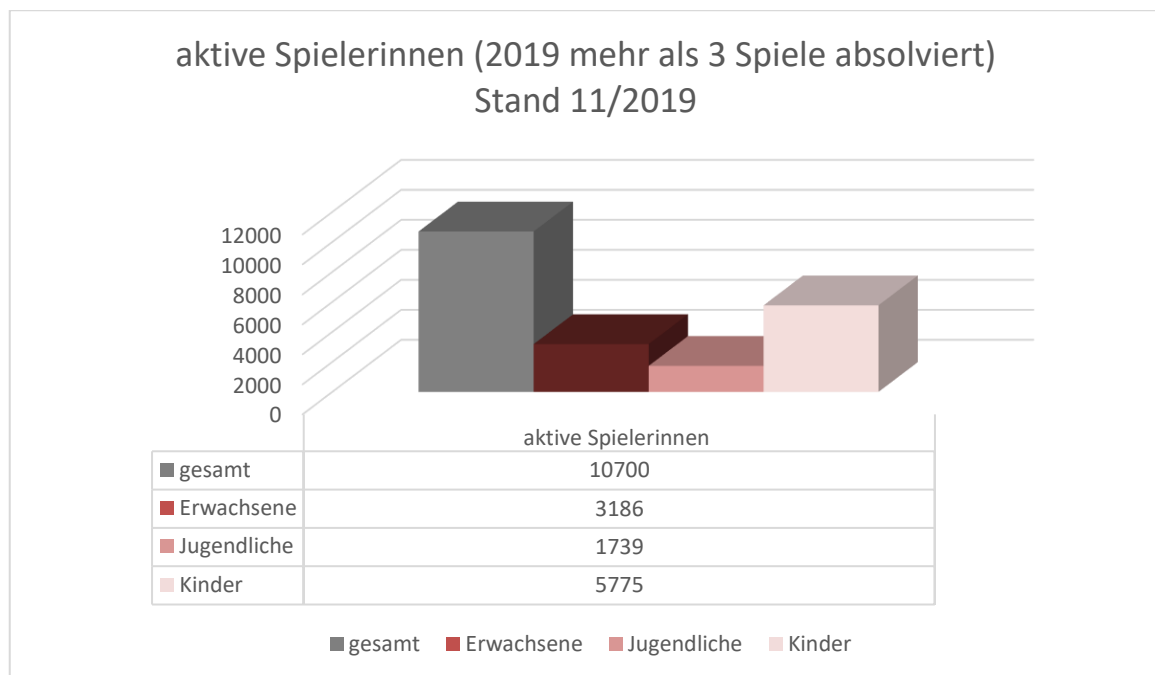


Abbildung 4: Aktive Spielerinnen 2019 (eigene Darstellung in Anlehnung an ÖFB 2019)

Besonders im Alter der Jugendlichen (Jahrgang 2004-2001) gibt es mit 1.739 aktiven Spielerinnen nur sehr wenige Fußballerinnen, die in den kommenden Jahren in die Erwachsenenteams aufrücken werden. Die vielen Nachwuchskampagnen im Mädchenfußball dürften aber immer mehr jünger Spielerinnen zum Sport begeistern, da bereits der Jahrgang 2010 mit 898 aktiven Sportlerinnen einen deutlichen Anstieg zu den Vorjahren zeigt.

4.2 Fußball als Chance für die Entwicklung von Fähigkeiten

Neben fußballspezifischen bzw. sportlichen Skills, wie Laufen, Passen, Ballführen oder Schießen, können im Fußball auch in anderen Bereichen Erfahrungen gesammelt und Fähigkeiten erlernt oder gestärkt werden. Kompetenzen wie Leadership, Teamwork, Problemlösung und auch soziale Fähigkeiten sind wichtige Faktoren, um beruflich erfolgreich zu sein (Badura 1993). Derartige Life Skills, die potenziell auf jeden Bereich oder jede Karriere übertragbar sind, können in verschiedenen Settings erlernt werden (Gould & Carson 2008: 60). Einige Studien an Amerikanischen Schulen haben gezeigt, dass solche Lebenskompetenzen durch außerschulische Aktivitäten wie Musik, Theater und Sport entwickelt werden können (Larson 2000: 173-174). Johnston et al. (2013: 398) unterstreichen, dass viele Lebenskompetenzen gerade durch Teamsport entwickelt werden können. Teamwork, Zielsetzung, Zeitmanagement, emotionale Fähigkeiten, zwischenmenschliche Kommunikation, soziale Fähigkeiten, Leadership, individuelle Problemlösung und eigene Entscheidungsfindung werden hier am häufigsten genannt.

Andere Studien kommen zum Schluss, dass Sport sowohl positive als auch negative Einflüsse auf die Entwicklung von sportunabhängigen Fähigkeiten haben kann (Eccles & Barber 1999; Hansen et al. 2003). Auch im Bereich der sozialen Fähigkeiten gibt es Ergebnisse, die darauf hinweisen, dass Sport möglicherweise hier keine positive Komponente darstellt (Shields & Bredeemeier 2001; Weiss & Smith 2002). Diese Inkonsistenz bei den Ergebnissen kann auf die Komplexität und Vielfalt des Themas zurückzuführen sein. Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Sportforschung, dass die Entwicklung von Lebenskompetenzen durch sportliche Betätigung möglich ist, wenn die Rahmenbedingungen gegeben sind (Danish et al. 1993).

Besonders zum Thema Frauenfußball und Kompetenzerwerb gibt es keine dezidierten Studien oder Berichte, die nur Frauen als Stichprobe beleuchten. Alle Untersuchungen haben entweder eine gemischte Stichprobe von Männern und Frauen oder andere Mannschaftssportarten im Hinblick auf das Erlernen von Fähigkeiten untersucht. Natürlich gibt es auch viele im Sport erlernte Fähigkeiten, die im Alltag nicht unbedingt vordringlich hilfreich sind. Dies trifft besonders auf die fußballspezifischen Skills zu. Viele Trainer und Sportpsychologen sind aber schon lange Zeit der Ansicht, dass Sport eine gute Vorbereitung auf das Leben sein kann und hier auch durchaus andere Fähigkeiten und Skills erlernt werden können (Sabock 1985: 48). Dies ist aber auch nur dann zutreffend, wenn die erlernten Fähigkeiten für die Anwender/innen in ihr Alltagsleben übertragbar sind. Übertragbare Fähigkeiten sind diejenigen, die durch Sport erworben werden und auf andere Bereiche des Lebens von Sportler/innen und auf deren nicht sportliche Karrieren angewendet werden können (Mayocchi & Hanrahan: 2000: 97-99). Kompetenzen oder übertragbare Fähigkeiten, die auf verschiedenen Sektoren angewendet werden können, sind vielfältig. Hierzu zählen neben organisatorischen Fähigkeiten auch Flexibilität, Engagement, Geduld, Selbstmotivation, Umgang mit Stress- und Drucksituationen, die Einhaltung von Fristen und das Festlegen und Erreichen von Zielen (Danish et al. 1993: 255-560). Wichtig ist hierbei zu erkennen, welche Fähigkeiten im Training und Wettkampf erlernt und gefördert werden und dass sie in anderen Umgebungen von Wert sein können. Wenn dies nicht bewusst geschieht, werden die Fähigkeiten auch meist nicht übertragen.

Weiters ist es hilfreich, zu ergründen, in welchem Kontext diese Fähigkeiten gelernt wurden und ob es andere Bereiche gibt, wo sie nützlich eingesetzt werden können. Viele Sportler/innen erwerben einen großen Teil ihres Identitätsgefühls über den Sport. Ihnen fehlt die Erfahrung, dass sie in anderen Umgebungen mit den im Sport erworbenen Kompetenzen erfolgreich sein können. Hier ist es notwendig, ein Risiko einzugehen und zu versuchen, die Kompetenzen von einem Feld in das andere zu übertragen (Danish & D'Augelli 1983: 78-79). Die Fähigkeit, eine Vielzahl von Interessen zu haben und diesen aktiv nachzugehen, kann sich sportlich und beruflich positiv auswirken.

Sportler/innen haben zahlreiche Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten abseits der sportlichen Umgebung einzusetzen. Eltern, Lehrpersonal und insbesondere Trainer/innen können hier eine Perspektive entwickeln und fördernde Maßnahmen setzen, die sich auf die Lebensentwicklung auswirken und nicht nur auf die rein sportliche Ausbildung. Sie können dabei helfen, sportliche Erfahrungen auf andere Bereiche des Lebens zu übertragen. Die Trainerausbildung sollte in diese Richtung adaptiert werden, damit eine Übertragung von Fähigkeiten in den Alltag leichter gelingen kann (Martens et al. 1981: 38). Der österreichische Ausbildungsweg von Fußballtrainer/innen sieht keine derartige Schulung der Trainer/innen vor. Das von der UEFA und Walt Disney im Jahr 2020 ins Leben gerufene Pilotprojekt „Playmakers“ arbeitet erstmalig mit einem derartigen Ansatz. Dieses Projekt hat als Zielgruppe Mädchen zwischen 5 und 8 Jahren, die keine Erfahrung im Fußballspielen haben. In Kleingruppen soll hier von ausgebildeten Trainer/innen (wobei immer eine anwesende Betreuungsperson weiblich sein muss) Spaß und Freude am gemeinsamen Spiel vermittelt werden. Neben dem Erlernen von fußballspezifischen Fähigkeiten ist hier auch ein explizites Schulen von Life Skills vorgesehen. Auch die Trainer/innen werden in eigenen Schulungen konkret auf das von der UEFA entwickelte Programm vorbereitet. Österreich ist eines der Pilotländer und bereits Anfang 2020 wurden hier die ersten Workshops abgehalten. Das Projekt soll im Herbst 2020 starten und wird von einzelnen Vereinen durchgeführt. Ziel ist es, möglichst viele Mädchen an das Fußballspielen heranzuführen (UEFA 2020).

4.3 Empowerment durch Fußball

Empowerment ist ein Begriff, der immer wieder in einem Genderkontext gefunden werden kann. Die Konzepte von Empowerment hängen durchaus stark vom Kontext ab, in dem sie verwendet werden. Dies liegt daran, dass der Begriff in vielen verschiedenen Bereichen verwendet wird. Es kann sich um Bildung, Sozialarbeit, Psychologie, Arbeitswelt oder eben Frauenthematiken handeln (Oxaal & Baden 1997: 1). Es geht hierbei aber immer um Maßnahmen, die gesetzt werden, um Menschen zum Erkennen und Nutzen der eigenen Stärken zu ermutigen. Dies bedeutet, solche Hilfestellungen zu vermitteln und anzubieten, die zur Selbstbefähigung oder Selbstermächtigung beitragen können. Ziel von Empowerment ist es, Fähigkeiten aufzuzeigen und zu stärken und Ressourcen zu offenbaren, die genutzt werden können (Herringer 1997: 30). Begriffe wie Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcennutzung finden sich oft in der Empowerment-Debatte wieder. Hier geht es darum, was insbesondere von Frauen im Hinblick auf Arbeitsmarktanforderungen erwartet wird und wie sie sich selbst dahingehend bemächtigen können bzw. wie sie noch unbekannte Ressourcen nutzen können (Miller & Pankofer 2000: 24).

Empowerment kann als länger andauernder Prozess im Rahmen einer Gruppe oder eines Teams gesehen werden (Herringer 1991: 222). Auch in Unternehmen kommt dem Empowerment eine immer stärkere Bedeutung zu, da Beschäftigte in viele Prozesse mehr einbezogen werden.

Ebenso kann Sport ein Instrument sein, derartige persönliche Veränderungen für Mädchen oder Frauen hervorzurufen. Es kann eine Möglichkeit sein, Frauen zu motivieren und zu stärken, um viele Bereiche ungleicher Wahrnehmungen oder Behandlungen zu überwinden, die Frauen auf der ganzen Welt und in allen sozialen Schichten betreffen. Sport ist jedoch nicht immer nur befähigend, stärkend oder vertrauensbildend. Die Auswirkung der Teilnahme an sportlichen Betätigungen auf die Selbstbefähigung von Frauen wird sehr kontrovers diskutiert (Chalip, 2006, Green, 2008). Es ist wenig darüber bekannt, wie und warum einige Sporterfahrungen zum Empowerment beitragen können und andere nicht oder welche kontextuellen Elemente des Sports und des Lebens von Frauen dies beeinflussen. Auch zum Thema Frauenfußball als Chance für Empowerment gibt es noch keine speziellen Untersuchungen.

Vielen Sportarten werden Attribute wie „weiblich“ oder „männlich“ zugeschrieben. Es wird hier nach Werten und Stereotypen unterteilt. Für manche Sportarten gibt es typisch maskuline Zuschreibungen wie körperliche Stärke, brutale Zweikämpfe oder aggressives Verhalten. Feminine Attribute wie Anmut, Zartheit oder Eleganz werden mit anderen Sparten verbunden. Frauen oder Männer, die Interesse oder Fähigkeiten für eine geschlechteruntypische Sportart zeigen, überschreiten oft Geschlechterlinien und stehen im Diskurs (Huggins & Randell, 2007: 10). Weibliche Athletinnen, die sich dazu entschließen, Geschlechtergrenzen zu überschreiten, um beispielsweise Fußball zu spielen, können infolgedessen Schikanen ausgesetzt sein oder auf Widerstand stoßen. Viele Frauen, die trotzdem eine „männliche“ Sportart ausüben, stellen sich geschlechtsspezifischen kulturellen Normen entgegen, welche Frauen als zu schwach oder zu sanftmütig dafür ansehen (Huggins & Randell, 2007: 10). Die Teilnahme an geschlechtsuntypischen Sportarten wie Fußball kann dazu beitragen, gesellschaftlich geschaffene Barrieren zu überwinden und das traditionelle Frauenbild zu ändern (Huggins & Randell, 2007: 10). Gerade im sportlichen Wettkampf werden Attribute wie Aggressivität und Durchsetzungsvermögen positiv konnotiert. Spielfelder und Sportstätten sind Orte, an denen Frauen diese Kompetenzen ohne Vorurteile trainieren und demonstrieren können. Dies auch, um Erfahrungen zu sammeln, die sie sonst vielleicht versäumen würden. Ein Loslösen von Geschlechtsrollen ist hier genauso wichtig, wie das Aufweichen verhaltensbezogener Geschlechtsstereotype (Veith 1988: 28).

