

# Auf dem Weg an die Spitze

## Erfolgsfaktoren für mehr Frauen in Führungspositionen



Foto: © Hausner

Autorin  
**Beatrix Hausner**

Wissenschaftliche Projektmanagerin mit Schwerpunkt Gender und Diversity, Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT)



Foto: © Haas

Autorin  
**Marita Haas**

Gender Forscherin an der Technischen Universität Wien, Beraterin für Gender und Diversity



**Kennen Sie das Dilemma? Sie suchen nach bestmöglichen Führungskräften und es bewerben sich nur Männer, aber keine Frauen? Warum diese und ähnliche Herausforderungen nichts mit dem Angebot an qualifizierten Frauen zu tun haben, sondern vor allem mit unseren Vorstellungen, beschreibt dieser Artikel.**

Als Erklärung für den niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen wird oft angeführt, dass Frauen zu gering qualifiziert oder nicht an Führungspositionen interessiert seien. Ein anderes Erklärungsmuster bedient insbesondere das Stereotyp, dass Frauen zu wenig sichtbar sind, sich zu wenig gut verkaufen und nicht hart genug an ihrer Karriere arbeiten. Wie kommen diese Argumente zustande?

### **Rollenzuschreibungen und implizite Erwartungen**

Bei der Suche nach Erklärungen hilft es, sich die Bilder und Rollenbeschreibungen anzuse-

hen, die in unserer Gesellschaft dominieren. Grundsätzlich verfügen Menschen unabhängig vom Geschlecht über unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften, die mitbestimmen, warum sie gewisse Dinge gerne und gut machen und andere wiederum weniger. Handlungen werden jedoch nicht nur von der Persönlichkeit geprägt, sondern auch davon, welche Rollen Frauen und Männer in der Gesellschaft einnehmen und wie wir diese Rollen wahrnehmen und bewerten. Während Frauen nach wie vor überwiegend häufiger als Männer die Rolle der Hausfrau/Zuverdienterinnen mit Betreuungspflichten beziehungsweise Berufsrollen mit eher niedrigem Status

und Verdienst (zum Beispiel Kindergärtnerin, Krankenschwester) ausüben, nehmen Männer häufiger als Frauen die Rolle des Ernährers beziehungsweise Berufsrollen mit eher höherem Status (wie Manager, Arzt) ein. Da Menschen dazu tendieren, aus den wahrgenommenen Rollen unmittelbar auf die oder den Rolleninhabende/n zu schließen, schreiben wir Frauen und Männern genau diejenigen Merkmale zu, die für die Erfüllung der jeweiligen Rolle notwendig scheinen. **Diese Stereotypen wiederum haben einen normativen Charakter, das heißt, durch sie entsteht eine gesellschaftliche Erwartungshaltung, wie sich Frauen und Männer zu verhalten haben und welche Rolle sie ausüben sollten.** Studien haben nun gezeigt, dass wir Frauen vermehrt sozial orientierte, umsorgende Eigenschaften zuschreiben (u. a. Eagly et al. 2000; Eckes 2004). Sie gelten als hilfsbereit, mitfühlend und freundlich. Männer stufen wir eher als handlungsorientiert ein, womit

zum Beispiel Merkmale wie unabhängig, ehrgeizig, durchsetzungsstark oder auch wettbewerbsorientiert gemeint sind.

Beim Gedanken an eine erfolgreiche Führungskraft werden ebenso Bilder und (vereinfachte) Rollenzuschreibungen aktiviert, die oftmals mit Durchsetzungsvermögen und Leistungsorientierung einhergehen. Das Konzept von Führung ist in unseren Köpfen also stark mit handlungsorientierten Eigenschaften und somit mit „männlichen“ Persönlichkeitseigenschaften verknüpft (u. a. Acker 1990).

### Selbst- und Fremdzuschreibungen

Die Auseinandersetzung mit Rollenbildern und damit verbundenen Erwartungen geht aber noch weiter: Menschen streben nach einer Übereinstimmung zwischen der eigenen wahrgenommenen Rolle und der von der Gesellschaft erwarteten Rolle. Deshalb trauen sich Frauen seltener die Rolle als Führungskraft zu als Männer. Zum anderen stufen auch andere sie als weniger geeignet für Führungspositionen ein. **Selbst gut ausgebildete Frauen beurteilen ihr Know-how und ihre beruflichen Erfahrungen häufig sehr kritisch und fokussieren nicht selten auf die Kenntnisse, die ihnen fehlen, anstatt die persönlichen Stärken in den Blick zu nehmen** (vgl. dazu Correll 2002 bzw. die Studie von Ecklund et al. 2012 im Hinblick auf weibliche Karriereverläufe im akademischen Umfeld). Männer hingegen gehen eher davon aus, dass sie einen Job schaffen, auch wenn sie nur einen Teil der geforderten Kompetenzen mitbringen, vor allem auf Gebieten, in denen sie von anderen als kompetent eingeschätzt werden.

Zudem ist hartnäckig in vielen Köpfen verankert, dass eine Führungskraft einen durchgängigen Karriereverlauf vorweisen und zumeist erreichbar sein sollte. Personen mit Betreuungspflichten schätzen dadurch ihre Chancen auf eine erfolgreiche Führungsposition nicht nur schlechter ein