„Frauen haben im Hinblick auf ihre schulischen Qualifikationen mit den Männern mindestens gleichgezogen. Obgleich die Interessen von Mädchen ebenso breit wie die von Jungen sind und obwohl Frauen heute beinahe das gesamte Berufsspektrum offensteht, ergreift ein großer Teil von ihnen nach wie vor einen sozialen Beruf oder eine Berufstätigkeit mit wenig Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Diese Einengung der Berufswahl bei jungen Frauen ist das Ergebnis eines langjährigen Sozialisationsprozesses, in dem Mädchen und junge Frauen durch Elternhaus, Schule, Medien und Peers entmutigt

werden, sich primär an ihren Interessen und Fähigkeiten zu orientieren und entsprechende Berufe zu erschließen“ (Faltermaier et al. 2002: 110).

Das schulische und private Umfeld hat also einen großen Einfluss auf die spätere auch berufliche Entwicklung. Durch die Schaffung von Möglichkeiten für Frauen und Mädchen, sich sportlich in allen Disziplinen zu betätigen, ist es auch für sie möglich, Kompetenzen wie Selbstvertrauen, Führungsqualität, und Teamfähigkeit zu erlernen und auch gemeinsame und individuelle Erfolgserlebnisse im Sport zu erleben und dies in der Folge erfolgreich zu nutzen. Die Förderung des Engagements von Mädchen und Frauen im Sport ist ein wichtiges Instrument für die Gleichstellung der Geschlechter und die Stärkung der Rolle der Frau sowie allgemein für die Entwicklung und den sozialen Wandel (Huggins & Randell 2007: 13).

5. Fragebogenerhebung Life Skills in Sport und Beruf

Aufbauend auf dem theoretischen Teil, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit dem praktischen Hauptteil der Master-Thesis. Gerade weil es in Österreich noch keine verwertbaren Daten zu dieser Thematik aus anderen Studien gibt, wurde in dieser Arbeit auf eine qualitative Erhebungsmethode mittels Online-Fragebogen zurückgegriffen. Vorgestellt wird zuerst die Vorgehensweise und die gewählte Stichprobe, danach wird näher auf das Fragebogendesign und die Auswertung eingegangen.

5.1 Beschreibung der Vorgehensweise

Um herauszufinden, welche Auswirkungen im Fußball erlernte und angewendete Life Skills auf die Karriereentwicklung von Frauen haben, wurde zusätzlich zur Literaturrecherche eine Stichprobenerhebung mit einem Fragebogen durchgeführt. Die quantitative Forschung stellt eine Möglichkeit zur Sammlung und anschließender Analyse von Daten dar. Für die vorliegende Master-Thesis wurde daher das Hauptaugenmerk auf eine möglichst große Datensammlung gelegt, die potenzielle Zusammenhänge zwischen den erhobenen Items herstellen lassen (Lemmer & Gollwitzer 2018: 245-252). Die Ergebnisse dieser Stichprobe wurden dann in verschiedene Gruppen gegliedert und ausgewertet.

Der Fragebogen „Dimensions of life skill“ (Sharma 2003) bildete hierbei die Grundlage für die Befragung. Die Fragen wurden leicht abgewandelt, nach Rücksprache mit der Betreuerin durch fußballspezifische Elemente ergänzt und mit einem kurzen Text eingeleitet, damit sie in einer maximal 15-minütigen Befragung gut verstanden und beantwortet werden konnten. Der Fragebogen wurde an drei Personen in Form eines Pre-Tests getestet und danach noch einmal überarbeitet, um Unstimmigkeiten oder Verständnisschwierigkeiten zu beseitigen.

Die Forschungsfrage dieser Master-Thesis zielt auf die Förderung und Anwendung der „Core Life Skills“ im Fußballkontext ab und möchte weiters erfragen, wie diese sich auf die Karriereentwicklung von Frauen auswirken. Hierzu ist die Erhebung empirischer Daten erforderlich, da es noch keine Voruntersuchungen gibt, die als Grundlage verwendet werden könnten. Gerade weil es auf diesem Gebiet noch keine erhobenen Zahlen, Daten und Fakten gibt, ist es mit einer Online-Befragung möglich, in kurzer Zeit gleichzeitig eine große Stichprobe in allen österreichischen Bundesländern zu erreichen. Diese wurde vom 1. Mai 2020 bis zum 30. Juni 2020 über die Onlineplattform www.surveymonkey.com durchgeführt.

5.2 Beschreibung der Stichprobe

Der Fragebogen wurde an alle 20 Frauenfußballteams der zwei höchsten Österreichischen Ligen und deren Future League Teams versendet. Die Trainer/innen bzw. Funktionär/innen wurden vorab kontaktiert und um die zuverlässige Weiterleitung an die Spielerinnen gebeten. Diese Vorgehensweise war aufgrund von datenschutzrechtlichen Bestimmungen notwendig. Fast alle der kontaktierten Teams stimmten der Weiterleitung zu. Lediglich von einem Verein kam keine Rückmeldung. Aufgrund der Fragestellungen richtet sich der Fragebogen ausschließlich an aktive Fußballspielerinnen. Jede Trainer/in bzw. Sektionsleiter/in erhielt einen Link sowie Zugangscode und konnte den Fragebogen an die Spielerinnen zur selbständigen und anonymen Bearbeitung weiterleiten. Nach 30 Tagen erfolgte automatisch die Aussendung einer Erinnerungsmail an die einzelnen Vereine. Ein Pre-Test erfolgte im Vorfeld mit drei Spielerinnen des SC Neusiedl am See 1919.

Da ein Frauenteam in Österreich im Durchschnitt eine Kadergröße von 13,11 Spielerinnen aufweist, wäre ein Pool von etwa 262 Spielerinnen zu erreichen gewesen. Insgesamt wurden 163 Fragebögen begonnen und 135 Fragebögen vollständig ausgefüllt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 62,2 % bzw. bei reiner Betrachtung der vollständigen Antworten von 51,5 %.

5.3 Pre-Test

Im Zeitraum vom 2. Mai 2020 bis 7. Mai 2020 wurde ein Pre-Test mit drei Spielerinnen des SC Neusiedl am See durchgeführt. Sie bekamen einen Direktlink zum Onlinefragebogen. Während des Ausfüllens des Fragebogens waren die Teilnehmerinnen jeweils mittels Zoom mit der Autorin per Videochat verbunden. Die Antworten blieben anonym, aber es bestand während der Beantwortung der Fragen ständig die Möglichkeit mit den Probandinnen zu sprechen.

Alle drei Testpersonen gaben an, dass der Fragebogen gut verständlich sei und in angemessener Zeit beantwortet werden kann. Ebenso wurden das Layout und die Bedienbarkeit als ansprechend empfunden. Ein Gedächtnisprotokoll befindet sich im Anhang der Master-Thesis.

Schon im Pre-Test zeichnete sich ab, dass nicht nur berufstätige Teilnehmerinnen, sondern auch Studentinnen oder in Ausbildung befindliche Testpersonen den Fragebogen ausfüllen würden. Eine Änderung wurde daher aufgrund der Erfahrungen und Rückmeldungen im Pre-Test vorgenommen, um diese Teilnehmergruppe besser und deutlicher erreichen zu können und die berufstätigen und nichtberufstätigen Probandinnen später bei der Auswertung der Ergebnisse besser filtern zu können.

Die Formulierung

„Bei nebenberuflichen Tätigkeiten, bitte immer ausschließlich an die Relevanz für die berufliche Karriere denken.“

wurde für bessere Verständlichkeit durch

„Solltest du neben der Ausbildung auch einer dauerhaften, nebenberuflichen Tätigkeit nachgehen, bitte immer ausschließlich an die Relevanz für die berufliche Karriere denken.“

ersetzt.

5.4 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen gliedert sich grundsätzlich in fünf Abschnitte, die jeweils mit einem Einleitungstext unterteilt wurden. Einleitend wurde der Grund der Durchführung dargestellt. Ebenso wurde auf die Anonymität der Befragten nochmals hingewiesen.

Der erste Abschnitt behandelt die demographischen Fragen, um die Ergebnisse in der Auswertung besser analysieren zu können. Es wurden folgende Items abgefragt:

- Alter in Jahren?
- Höchste gespielte Spielklasse?
- Seit wie vielen Jahren als Fußballerin aktiv?
- Berufliche Situation?
- Wie viele Jahre Berufserfahrung?
- In einer Führungsposition tätig?
 - Wenn nein: Wird eine Führungsposition angestrebt?
- Höchste abgeschlossene Ausbildung?

Der nächste Fragenblock beschäftigte sich mit dem Themenfeld „Arbeit“. Abgefragt wurde hier die Relevanz der 10 „Core Life Skills“ der WHO.

„Inwieweit sind folgende Fähigkeiten für deine berufliche Karriere oder deinen Erfolg in der Ausbildung relevant?“

Als Antwortmöglichkeiten wurde eine vierstufige Likert-Skala von „gar nicht relevant“ bis „sehr relevant“ gewählt. Dies, damit die Befragten Stellung beziehen müssen und sich bewusst mit der Fragestellung auseinandersetzen. Eine Tendenz zur Mitte, wie sie bei ungeraden Skalen entstehen kann, wurde somit absichtlich verhindert (Mayer 2011: 180).

Abschnitt drei beschäftigte sich mit dem Fußballtraining bzw. -spiel und dessen Zusammenhängen mit den 10 Items der „Core Life Skills“. Hier wurden 20 Fragen gestellt, wobei je zwei Fragen einem Core Life Skill zuzuordnen sind (Sharma 2003). Die Ergebnisse für Frage 1 und 2 wurden dann in der weiteren Auswertung für jeden Core Life Skill gemeinsam betrachtet. Auch hier wurde eine vierstufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft vollkommen zu“ gewählt. Die Fragestellung war:

„Das Fußballspiel bzw. -training hilft mir, folgende Fähigkeiten zu stärken:“

Tabelle 4: Core Life Skills und Fragen

Core Life Skills	Frage 1	Frage 2
Entscheidungen treffen	Ich kann meine Arbeits- und Lernprozesse zielorientiert steuern.	Ich kann mir Ziele setzen und weiß, wie ich sie erreichen kann.
Probleme lösen	Ich kann meine Kompetenzen bei neuen Aufgaben und Problemstellungen einsetzen.	Ich kann motivationsfördernde Maßnahmen setzen.
Verbale und nonverbale Kommunikation	Ich kann mich klar und deutlich ausdrücken	Ich kann konstruktives Feedback geben und auch annehmen.
Zwischenmenschliche Fähigkeiten	Ich kann andere dabei unterstützen, ihre Ressourcen und Kompetenzen zu erweitern.	Ich kann anderen Menschen offen und ohne Vorurteilen begegnen.
Selbstwahrnehmung	Ich kann mein Verhalten im Arbeitsprozess mit anderen auf das gemeinsame Ziel abstimmen.	Ich kann meine Leistungsfähigkeit einschätzen.
Empathie	Ich kann andere Menschen und ihre Einstellungen und Verhaltensweisen unabhängig von meiner eigenen Meinung respektieren	Ich kann auf Bedürfnisse anderer eingehen.
Durchsetzungsvermögen	Ich kann auch schwierige Entscheidungen treffen und dazu stehen.	Ich kann auch herausfordernde Arbeiten sorgfältig und verlässlich erledigen.
Belastbarkeit	Ich kann Aufgaben und Verantwortungsbereiche entsprechend meiner Rolle übernehmen.	Ich kann die Verantwortung für mein Handeln übernehmen.
Umgang mit Emotionen	Ich kann mit Misserfolg und Frustration konstruktiv umgehen.	Ich kann auch mit emotional herausfordernden Situationen gut umgehen.
Umgang mit Stress	Ich kann für mich wirkungsvolle Stressbewältigungsstrategien anwenden.	Ich kann auch in stressigen Situationen ruhig bleiben.

Im vierten Fragenblock wurden die direkten Auswirkungen des Fußballs auf Beruf oder Ausbildung abgefragt. Hier wurden zehn reine Ja/Nein-Fragen gestellt und auf eine skalierte Antwortmöglichkeit gänzlich verzichtet.

„Durch das Fußballtraining und -spielen“

- Bin ich selbstsicherer in meinem Beruf / in meiner Ausbildung
- Fühle ich mich mehr geeignet für eine Führungsrolle
- Habe ich mehr Selbstbewusstsein
- Bin ich in meinem Beruf / in meiner Ausbildung ehrgeiziger als andere
- Fällt mir der Umgang mit männlichen Kollegen leichter
- Möchte ich zeigen, was ich alles schaffen kann
- Habe ich ein besseres Zeitmanagement als andere
- Kann ich im Beruf / in der Ausbildung mehr leisten
- Fällt es mir leichter, Netzwerke aufzubauen.

Zum Schluss wurde noch eine offene Frage optional gestellt:

„Welche Aspekte des Fußballs wurden noch nicht genannt, die in starkem Zusammenhang mit dem Beruf / der Ausbildung stehen?“

Im Gegensatz zu allen anderen, verpflichtend zu beantwortenden Fragen, konnte diese letzte, offene Frage ausgelassen bzw. übersprungen werden. Für die Beantwortung der offenen Frage stand den Teilnehmerinnen ein Antwortfenster mit unlimitierter Zeichenangabe im Textformat zur Verfügung.

Das Layout und die Bedienbarkeit des Fragebogens wurden von den Teilnehmerinnen des Pre-Tests als sehr angenehm und einfach empfunden und gut angenommen. Die Beantwortung war sowohl auf dem PC als auch auf tragbaren Geräten wie Handy oder Tablet möglich. Die Onlineplattform stellt hier angepasste Modi zur Verfügung, die die Auflösung automatisch optimieren.

Nachfolgend ein Screenshot als Beispiel für das Layout des Fragebogens

Frauenfußball und Karriere im Jahr 2020

Themenblock Arbeit

Inwieweit sind folgende **Fähigkeiten** für deine berufliche Karriere oder deinen Erfolg in der Ausbildung relevant

Solltest du neben der Ausbildung auch einer dauerhaften, nebenberuflichen Tätigkeit nachgehen, bitte immer ausschließlich an die Relevanz für die berufliche Karriere denken.

* 9. Entscheidungen treffen

gar nicht relevant	eher nicht relevant	eher relevant	sehr relevant
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. Probleme lösen

gar nicht relevant	eher nicht relevant	eher relevant	sehr relevant
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 5: Layout Fragebogen

6. Auswertung des Fragebogens

In diesem Kapitel werden die gesammelten Daten durch Häufigkeitsanalysen der deskriptiven Statistik grafisch dargestellt und ausgewertet. Insgesamt wurden 163 Fragebögen begonnen und 135 vollständig beantwortet. Für die Auswertung werden nur die vollständigen Datensätze herangezogen.

6.1 Demographische Daten

In der Folge werden die Ergebnisse des ersten Fragenblocks grafisch dargestellt und beschrieben:

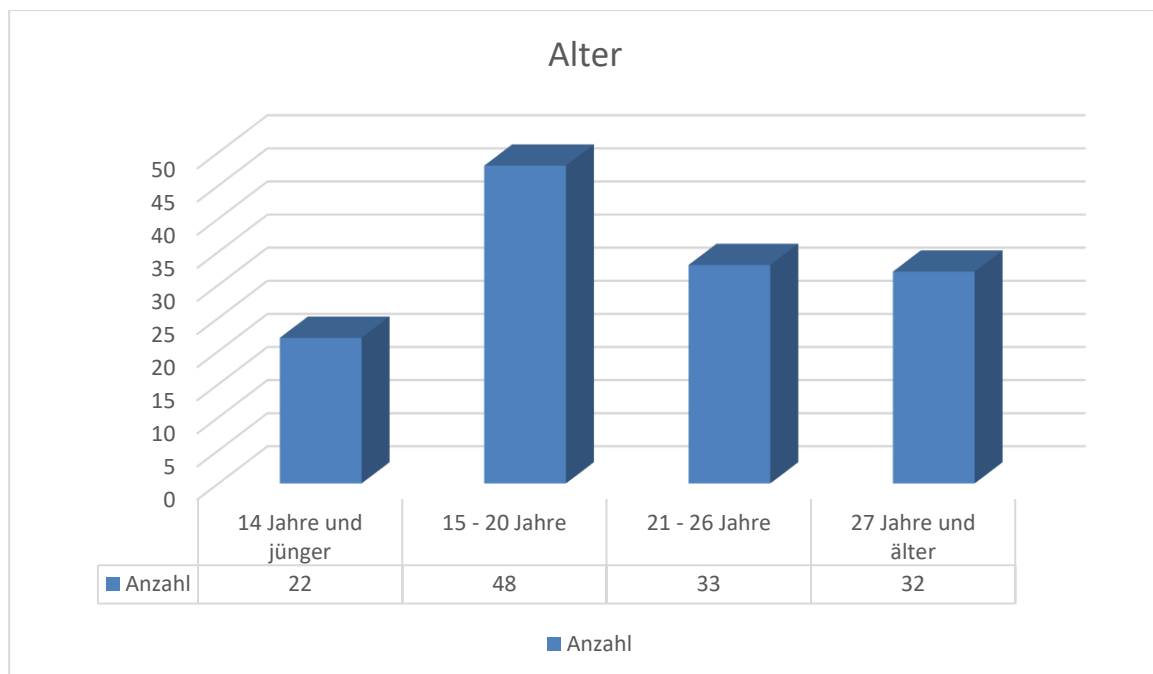


Abbildung 6: Alter der Teilnehmerinnen

Die Darstellung zeigt, dass die größte Gruppe der Umfrageteilnehmerinnen zwischen 15 und 20 Jahren alt ist (48 Personen oder 36 %). In den Altersgruppen 21-26 Jahren und 27 Jahre und älter sind jeweils 24 % der Umfrageteilnehmerinnen vertreten.

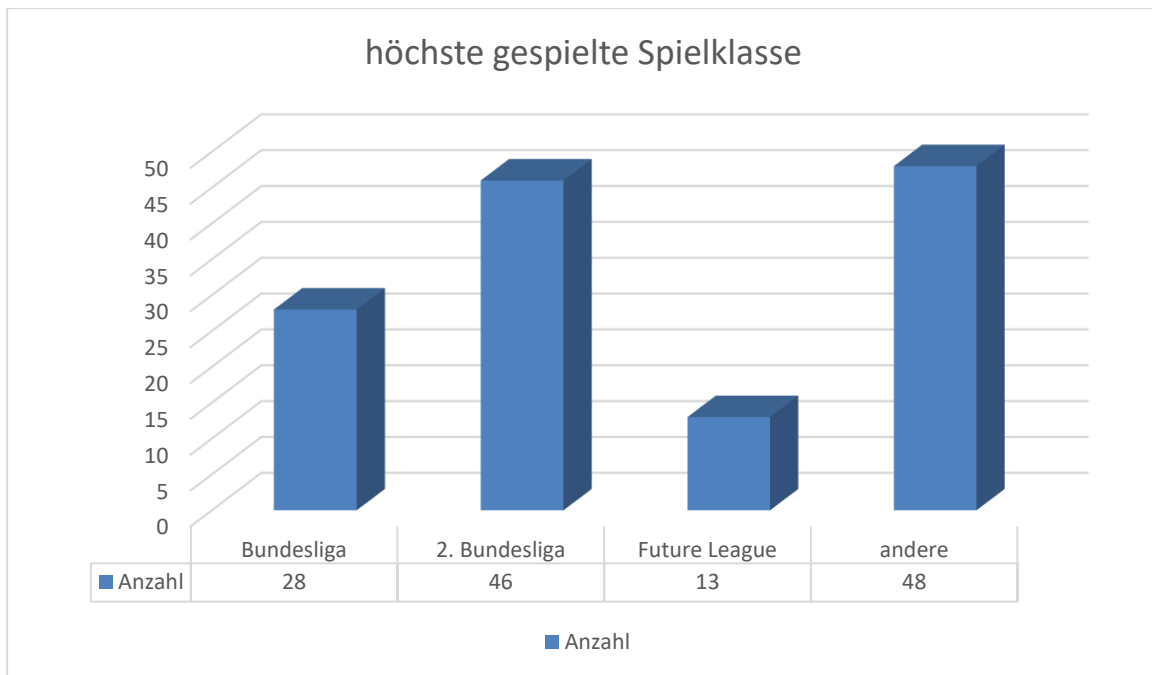


Abbildung 7: Höchste gespielte Spielklasse

Auf die Frage, welche die höchste jemals gespielte Spielklasse ist, gaben 64 % aller Umfrageteilnehmerinnen an, bereits in den zwei höchsten österreichischen Frauenspielklassen bzw. der Future League Fußball gespielt zu haben. Die anderen 36 % haben angegeben, in einer anderen Liga eingesetzt gewesen zu sein. In dieser Kategorie sind alle Ligen ab der Landesliga abwärts zusammengefasst.

Je nach Bundesland gliedern sich diese in Landesliga, 1. Klasse, 2. Klasse und etwaige Kleinfeldfußballgruppen. In Niederösterreich werden die Ligen aufgrund der großen Distanzen zusätzlich noch regional aufgeteilt. Die hohe Anzahl an Teilnehmerinnen aus unterklassigen Ligen lässt sich dadurch erklären, dass viele Vereine der Bundesliga und 2. Bundesliga neben den Kampfmannschaften noch B-Teams betreiben, die in niedrigeren und regionalen Ligen spielen. Gleichzeitig trainieren zwar viele (vor allem junge) Spielerinnen bereits mit den Kampfmannschaften gemeinsam, spielen aber an Spieltagen noch in unterklassigen Ligen.

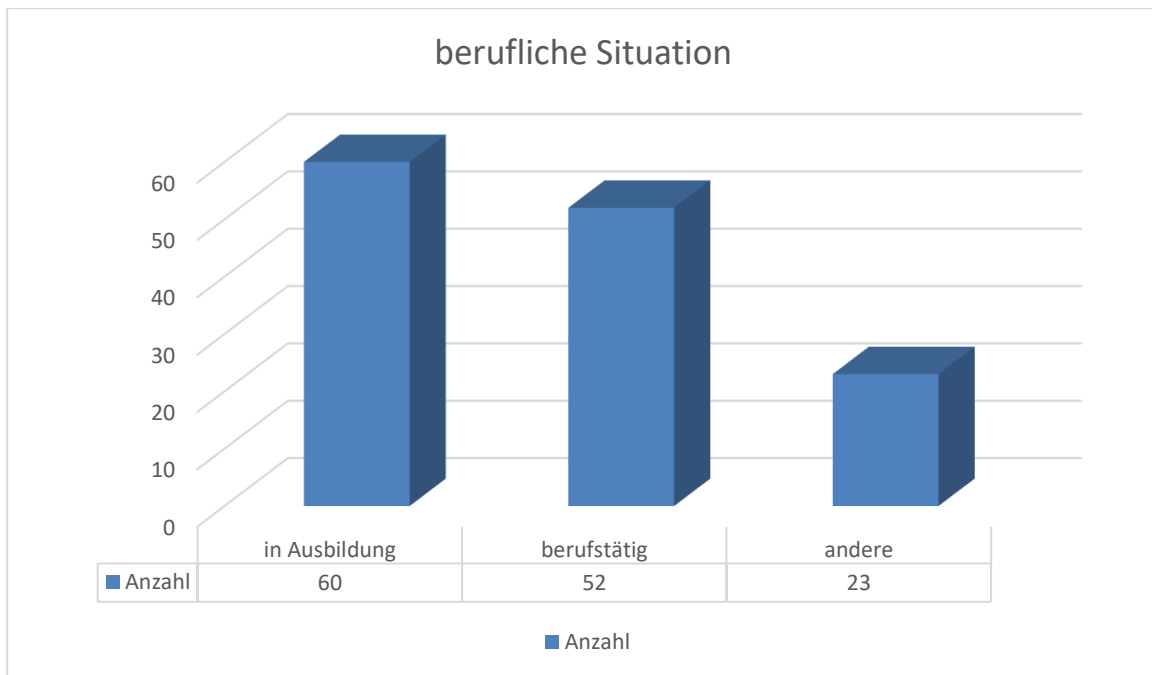


Abbildung 8: Berufliche Situation

Bezugnehmend auf die berufliche Situation der Probandinnen, gab die größte Gruppe an, aktuell in Ausbildung zu sein (44 %). 39 % vermerkten, dass sie berufstätig sind und 17 % entschieden sich für die Antwortmöglichkeit „andere berufliche Situation“. Diese dritte Auswahlmöglichkeit wurde geschaffen, um mögliche Antworten wie Praktika, Arbeitssuche, Karenz, etc abzudecken.

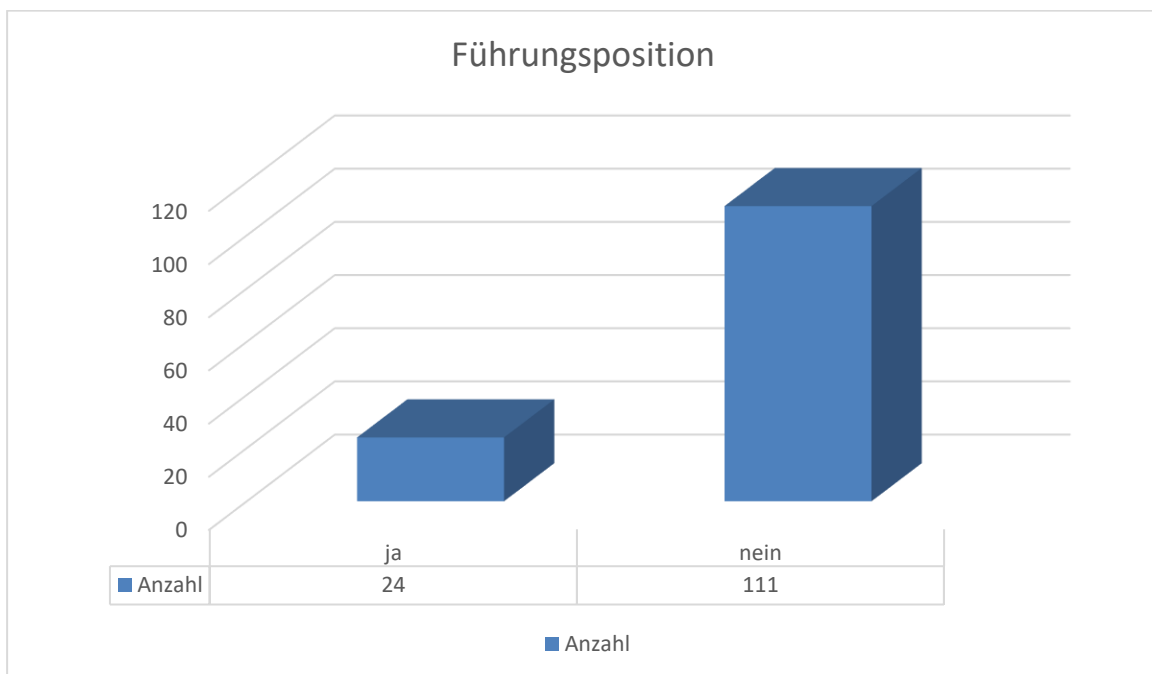


Abbildung 9: Führungsposition

Bei der Frage, ob die Teilnehmerin in einer Führungsposition tätig ist, antworteten 18 % mit „Ja“ und 82 % mit „Nein“. Diese Zahlen decken sich beinahe mit den österreichweiten Zahlen aus Kapitel 3, wonach 18,5 % aller Aufsichtsräte in Österreich Frauen sind.

Für den Fall, dass „Nein“ als Antwort gewählt wurde, wurde auch gefragt, ob eine Führungsposition angestrebt wird. Hier antworteten 43 % mit „Ja“ und 57 % mit „Nein“. Also strebt die Mehrheit, der momentan nicht in einer Führungsposition tätigen Umfrageteilnehmerinnen auch keine Führungsrolle an.

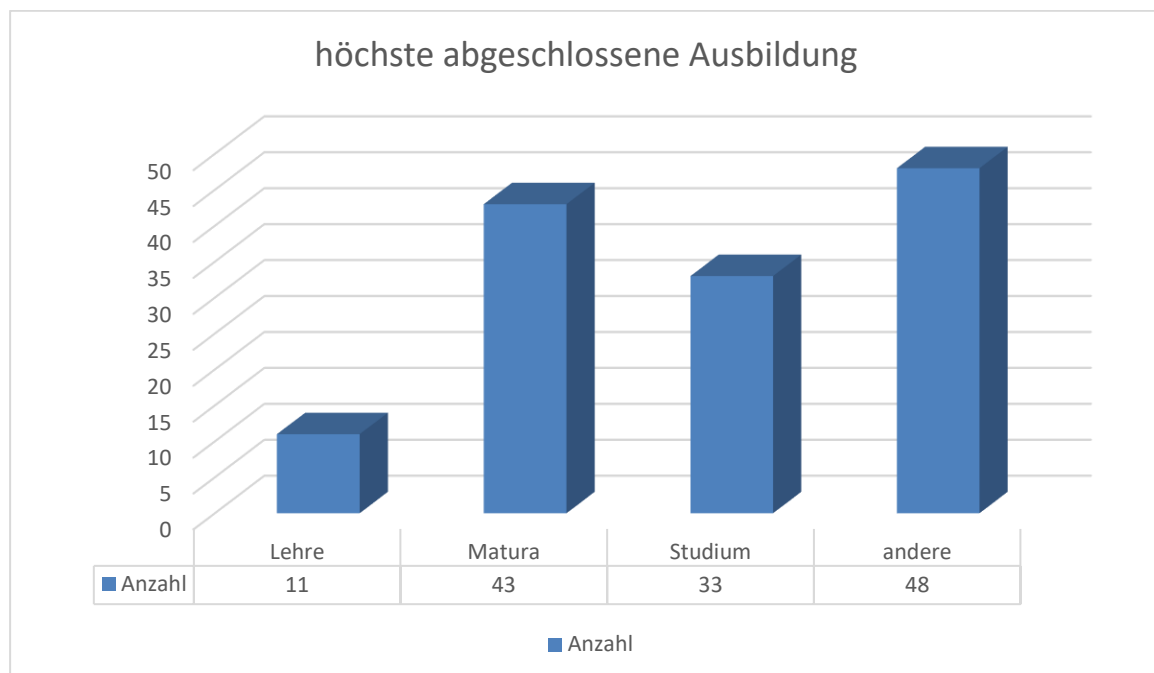


Abbildung 10: Ausbildung

Für die Frage nach der höchsten abgeschlossenen Ausbildung gab es die Auswahlmöglichkeiten Lehre, Matura, Studium oder „andere Ausbildung“. Hier entfallen 8% auf Lehre, 32 % auf Matura, 24 % auf Studium und die größte Gruppe bildet der Sektor „andere“ mit 36 %. Dies lässt sich dadurch erklären, dass einige Teilnehmerinnen alleine aufgrund ihres Alters noch keine der zur Auswahl stehenden Ausbildungen abgeschlossen haben konnten (z. B. die gesamte Gruppe der unter 14-Jährigen).

6.2 Ergebnisse Fragenblock „Arbeit“

Im zweiten Fragenblock wurde die Relevanz der zehn „Core Life Skills“ der WHO für die berufliche Karriere oder den Erfolg in der Ausbildung erfragt. Die Teilnehmerinnen konnten als Antwortmöglichkeit zwischen „gar nicht relevant“, „eher nicht relevant“, „eher relevant“ oder „sehr relevant“

wählen. Es wurde eine vierstufige Skala gewählt, um die Tendenz zur Mitte zu verhindern. Für die Auswertung wurden die Antwortmöglichkeiten dichotomisiert.

In der Folge werden die fünf am häufigsten als „sehr relevant“ und „eher relevant“ genannten Fähigkeiten aufgelistet und die Antworten der berufstätigen und nicht berufstätigen Teilnehmerinnen verglichen. Die Gruppe der nicht berufstätigen Probandinnen umfasst hierbei alle, die bei der Frage nach der beruflichen Situation „in Ausbildung“ bzw. „andere berufliche Situation“ gewählt haben. Dies, da die Forschungsfrage auf die berufliche Karriereentwicklung ausgerichtet ist und die berufstätigen Befragten daher separat ausgewiesen werden, um ihre Ergebnisse gesondert betrachten zu können.

Die Fragestellung war: *Inwieweit sind folgende Fähigkeiten für deine berufliche Karriere oder deinen Erfolg in der Ausbildung relevant?*

Tabelle 5: Ergebnisse Relevanz der Core Life Skills

Fähigkeit	Relevanz	berufstätig	nicht berufstätig	gesamt
Probleme lösen	nicht relevant	0 (0 %)	5 (6 %)	5 (4 %)
	relevant	52 (100 %)	78 (94 %)	130 (96 %)
Belastbarkeit	nicht relevant	1 (2 %)	5 (6 %)	6 (4 %)
	relevant	51 (98 %)	78 (94 %)	129 (96 %)
verbale und nonverbale Kommunikation	nicht relevant	2 (4 %)	5 (6 %)	7 (5 %)
	relevant	50 (96 %)	78 (94 %)	128 (95 %)
zwischenmenschliche Fähigkeiten	nicht relevant	3 (6 %)	7 (8 %)	10 (7 %)
	relevant	49 (94 %)	76 (92 %)	125 (93 %)
Entscheidungen treffen	nicht relevant	4 (8 %)	7 (8 %)	11 (8 %)
	relevant	48 (92 %)	76 (92 %)	124 (92 %)

Am häufigsten wurden die Fähigkeiten „Probleme lösen“, „Belastbarkeit“, „verbale und nonverbale Kommunikation“, „zwischenmenschliche Fähigkeiten“ und „Entscheidungen treffen“ von den Befragten als „eher relevant“ oder „sehr relevant“ für die berufliche Karriere oder den Erfolg in der Ausbildung genannt. Alle diese fünf Fähigkeiten wurden mit über 90 %iger Zustimmung als „eher relevant“ oder „sehr relevant“ für den Erfolg in Beruf oder Ausbildung gesehen. Hier gibt es keine nennenswerten Abweichungen zwischen berufstätigen und nicht berufstätigen Studienteilnehmerinnen. Generell wurden aber überwiegend alle 10 Core Life Skills von den Teilnehmerinnen als „eher relevant“ oder „sehr relevant“ für ihre berufliche Karriere oder den Erfolg in der Ausbildung eingestuft. Mit 73 % wird die geringste Relevanz der Fähigkeit zum „Umgang mit Emotionen“ zugesprochen.

Die größte Zustimmung mit 100 % gab es in der Gruppe der berufstätigen Teilnehmerinnen bezugnehmend auf die Fähigkeit „Probleme lösen“. Hier bewerteten alle berufstätigen Probandinnen diesen Life Skill als „sehr relevant“ oder „eher relevant“ für die berufliche Karriere.

6.3 Ergebnisse Fragenblock „Fußball“

Im dritten Themenblock wurden 20 Fragen gestellt, wobei je zwei Fragen einem Core Life Skill zuzuordnen sind (Sharma 2003). Die jeweilige Clusterung der Fragen und Life Skills ist in Tabelle 4 zu sehen. Auch hier wurde eine vierstufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft vollkommen zu“ gewählt, um eine Tendenz zur Mitte unmöglich zu machen. Für die Auswertung wurden die Antwortmöglichkeiten auch hier dichotomisiert. Die beiden „negativen“ Kategorien wurden zu „trifft nicht zu“ zusammengefasst und die beiden positiven zu „trifft zu“. Dies, um die Interpretation leichter zu machen bzw. um die Ergebnisse besser veranschaulichen zu können. In der folgenden Tabelle werden die fünf am häufigsten als „sehr zutreffend“ und „eher zutreffend“ bewerteten Antworten aufgelistet. Hierfür werden die beiden je dem entsprechenden „Core Life Skill“ zugeordneten Cluster addiert und gleichzeitig die Antworten der berufstätigen und nicht berufstätigen Teilnehmerinnen verglichen.

Auch in dieser Auswertung umfasst die Gruppe der nicht berufstätigen Probandinnen alle, die bei der Frage nach der beruflichen Situation „in Ausbildung“ bzw. „andere berufliche Situation“ gewählt haben. Dies, da die Forschungsfrage auf die berufliche Karriereentwicklung ausgerichtet ist und die berufstätigen Befragten daher gesondert ausgewiesen werden, um ihre Ergebnisse explizit betrachten zu können.

Folgende Formulierung wurde den Antwortmöglichkeiten vorangestellt: *Das Fußballspiel bzw. -training hilft mir, folgende Fähigkeiten zu stärken:*

Tabelle 6: Ergebnisse Stärkung der Fähigkeiten

Fähigkeit	Zustimmung	berufstätig Frage 1	nicht berufstätig Frage 1	berufstätig Frage 2	nicht berufstätig Frage 2	gesamt
Belastbarkeit	trifft nicht zu	2 (4 %)	4 (5 %)	7 (13 %)	1 (1 %)	14 (5 %)
	trifft zu	50 (96 %)	79 (95 %)	45 (87 %)	82 (99 %)	256 (95 %)
Selbstwahrnehmung	trifft nicht zu	2 (4 %)	9 (11 %)	5 (10 %)	8 (10 %)	24 (9 %)
	trifft zu	50 (96 %)	74 (89 %)	47 (90 %)	75 (90 %)	246 (91 %)
Empathie	trifft nicht zu	9 (17 %)	8 (10 %)	4 (8 %)	6 (7 %)	27 (10 %)
	trifft zu	43 (83 %)	75 (90 %)	48 (92 %)	77 (93 %)	243 (90 %)
Durchsetzungsvermögen	trifft nicht zu	10 (19 %)	19 (23 %)	5 (10 %)	5 (6 %)	39 (14 %)
	trifft zu	42 (81 %)	64 (77 %)	47 (90 %)	78 (94 %)	231 (86 %)
verbale und nonverbale Kommunikation	trifft nicht zu	16 (30 %)	14 (17 %)	7 (13 %)	5 (6 %)	42 (16 %)
	trifft zu	36 (70 %)	69 (83 %)	45 (87 %)	78 (94 %)	228 (84 %)

Mit 95 % aller zustimmenden Antworten wurde „Belastbarkeit“ als die Fähigkeit genannt, die im Fußballspiel und -training am besten gestärkt werden kann. Mit 91 % und 92 % folgen danach „Selbstwahrnehmung“ und „Empathie“. „Durchsetzungsvermögen“ und „verbale sowie nonverbale Kommunikation“ werden an vierter und fünfter Stelle gereiht mit je 86 % und 84 % Zustimmung aller Probandinnen.

Auch hier gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen der Gruppe der berufstätigen und der nicht berufstätigen Umfrageteilnehmerinnen.

6.4 Ergebnisse Fragenblock „Karriere und Fußball“

Der vierte Fragenblock bestand aus reinen Ja/Nein-Fragen, die die direkten Auswirkungen des Fußballspielens und -trainings auf den Beruf oder die Ausbildung abfragen sollten. Es werden wieder die fünf am öftesten bejahten Antworten aufgelistet und die Ergebnisse für berufstätige und nicht berufstätige Probandinnen aufgezeigt und grafisch dargestellt.

Der durch die einzelnen Fragen und Antwortmöglichkeiten zu vervollständigende Text lautete:

Durch das Fußballtraining und -spielen

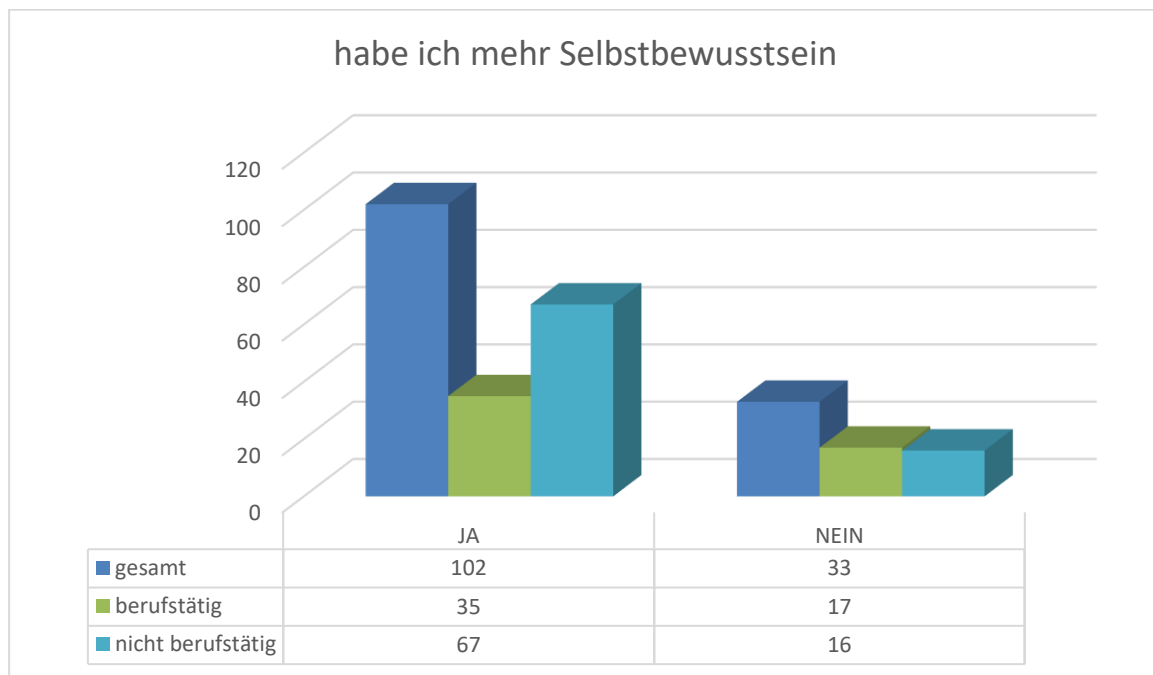


Abbildung 11: Ergebnis Selbstbewusstsein

Die größte Zustimmung gab es beim Thema Selbstbewusstsein. 76 % aller Befragten gaben an, dass sie durch das Fußballtraining und -spielen mehr Selbstbewusstsein hätten. Würden nur die Antworten der Berufstätigen betrachtet werden, wäre diese Frage die am zweithäufigsten positiv beantwortete. Hier stimmen nur 67 % aller befragten dieser Aussage zu.

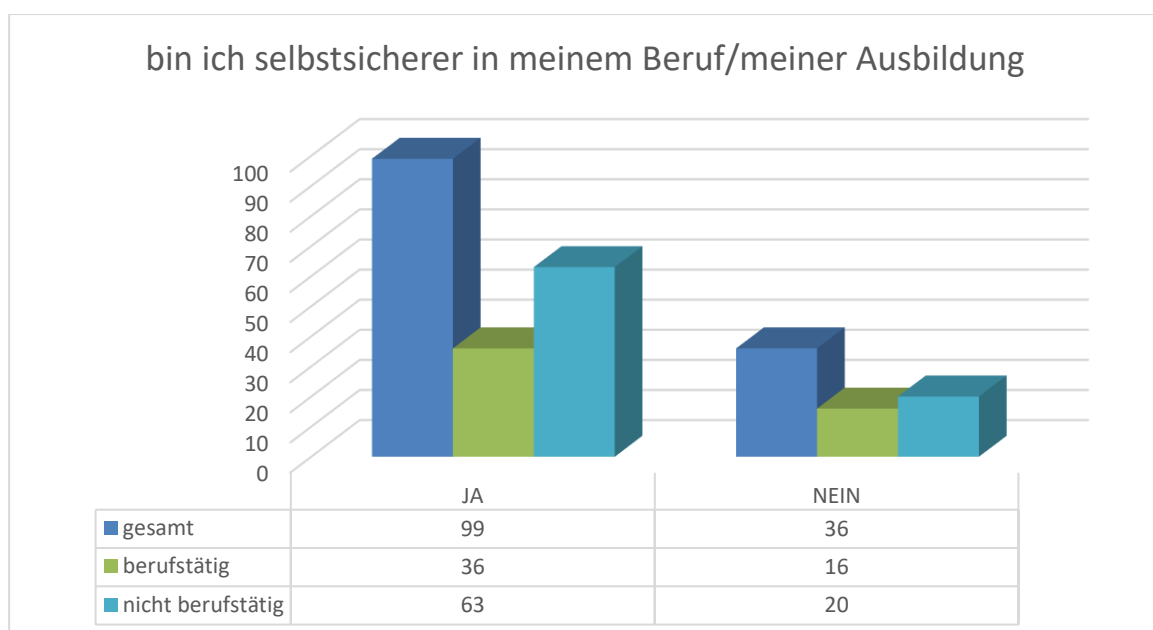


Abbildung 12: Ergebnis Selbstsicherheit

Die zweithöchste Bejahung fand das Thema Selbstsicherheit. 73 % aller Probandinnen gaben an, dass das Fußballspielen und -training sie selbstsicherer in Beruf oder Ausbildung mache. Bei gesonderter Betrachtung der Gruppe der berufstätigen Probandinnen wäre dies die Aussage mit der größten Zustimmung (69 %).

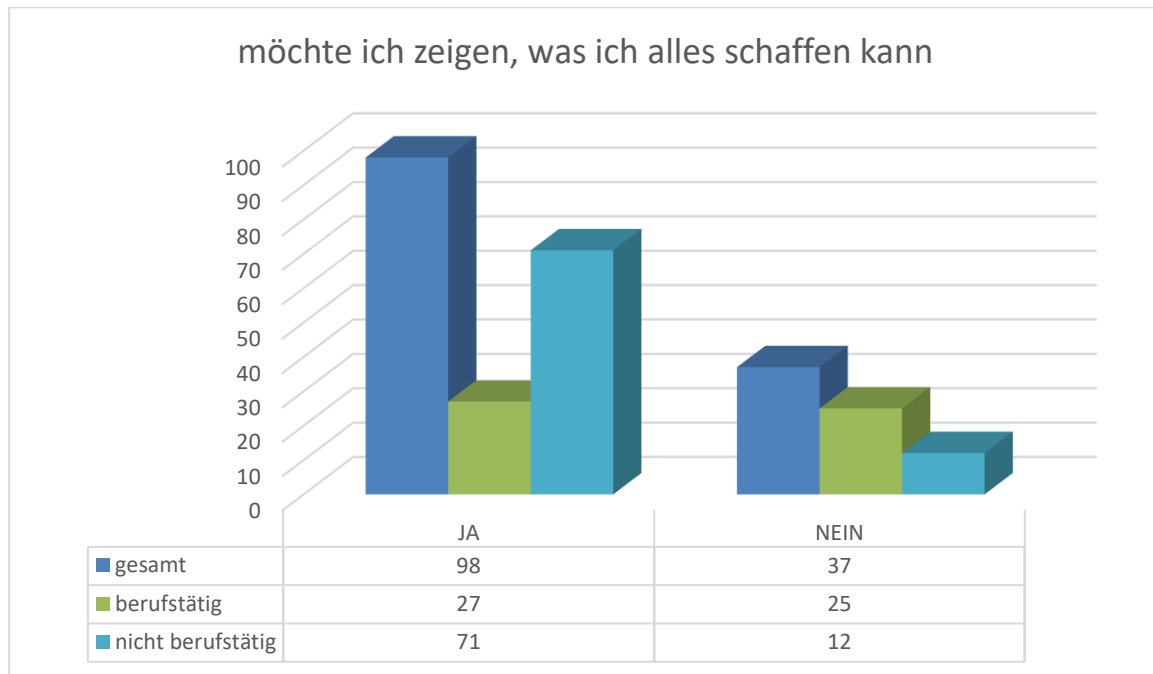


Abbildung 13: Ergebnis Wille

Die am dritthäufigsten bejahte Aussage war, dass die Teilnehmerinnen durch das Fußballtraining und -spielen zeigen wollen, was sie alles schaffen können (73 %). Bei gesonderter Betrachtung der Gruppe der berufstätigen Probandinnen fällt das Ergebnis, verglichen mit der Gesamtanzahl der positiven Beantwortungen, aber weniger deutlich aus. Nur 52 % von ihnen bejahten dieses Statement. Würden nur die Antworten der nicht berufstätigen Studienteilnehmerinnen herangezogen werden, wäre dies die am stärksten bejahte Aussage. 86 % dieser Gruppe unterstützen dieses Statement voll und ganz.

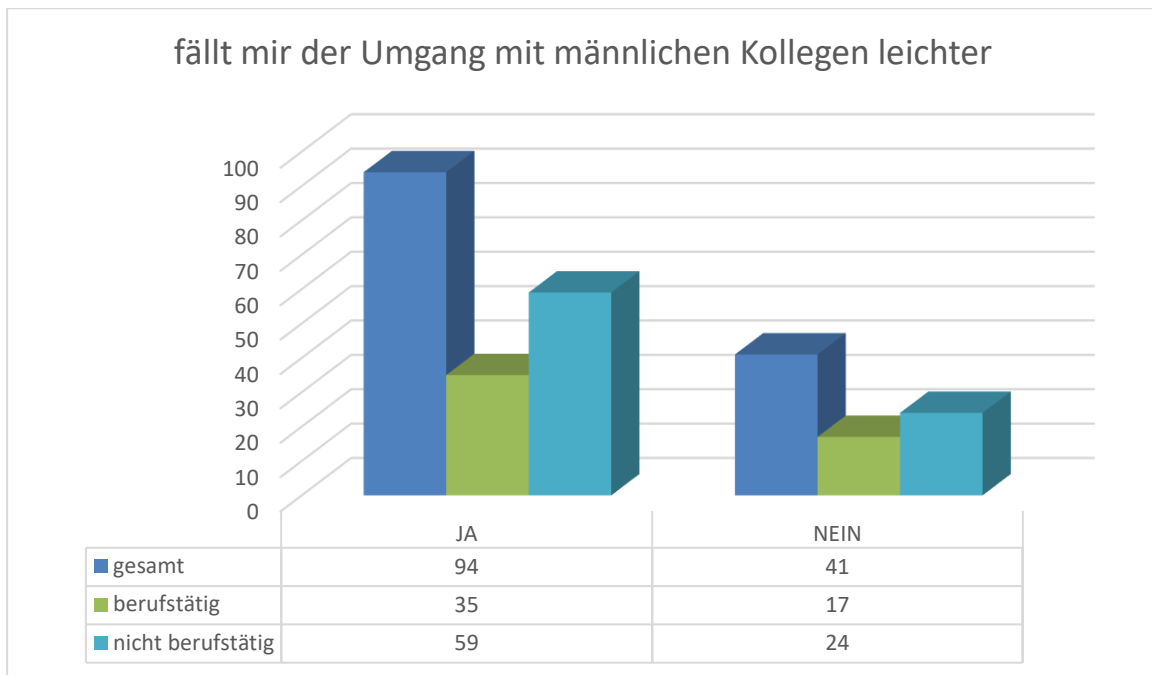


Abbildung 14: Ergebnis Umgang mit männlichen Kollegen

Die vierthöchste Anzahl an Zustimmungen erlangte die Aussage, dass durch das Fußballtraining und -spielen der Umgang mit männlichen Kollegen leichter fällt (70 %). Auch die berufstätigen Umfrageteilnehmerinnen bejahten dieses Statement überwiegend (67 %).

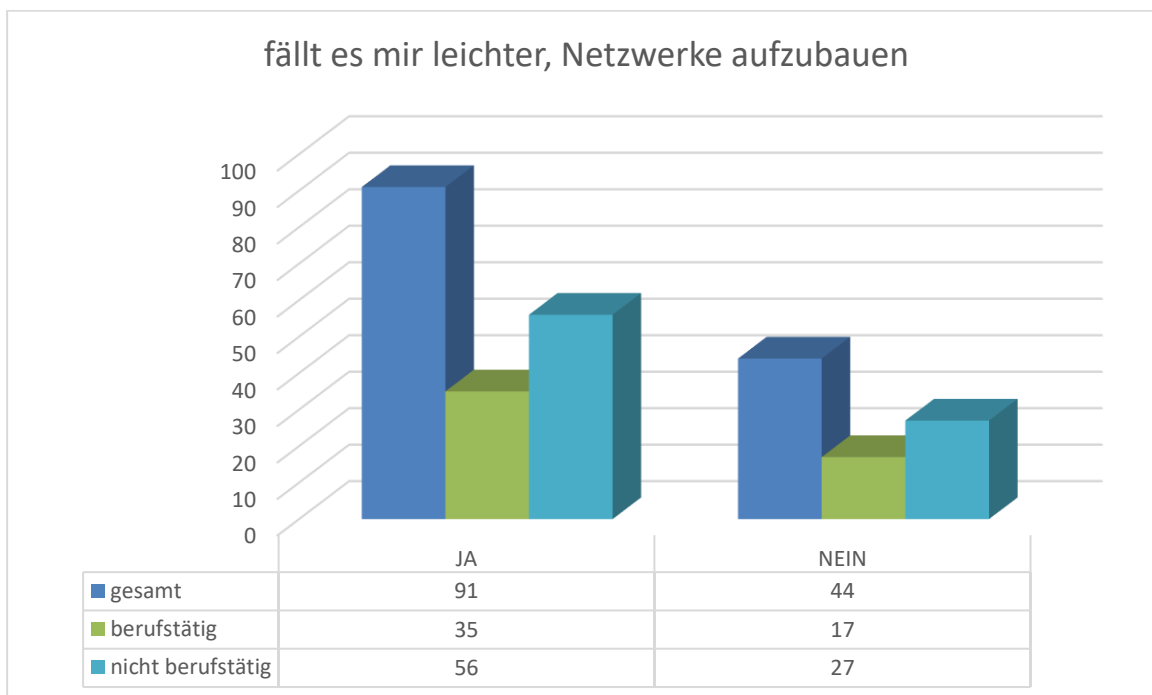


Abbildung 15: Ergebnis Netzwerke

Die Aussage mit der fünfthäufigsten Zustimmung ist, dass es durch das Fußballspielen und -trainieren leichter fällt, Netzwerke aufzubauen. 67 % aller Befragten stimmten dieser Annahme zu. Auch bei reiner Betrachtung der Gruppe der berufstätigen Teilnehmerinnen sind hier ebenfalls 67 % dieser Meinung.

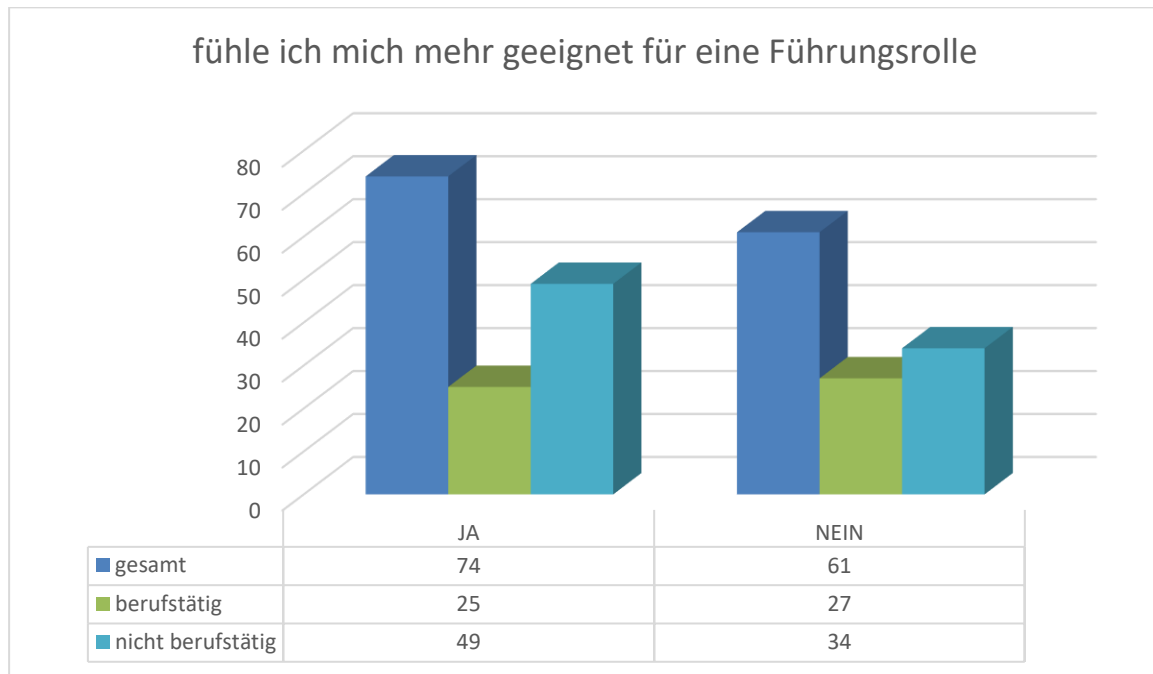


Abbildung 16: Ergebnis Führungsrolle

Gesondert wird das Thema der Führungsrolle betrachtet, da hier ein grob abweichendes Ergebnis für berufstätige und nicht berufstätige Teilnehmerinnen vorliegt. Die Aussage, dass sie sich durch das Fußballtraining und -spielen mehr geeignet für eine Führungsrolle fühlen, beantwortete die Gesamtheit mit 55 % aller Antworten positiv. Nur die Berufstätigen verneinten dies. Hier antworteten 52 % aller Studienteilnehmerinnen mit „nein“ und nur 48 % mit „Ja“. Bei gesonderter Betrachtung der nicht berufstätigen Gruppe, antworteten hingegen 59 % der Teilnehmerinnen mit „Ja“ und nur 41 % mit „Nein“.

6.5 Ergebnis der offenen Frage

Zuletzt wurde eine offene Frage gestellt, die optional beantwortet werden konnte. 45 Teilnehmerinnen haben dies getan. Hier wurde nach noch nicht genannten „Aspekten des Fußballs“ gefragt, die „in starkem Zusammenhang mit dem Beruf / der Ausbildung stehen“. Dies, um etwaige Folgeuntersuchungen zu dieser oder ähnlicher Thematik anregen zu können. Gleichzeitig wurde dadurch ein Raum geboten, um eigene Kommentare der Probandinnen erfassen zu können. Die Teilnehmerinnen hatten ein unbegrenztes Freitextfeld zur Verfügung, welches sie in eigenen

Worten ausfüllen konnten. Hier werden nun die am häufigsten genannten Aspekte geclustert, zusammengefasst und grafisch dargestellt:

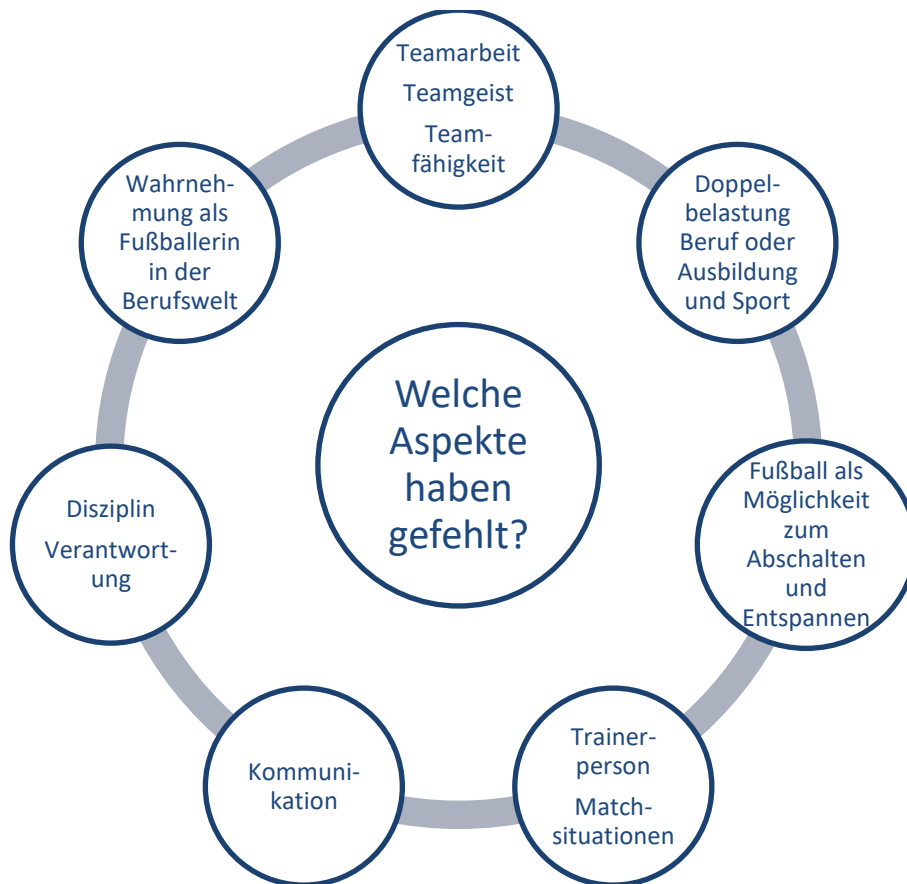


Abbildung 17: Antworten auf die offene Frage

Am häufigsten mit insgesamt 17 Nennungen waren die Schlagwörter Teamarbeit, Teamgeist, Teamfähigkeit, Gemeinschaft und Zusammenhalt. An zweiter Stelle mit sechs Erwähnungen wurden die schwierige Vereinbarkeit von Ausbildung oder Beruf mit dem Fußballspielen angeführt. Auch Stress und Zeitdruck wurden hier als wesentliche Faktoren genannt. Demgegenüber wurde fünf Mal das Fußballspielen als Ausgleich zur Arbeit bzw. Schule angeführt. Auch körperliche Gesundheit durch Bewegung und Sport als Möglichkeit zur Entspannung wurden festgehalten. Weniger oft wurden Kommunikation, Kontaktfreude und Konfliktlösung angeführt. Auch Disziplin, Frustrationstoleranz, Verantwortung und Belastbarkeit wurden als nicht behandelte Aspekte ins Treffen geführt. Die Wichtigkeit der Trainerperson und Match- bzw. Wettkampfsituationen wurden ebenfalls genannt. Mit zwei Nennungen war auch das Thema der Wahrnehmung als Fußballerin in der Berufswelt sowie das Ansehen im Beruf vertreten.

6.6 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Durch die in Kapitel 6 dargestellten Diagramme und Tabellen wurden alle Fragen ausgewertet und dann wie beschrieben jeweils die fünf am häufigsten genannten Antworten präsentiert. Betreffend der 10 Core Life Skills der WHO wurden alle als „eher relevant“ oder „sehr relevant“ für die berufliche Karriere oder den Erfolg in der Ausbildung angesehen. Am wenigsten relevant wurde hier die Fähigkeit des „Umgangs mit Emotionen“ eingestuft.

Bei der Betrachtung des Fragenblocks mit der Thematik, welche Fähigkeiten durch das Fußballtraining -und spielen gestärkt werden können, fällt ebenfalls eine sehr positive Grundtendenz auf. Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus dem Theorieteil in Kapitel 4.2, wo deutlich gemacht wurde, dass Fußballspielen ein geeignetes Instrument sein kann, um Fähigkeiten zu entwickeln oder zu stärken. Die Befragten gaben an, dass alle 10 geclusterten Core Life Skills durch die Teilnahme am Fußball gestärkt werden können. Dies sogar mit einer breiten Zustimmung von bis zu 95 % für einzelne Fähigkeiten. Am wenigsten gestärkt werden kann nach Meinung der Teilnehmerinnen die Fähigkeit mit Stress und Emotionen umzugehen.

Auch die direkten Auswirkungen des Fußballspielens auf die Ausbildung oder den Beruf werden von den Teilnehmerinnen als sehr positiv empfunden. Besonders die Felder „Selbstbewusstsein“, „Selbstsicherheit“ und „Ehrgeiz“ werden nach ihren Angaben durch die Teilnahme am Fußball positiv beeinflusst. Auffällig ist nur, dass die Gruppe der Berufstätigen nicht der Meinung ist, durch das Fußballspielen geeigneter für eine Führungsrolle zu sein. Ebenso verneinen diese Teilnehmerinnen, durch den Sport ein besseres Zeitmanagement zu haben. Dies kann damit zusammenhängen, dass die berufstätigen Fußballerinnen bereits im Arbeitsleben stehen und 82% von ihnen nicht in einer Führungsposition tätig sind. Die noch in Ausbildung befindlichen Probandinnen fühlen sich mehrheitlich geeignet für eine Führungsrolle.

Weiters wurde bei Personen, die aktuell nicht in einer Führungsposition tätig sind, erfragt, ob eine Führungsrolle in Zukunft angestrebt wird. Hier antworteten mit 43 % weniger als die Hälfte mit „ja“. Gleichzeitig fühlen sich 60 % der noch in Ausbildung befindlichen Teilnehmerinnen durch das Fußballspielen mehr geeignet für eine Führungsrolle.

Bei der Betrachtung der demographischen Daten ist auffällig, dass 16 % der Umfrageteilnehmerinnen unter 14 Jahren alt sind. Diese Altersgruppe ist noch schulpflichtig und steht nicht im Berufsleben.

Die optional zu beantwortende, offene Frage wurde von einem Drittel aller Teilnehmerinnen beantwortet und zeigt, dass es zu diesem Thema noch weitere unerforschte Felder gibt.

6.7 Beantwortung der Forschungsfrage

Nach Auswertung der Daten folgt die Beantwortung der Forschungsfrage aufgrund der Ergebnisse der Umfrage.

Die Forschungsfrage lautet:

Welche Core Life Skills werden im Frauenfußball gefördert und welche Anwendung finden Sie für die berufliche Karriereentwicklung?

Alle der zehn Core Life Skills der WHO werden als „eher relevant“ oder „sehr relevant“ für die berufliche Karriere oder den Erfolg in der Ausbildung gesehen. Sogar der am wenigsten relevant eingestufte Life Skill „Umgang mit Emotionen“ erreicht mit 73 % auch noch ein deutliches Relevanzniveau unter den Befragten.

Die im Frauenfußball am meisten geförderten Core Life Skills sind:

- Belastbarkeit,
- Selbstwahrnehmung,
- Empathie,
- Durchsetzungsvermögen und
- verbale und nonverbale Kommunikation.

Die berufstätigen Umfrageteilnehmerinnen fühlen sich zwar dadurch nicht mehr geeignet für eine Führungsrolle, aber sie

- fühlen sich selbstsicherer im Beruf,
- haben mehr Selbstbewusstsein,
- haben einen einfacheren Umgang mit männlichen Kollegen,
- bauen leichter Netzwerke auf und
- sind ehrgeiziger im Beruf als andere.

Die nicht berufstätigen Umfrageteilnehmerinnen fühlen sich mehr geeignet für eine Führungsrolle und

- möchten zeigen, was sie alles schaffen können,
- haben mehr Selbstbewusstsein,

- sind selbstsicherer in der Ausbildung,
- haben einen einfacheren Umgang mit männlichen Kollegen,
- sind in der Ausbildung ehrgeiziger als andere und
- bauen leichter Netzwerke auf.

7. Conclusio

Nach Beantwortung der Forschungsfrage soll in diesem Kapitel ein kritischer Blick auf die Ergebnisse und die Methodik geworfen werden. Zum Abschluss werden Handlungsempfehlungen präsentiert und ein abschließender Ausblick gegeben.

7.1 Kritische Diskussion

Die im Zuge dieser Forschung durchgeführte Umfrage lieferte erstmals Zahlen, Daten und Fakten zu dieser Thematik. Es sollte mit den Ergebnissen des Fragebogens ein erstes und aktuelles Bild der momentanen Situation von österreichischen Frauenfußballerinnen im Berufsleben und in der Ausbildung geschaffen werden. Angesichts der hohen Anzahl an Teilnehmerinnen unter 14 Jahren ist im Nachhinein der Modus des Verteilens der Fragebögen zu hinterfragen. Da es aufgrund von datenschutzrechtlichen Bestimmungen, der Anzahl an möglichen Umfrageteilnehmerinnen und deren Verteilung über alle Bundesländer in Österreich nicht möglich war, jede Fußballerin einzeln zu kontaktieren, wurde der Weg über die Trainer/innen und Sektionsleiter/innen gewählt. Diese erhielten den Einladungslink, um ihn an die Spielerinnen weiterzugeben. Damit konnte aber nicht mehr kontrolliert werden, an wen der Link tatsächlich verteilt wurde. Auch Spielerinnen von B-Teams oder Jugendmannschaften, die vielleicht im Trainingskader der Bundesligateams sind, konnten so an der Umfrage teilnehmen. Für eine zukünftige Befragung sollte ein anderer Weg gewählt werden, um zu gewährleisten, dass die Stichprobe besser eingegrenzt werden kann. Möglich wäre eine Zustimmung von allen Spielerinnen über die Vereine einzuholen, sie per Mail direkt kontaktieren zu können. Andernfalls könnte der Fragebogen so gestaltet werden, dass gleich bei den Einstiegsfragen die Zielgruppe besser gefiltert wird und die Befragung automatisch beendet wird, wenn gewisse Kriterien nicht erfüllt werden.

Ähnlich gestaltete sich auch das Problem der erneuten Versendung der Einladungslinks über die Erinnerungsfunktion des Online-Umfragetools. Auch diese Erinnerungen konnten wieder nur an die Betreuer/innen gesendet werden. Trotz dieser Schwierigkeiten war die Rücklaufquote sehr hoch. Viele positive Rückmeldungen von Teilnehmerinnen und auch die hohe Bereitschaft, die offene Frage zu beantworten, zeigen, dass die Gruppe der Frauenfußballerinnen ein starkes Interesse daran hat, ihre Erfahrungen zu teilen.

Wie eingangs in der Zielsetzung der Master-Thesis formuliert, sollte erhoben werden, welche Life Skills durch die Teilnahme am wettkampfbetriebenen Frauenfußball in Österreich gestärkt werden können und welche Auswirkungen sie auf die berufliche Karriere haben. Da es zu diesem Gebiet noch keinerlei Forschung gibt, wurde anhand einer Literaturrecherche erhoben, dass auch

im Frauenfußball Fähigkeiten erlernt werden können, die für die berufliche Karriere vorteilhaft sind. Auch die Umsetzung der von im Sport erlernten Fähigkeiten im Arbeitsleben wurde durch die Literaturrecherche belegt. Ein Großteil der frauenfußballspezifischen Literatur stammt nicht aus Österreich, sondern dem englischsprachigen Raum. Aktuelle Studien oder Publikationen zu diesem Thema konnten aus Mangel an deren Existenz leider nicht herangezogen werden. Einige Quellen behandeln verwandte Fachgebiete wie andere Mannschaftssportarten oder Herrenfußball.

Auffällig ist die generelle Tendenz, dass das Fußballspielen überwiegend als positiver Einfluss für die Entwicklung von Fähigkeiten gesehen wird. Dies macht deutlich, wie wichtig außerschulische Betätigungen für das Stärken von Life Skills betrachtet werden können. In den USA gibt es mehrere Untersuchungen an Colleges, die Frauenfußball und Leadership in Verbindung bringen und hier viele positive Verknüpfungen erkennen lassen. Allgemein gibt es aus den USA deutlich mehr Zahlen als aus Österreich. Diese können aber natürlich aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftlichen, schulischen und wirtschaftlichen Strukturen nicht als ausschließliche Grundlage für eine Forschung im Inland verwendet werden. Daher gestaltete sich die Literaturrecherche als schwieriger als angenommen und es musste auf teilweise ältere und internationale Quellen zurückgegriffen werden, um die Thematik ausreichend beleuchten zu können.

Beim Vergleich der Ergebnisse mit den im Literaturteil aufgezeigten Hürden und Hindernissen für Frauen in Führungspositionen wird ersichtlich, dass vor allem die Hürde der Netzwerke für Fußballspielerinnen offenbar leichter zu meistern ist, da sie einen einfacheren Umgang mit männlichen Kollegen und Vorteile beim Aufbau von Netzwerken haben. Die Themenfelder Familie und Sozialisation als Hürde wurden in der Befragung nicht behandelt bzw. wurden keine Daten zu diesen Thematiken erhoben.

Bei der Betrachtung dieser als ausschließlich positiv befundenen Auswirkungen des Fußballspiels und -trainierens auf die Entwicklung von Fähigkeiten sticht besonders die Einschätzung der berufstätigen Fußballerinnen ins Auge, sich trotz allem nicht mehr geeignet für eine Führungsrolle zu fühlen. Warum dies so ist, war zwar nicht Forschungsfrage dieser Master-Thesis, kann aber anhand der erhobenen Daten auch nicht beantwortet werden.

Es ist aber durchaus gelungen, eine erste Verbindung zwischen Frauenfußball und beruflicher Karriere von Frauen herzustellen. Die Parallelen zwischen den Schwierigkeiten im Frauenfußball und den Hürden und Hindernissen von Frauen in der Berufswelt konnten aufzeigen, dass hier noch interessante weitere Forschungsgebiete vorhanden wären. Wie im Zuge der offenen Frage angeführt, würden sich besonders die Felder Teamarbeit, Teamgeist, Teamfähigkeit,

Gemeinschaft und Zusammenhalt in Zusammenhang mit Frauenfußball und beruflicher Karriere für eine Untersuchung anbieten.

Besonders bei der Betrachtung der Spielerinnen, die sich noch in Ausbildung befinden, konnte diese Untersuchung beweisen, dass die Einschätzungen im Hinblick auf die Erlernbarkeit der Fähigkeiten im Frauenfußball noch positiver ausfallen als bei den berufstätigen Probandinnen. Gerade beim Frageblock Karriere und Fußball, der aus reinen Ja/Nein-Fragen bestand, war der prozentuelle Zuspruch dafür, dass das Fußballspielen in vielen Bereichen hilfreich einfließen kann, noch höher als bei der Gruppe der Berufstätigen. Hier lässt sich nach Auswertung der Ergebnisse die Hypothese aufstellen, dass Mannschaftssport (im besonderen Frauenfußball) auch eine gute Unterstützung während der Ausbildung ist und gleichzeitig die Vorbereitung auf das Berufsleben fördern kann.

7.2 Handlungsempfehlungen

Nach Auswertung und kritischer Betrachtung der Forschungsergebnisse können folgende Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden:

- Durch das Erkennen der Wichtigkeit der Core Life Skills für die berufliche Karriere von Frauen und deren Förderbarkeit durch den Frauenfußball sollten von den Landesverbänden dementsprechende Trainingskonzepte entworfen werden. Besonders für den Breitensport, zu dem der Frauenfußball in Österreich mehrheitlich zählt, könnte dies ein interessantes Feld sein. Die Möglichkeit, neben sportlichen Fähigkeiten auch andere Skills zu fördern, könnte mehr Mädchen und Frauen zum Fußball bringen. Die UEFA hat dies mit dem „Playmakers Projekt“ bereits erkannt und beginnt vermehrt in diese Richtung zu arbeiten.

Um diese Skills im Fußballtraining noch besser zu fördern, bedarf es aber einer angepassten Trainerausbildung. Auch den Vereinen muss bewusst gemacht werden, welche Möglichkeiten das Fußballtraining für die Karriereentwicklung bieten kann.

- Auch im Bereich des Schulsports sollte der Frauenfußball mehr gefördert werden. Dies könnte sehr hilfreich sein, um Sozialisationsbarrieren abzubauen oder Rollenerwartungen zu beseitigen. Wenn Mädchen bereits im jungen Alter dieselben Sportarten wie Jungen ausüben können, werden hier weniger große Unterschiede anerzogen. Auch hier sollte ein größeres Augenmerk auf die Stärkung von Life Skills gelegt werden.

- Es sollte erforscht werden, warum Frauenfußballerinnen sich trotz gesteigerter Fähigkeiten nicht mehr geeignet für eine Führungsrolle fühlen. Dies könnte neue Aufschlüsse darüber geben, warum weniger Frauen als Männer in Führungspositionen anzutreffen sind. Da für diese Gruppe davon ausgegangen werden kann, dass sie viele Voraussetzungen erfüllen, die an Führungskräfte gestellt werden, wäre es interessant herauszufinden, warum sie sich dies trotzdem nicht zutrauen.
- Um noch genauere Zusammenhänge zwischen Frauenfußball und Karriereentwicklung herstellen zu können, wäre es ratsam, Expertinneninterviews mit Frauenfußballerinnen, die in Führungspositionen arbeiten, durchzuführen. Diese könnten tiefere Einblicke in die Materie geben. Durch eine qualitative Erhebung könnten noch expliziter die Auswirkungen für die berufliche Karriere einzelner Personen erhoben und ausgewertet werden. An dieser Umfrage waren 24 Teilnehmerinnen beteiligt, die als Expertinnen in Frage kommen würden.

Gleichzeitig würde sich die Durchführung einer Beobachtung anbieten. Es könnten Trainingseinheiten und/oder Spiele dafür herangezogen werden. Aufgrund der Handlungen in einer Wettkampfsituation könnte festgehalten werden, wie oft welche Fähigkeiten tatsächlich zum Einsatz kommen. Beispielsweise kann erhoben werden, wie häufig schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen (Ball abspielen, Freistoß schnell ausführen oder Torabschlüsse) oder wie viel am Spielfeld kommuniziert wird. Hier könnten gezielt einzelne Spielerinnen und deren Verhalten, die als Interviewteilnehmerinnen bereitstehen, beobachtet werden.

- Ein weiteres, interessantes Forschungsfeld wäre der Berufseinstieg von jungen Frauen. Hier könnte in weiteren Studien untersucht werden, inwieweit die Ausübung von wett-kampfbasierten Mannschaftssportarten für Frauen beim Einstieg in das Berufsleben unterstützend sein kann.
- Da sich diese Forschung auf rein subjektive Einschätzungen der Probandinnen stützt, wäre eine Messung des Einflusses von Frauenfußball oder Mannschaftssportarten auf den beruflichen Erfolg und die Karriereentwicklung von Frauen anhand von objektiven Kriterien interessant. Hier könnten klar messbare Faktoren wie Einkommen, Positionen in einem Unternehmen oder genaue Beleuchtung des Karriereverlaufs und der beruflichen Aufstiege als Barometer herangezogen werden.
- Für die Erstellung und Planung von Führungskräfte Trainings könnten die positiven Auswirkungen des Fußballs ebenfalls ein interessanter Anhaltspunkt sein. Gerade wenn es

um die Stärkung von Fähigkeiten geht, wäre es überlegenswert, Aspekte aus dem Fußballtraining in derartige Weiterbildungsmaßnahmen einfließen zu lassen.

7.3 Abschließender Ausblick

Die Antwort einer Teilnehmerin auf die offene Frage, fasst den Ausblick gut zusammen:

„Frauen in Führungspositionen sind genauso selten wie Frauen im Fußball. Man kann hier viele Parallelen ziehen.“

Wie bereits dargestellt, gibt es noch viele interessante Felder, die in diesem Gebiet erforscht werden können und viele Parallelen, die gezogen werden können. Die Autorin wird die Ergebnisse dieser Untersuchung an die Landesverbände und den Österreichischen Fußballverband weiterleiten und einige der Handlungsempfehlungen anregen. Beim SC Neusiedl am See 1919 wird ab der Saison 2020/21 bereits versucht, einige der Erkenntnisse umzusetzen und auch das UEFA Playmakers Projekt ab Herbst 2020 gestartet.

Literaturverzeichnis

- Alfermann, D. (1991): *Frauen in Attributforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans*. In: G. Krell, G. & Osterloh, M. Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik, 301-317. München: Rainer Hampp Verlag.
- Arbeiterkammer Wien (2018): *Frauen.Management.Report.2018*. https://www.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Betriebsraeteundfam/Frauen_Management_Report.html [14.02.2020]
- Arvey, R (1979): *Unfair discrimination in the employment interview: Legal and psychological aspects*. Psychological Bulletin 86, 736-765.
- Aoyagi, A. (2008): *Organizational citizenship in sport: Relationships with leadership, team cohesion, and athlete satisfaction*. Journal of Applied Sport Psychology, 20, 25-41.
- Badura, B. (1993): *Gesundheitsförderung durch Arbeits- Organisationsgestaltung – Die Sicht des Gesundheitswissenschaftlers*. In: Pelikan, J. Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien und Projekte für Betriebe, Krankenhäuser und Schulen, 20-33. Weinheim und München.
- Barron, J.; Ewing, B. & Waddell, G. (2000): *The effects of high school athletic participation on education and labor market outcomes*. Review of Economics and Statistics, 82, 409-421.
- Bisanz, G. & Gerisch, G. (2010): *Fußball – Kondition – Technik – Taktik und Coaching*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Blau, F., Ferber, M., & Winkler, A. (2006): *The economics of women, men, and work*. New Jersey: Pearson Education.
- Bolden, R. (2005): *What is Leadership Development? Purpose and Practice*. Leadership South West: Research Report 2. Centre for Leadership Studies: University of Exeter.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Brandenburg, T., Thielsch, M.T. (2009): *Praxis der Wirtschaftspsychologie*. Münster: MV Wissenschaft.
- Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (2006): *Auf Erfolgskurs – Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung*. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEWjHouOWul3qAhWw3OAKHfgoDgcQFjAAegQI-ARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.frauen-familien-jugend.bka.gv.at%2Fdam%2Fjcr%3Ae4ac5a27-dd6f-47e8-b7d4-e1a5591e46d6%2Ffrauen_fuehrungspositionen_27056.pdf&usq=AOvVaw3QU8CahO-wlVvSbe46xBtQ [19.06.20]
- Camiré M., Trudel P. & Forneris T. (2014): *Examining how model youth sport coaches learn to facilitate positive youth development*. Physical Education and Sport Pedagogy 19, 1-17.
- Chalip, L. (2006): *Toward a distinctive sport management discipline*. Journal of Sport Management 20, 1–21.
- Coakley, J. (2007): *Sports in society: issues and controversies*. Boston: McGraw Hill.

- Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001): *The Glass Ceiling Effect*. Social Forces 80, 655–682.
- Dalton, G., Thompson P. & Price, R. (1977): *The four stages of professional careers*. In: Organizational Dynamics 6, 19-42.
- Danish, S. & D'Augelli, A. (1983): *Helping skills II: Life development intervention*. New York: Human Sciences.
- Danish, S. & Hale, B. (1983): *Sport psychology: Teaching psychological skills to athletes and coaches*. Journal of Physical Education, Recreation, and Dance 11-12, 80-81.
- Danish, S., Petitpas, A. & Hale, B. (1993): *Life development intervention for athletes: Life skills through sport*. The Counseling Psychologist, 21, 352-385.
- Demmer, C. (1988): *Frauen ins Management*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung & Gabler Verlag.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. & Baumgarten, P. (2007): *Women Matter*. Paris: McKinsey & Co.
- Dobner, E. (1997): *Wie Frauen führen*. Heidelberg: Sauer-Verlag GmbH.
- Doh, J. (2003): *Can leadership be taught? Perspectives from management educators*. Academy of Management Learning and Education 2, 54-57.
- Dreher, G. (2003): *Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top*. Human Relations 56, 541-562.
- Eagly, A., & Carli, L. (2007): *Women and the labyrinth of leadership*. Harvard Business Review.
- Eccles, J. & Barber, B. (1999): *Student council, volunteering, basketball, or marching band: What kind of extracurricular involvement matters?* Journal of Adolescent Research 14, 10-43.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2005): *Kompetenz – Modische Worthülse oder innovatives Konzept*. Wirtschaftspsychologie aktuell 03/2005, 39-42.
- Faltermaier, T., Mayring, P., Saup, W. & Strehmel, P. (2002): *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- FIFA magazine (2017): *Big Count*. <https://resources.fifa.com/image/upload/big-count-summary-report-association-520044.pdf?cloudid=vrnjc9akvf7nds6sl5rx> [13.04.20]
- Friedel-Howe, H. (2000): *Probleme der Führungspotentialbeurteilung bei Frauen*. In Sarges W., Management-Diagnostik 97-101. Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & CoKG.
- Galante, M. (2016): *Female student leaders: An examination of transformational leadership, athletics, and self-esteem*. Personality and Individual Differences 106, 157-162.
- Gasteiger, R. (2007): *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement – Das proteische Erfolgskonzept*. Göttingen: Hogrefe.

- Geisberger, T. (2011): *The gender pay gap: evidence from Austria*. Geneva: UNECE. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEWjihqy4p5PrAhVwo4sKHbnNDfIQFjABegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fwww.statistik.at%2Fwcm%2Fidc%2Fidcplg%3FidcService%3DGET_PDF_FILE%26RevisionSelectionMethod%3DLatestReleased%26dDocName%3D062504&usq=AOvVaw3y1SH7hNdXCDi0Q7AHYNRg [14.05.20]
- Gottschall, K. (1995): *Geschlechtsverhältnis und Arbeitsmarktsegregation*. In Becker-Schmidt, R. & Knapp, G.: *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften* 125-162. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Gould, D. & Carson, S. (2008): *Life skills development through sport: Current status and future directions*. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1, 58-78.
- Gould, D., Chung Y, Smith P. & White, J. (2006): *Future Directions in Coaching Life Skills: Understanding High School Coaches' Views and Needs*. *Athletic Insight* 8.3, 21-31.
- Grainey, T. (2012): *Beyond bend it like Beckham: The global phenomenon of women's soccer*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Green, B. (2008): *Sport as an agent for social and personal change*. In Girginov, V: *Management of sports development* 129–145. Oxford: Elsevier.
- Hansen, D., Larson, R. & Dworkin, J (2003): *What adolescents learn in organized youth activities: a survey of self-reported developmental experiences*. *Journal of Research on Adolescence*, 13, 25-55.
- Hasselhorn, M.; Gold, A. (2013): *Pädagogische Psychologie: Erfolgreiches Lernen und Lehren*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Henderson, D., Olbrecht & A., Polachek, S. (2006): *Do former college athletes earn more at work? A nonparametric assessment*. *Journal of Human Resources* 41, 558-577.
- Hentze, J.; Graf, A.; Kammel, A. & Lindert, K. (2005): *Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Herriger, N. (1991): *Empowerment – Annäherungen an ein neues Fortschrittsprogramm der sozialen Arbeit*. *NeuePraxis* 3/1991.
- Herriger, N. (1997): *Das Empowerment-Ethos*. *Sozialmagazin*, 11/1997, 29-35.
- Holt N., Tamminen K., Tink L. & Black D. (2009): *An interpretive analysis of life skills associated with sport participation*. *Qualitative Research in Sport and Exercise* 1, 160-175.
- Horner, M. (1972): *Toward an understanding of achievement-related conflicts in women*. *Journal of Social Issues* 28, 157-174.
- Huggins, A. & Randell, S. (2007): *The Contribution of Sports to Gender Equality and Women's Empowerment*. *International Conference on Gender Equality on Sports for Social Change*. https://eige.europa.eu/library/resource/EIGE_Grey_LiteratureSPORT65 [03.04.20]
- Hurrelmann, K. (1995): *Einführung in die Sozialisationstheorie*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Johnston, J., Harwood, C. & Minniti, A. (2013): *Positive youth development: Clarification and consensus of key psychosocial assets*. *Journal of Applied Sport Psychology* 25, 392–411.

- Jonas, K., Stroebe, W. & Hewstone, M. (2007): *Sozialpsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Jones, G. (2002): *Performance excellence: A personal perspective on the link between sport and business*. *Journal of Applied Sport Psychology* 14, 268-281.
- Josefowitz, N. (1991): *Wege zur Macht. Als Frau Karriere machen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Jung, H. (2011): *Personalwirtschaft*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kanter, R. (1977): *Men and women of the corporation*. New York, USA: Basic Books, Inc., Publishers.
- Kasper, H., Meyer, M. & Schmidt, A. (2003): *ManagerInnen - zwischen Berufs- und Privatleben. Eine empirische Analyse des Umgangs mit einer Konfliktsituation*. *Zeitschrift für Personalforschung* 3, 303-333.
- Lang, K. (2007): *Human Resource Management – Wirksame Konzepte einer modernen Personalpolitik*. Wien, Linde.
- Larson, R. (2000): *Toward a psychology of positive youth development*. *American Psychologist*, 55, 170–183.
- Lemmer, G. & Gollwitzer, M. (2018): *Quantitative Forschung*. *Sozialpsychologie und Sozialtheorie*. Band 1: Zugänge 245-279. Wiesbaden: Springer.
- Loehr, J. & Schwartz, T. (2001): *The Making of the Corporate Athlete*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Macha, H. (2006): *Work-Life-Balance und Frauenbiographien*. In Schlüter A.: *Bildungs- und Karrierewege von Frauen 17-32*. Opladen: Verlag Barbara Budrich
- Marschik, M. (2003): *Frauenfußball und Maskulinität. Geschichte-Gegenwart-Perspektiven*. Münster: LIT.
- Martens, R., Christina, R., Harvey, J. & Sharkey, B. (1981): *Coaching young athletes*. Champaign: Human Kinetics Publishers.
- Mayer, H. (2011): *Pflegeforschung anwenden*. Wien: Facultas.
- Mayocchi, L. & Hanrahan, S. (2000): *Transferable skills for career change*. In Lavalley, D. & Wylleman, P.: *Career transitions in sport: International perspectives* 95-110. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Mayrhofer, W., Meyer, M. & Steyrer, J. (2005): *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich?* Wien: Linde Verlag.
- Miller, T. & Pankofer, S. (2000): *Empowerment konkret. Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis*. De Gruyter Oldenbourg.
- Mudra, P. (2004): *Personalentwicklung: integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München: Vahlen.
- Morisson, A., White, R. & Van Velsor, E. (1987): *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley, Reading, MA.
- Nerge, S. & Stahmann, M. (1991): *Mit Seidentuch und ohne Schlips - Frauen im Management*. Frankfurt/Main: Peter Lang GmbH.

- North, K., Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B. (2018): *Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Springer.
- ÖFB (2018): *Der Österreichische Weg*. <https://www.bfv.at/Der-oesterreichische-Weg.pdf?hp=17;129;de> [07.04.20]
- ÖFB (2018b): *Bestimmungen für den Frauenfußball*. <https://www.oefb.at/Bestimmungen-fuer-den-Frauenfuszball-2018-.pdf?fi=true&s=zXj3tf4A&hp=5141;96484;de> [07.04.20]
- ÖFB (2019): *Durchführungsbestimmungen für den Frauen Cup des Österreichischen Fußball-Bundes* <https://www.oefb.at/oefb/Durchfuehrungsbestimmungen-fuer-den-SPORT-LAND-NOe-Frauen-Cup-2019-20.pdf> [09.06.20]
- ÖFB (2020): *Wo die Elite zuhause ist*. <https://www.oefb.at/oefb/Fussball-Aktiv/OeFB-Frauen-Akademie/Wo-die-Elite-zuhause-ist> [20.05.20]
- Ohlendieck, L. (2003): *Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens*. In Pasero, U.: *Gender - from costs to benefits* 183-193. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Oxaal, Z. & Baden, S. (1997): *Gender and empowerment. Definitions, approaches and implications for policy*. Report No 40. Institute of Development Studies, Brighton.
- Pfister, G. (2012): *Frauenfußballgeschichte(n) im internationalen Vergleich*. In: *Auf den Spuren des Frauen- und Mädchenfußballs 14-47*, Weinheim: Juventa Verlag.
- Rudolph, D. (2009): *Frauen in Aufsichtsräten - Befund, Ursachen und Konsequenzen des unterproportionalen Anteils der Frauen in deutschen Aufsichtsräten und möglichen Veränderungsoptionen*. Frankfurt: Frankfurt School of Finance and Management.
- Sabock, R. (1985): *The coach*. Champaign: Human Kinetics.
- Schneer, J. & Reitman, F. (2002): *Managerial Life Without a Wife: Family Structure and Managerial Career Success*. *Journal of Business Ethics*, 25-38.
- Schwartz, E. (1971): *The sex barrier in business*. Atlanta: Georgia State University Press.
- Schwartz, F. (1994): *Management women and the new facts of life*. In Nichols: *Reach for the top: Women and the changing facts of work life* 87-101. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Schwarz, G. (2000): *Die "Heilige Ordnung" der Männer*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Sobiech, G. (2006): *Im Abseits? Mädchen und Frauen im Fußball-Sport*. In: Brandes, H.: *Hauptsache Fußball. Sozial-wissenschaftliche Einwüfe* 147-169. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Sharma, S (2003): *Measuring life skills of adolescents in a secondary school*. *Kathmandu University Medical Journal* 1, 170-176.
- Shepard, R. (1997): *Curricular Physical Activity and Academic Performance*. *Pedaitric Exercise Science* 9, 113-1126.
- Schieffer, A. (1998): *Führungspersönlichkeit. Struktur, Wirkung und Entwicklung erfolgreicher Top-Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler.

- Shields, D. & Bredemeier, B. (2001). *Moral development and behavior in sport*. In Singer et al: Handbook of sport psychology 585-603. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Sinning, S. (2006): *Aufbruchstimmung im Mädchen-und Frauenfußball! Welche Wirkungen zeigt die aktuelle Erfolgsbilanz?* In Gieß-Stüber & Sobiech: Gleichheit und Differenz in Bewegung. Entwicklungen und Perspektiven für die Geschlechterforschung in der Sportwissenschaft, 130-139. Hamburg: Czwalina Verlag.
- Sokolove, M. (2008). *Warrior girls: Protecting our daughters against the injury epidemic in women's sports*. New York: Simon & Schuster.
- Spörrle, M.; Welp, I.; Ringenberg, I. & Försterling, F. (2008): *Irrationale Kognitionen als Korrelate emotionaler Kompetenzen aus dem Kontext emotionaler Intelligenz und individueller Zufriedenheit am Arbeitsplatz*. In: Zeitschrift für Personalpsychologie 7, 113-128.
- Statistik Austria (2019): *Bildung in Zahlen 2017/18*. https://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/5/index.html?includePage=detailedView§ionName=Bildung%2C+Kultur&pubId=561 [20.02.20]
- Svoboda, B. (1995): *Scientific Review part one*. In: Vuori, I.: The Significance of Sport for the Society: Health, Socialisation, Economy. Council of Europe Press: Strassbourg.
- UEFA (2020): *UEFA and Disney launch Incredible initiative to help more girls play football through PlayMakers*. <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2638416.html> [18.05.20]
- Veith, M. (1988): *Frauenkarriere im Management - Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Vitzthum, T. & Wood, G. (2006): *Die Bedeutung von Talent für den Erfolg von Unternehmen*. In: Positives Management. Deutscher Universitätsverlag, 209-219.
- Voelcker-Rehage, C. (2005): *Motorische Vielseitigkeitsschulung ist wichtiger als massives Üben - Eine entwicklungspsychologische Betrachtung der motorischen Förderung im Grundschulalter*. Sportpädagogik 4, 55-58
- von Alemann, A. (2007): *Chancenungleichheit im Management*. Sozialwissenschaft und Berufspraxis 1, 21-38.
- von Rosenstiel, L. (2014): *Grundlagen der Führung*. In: von Rosenstiel L., Regnet E. & Domsch M.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement 3-28. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weibler, J. (2012): *Personalführung*. München: Vahlen.
- Weinberg, R. & McDermott, M. (2002): *A comparative analysis of sport and business organizations: factors perceived critical for organizational success*. Journal of Applied Sport Psychology 14, 282-298.
- Weiss, M. & Smith, A. (2002): *Moral development in sport and physical activity: Theory, research, and intervention*. In Horn: Advances in sport psychology 243-280. Champaign: Human Kinetics.
- Westerholt, B. (1998): *Frauen können führen*. Basel: Beltz Verlag.
- Williams, C. (1992): *The glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions*. Social Problems 39, 253-267.

- Wippermann, C. (2010): *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Durchgeführt von Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, Berlin.
- Woelky, G. (2008): Existenzgründung durch ehemalige *Führungskräfte der Medienwirtschaft – eine Perspektive der Personengruppe Best Ager?* Berlin: Lit Verlag.
- World Health Organization (1997): *Life Skills Education in schools*. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/63552/WHO_MNH_PSF_93.7A_Rev.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y [10.05.20]
- World Health Organization (1999): *Partners in life skills training: Conclusions from a United Nations Inter-Agency Meeting, Geneva*. https://www.who.int/mental_health/media/en/30.pdf?ua=1 [10.05.20]
- Wright, A. & Côté, J. (2003): *A retrospective analysis of leadership development through sport*. *Sport Psychologist* 17, 268-291.
- Wunderer, R. & Dick, P. (1997): *Frauen im Management*. Neuwied/Rhein: Hermann Luchterhand Verlag.

Anhang

Pretest-Protokoll

Ich habe im Zeitraum 2.5. – 7.5. den Pretest mit 3 Personen aus der Zielgruppe durchgeführt. Die Teilnehmerinnen haben die Tests online ausgefüllt und wir waren zeitgleich per Zoom verbunden. Ich konnte die Antworten nicht sehen, aber mit den Teilnehmerinnen sprechen und ihnen Fragen stellen bzw. über die gesamte Dauer ein Gespräch mit ihnen führen. Folgende Wortmeldungen habe ich notiert:

Testperson 1

- Fragen sind verständlich. Man muss aber schon konzentriert antworten und die Fragen genau lesen.
- Zeit ist angemessen – Fragebogen ist zügig auszufüllen und es dauert nicht zu lange
- Interessantes Thema – bin an den Ergebnissen interessiert
- Ich habe alle gestellten Fragen beantwortet und nicht gemerkt, dass dies verpflichtend ist

Testperson 2:

- Es ist ungewöhnlich, beim Alter eine Zahl einzugeben und nicht einen Korridor auszuwählen, aber das stört nicht weiter
- Thema interessiert mich – bin selbst in einer Führungsposition tätig und habe noch nie eine Verbindung zu Fußball hergestellt
- Ich habe einmal eine Frage ausgelassen und wurde darauf hingewiesen, dass ich die Frage beantworten soll. Das hat mich nicht gestört
- Länge des Fragebogens ist angenehm
- Die Fragen habe ich alle verstanden
- Das Layout des Fragebogens ist ansprechend
- Bitte um Zusendung der Ergebnisse

Testperson 3:

- Das Thema ist sehr interessant. Ich bin gespannt, was die Ergebnisse sind.
- Statt dem Satz „Bei nebenberuflichen Tätigkeiten, bitte immer ausschließlich an die Relevanz für die berufliche Karriere denken.“ Würde ich besser und verständlicher folgende Formulierung finden: „Solltest du neben der Ausbildung auch einer dauerhaften

nebenberuflichen Tätigkeit nachgehen, bitte immer ausschließlich an die Relevanz für die berufliche Karriere denken.“

- Sonst habe ich alles gut verstanden und konnte rasch alles beantworten
- Ich habe alle Fragen von vornherein beantwortet und nicht gemerkt, dass dies eine Vorgabe ist.
- Der Fragebogen ist schnell zu auszufüllen und übersichtlich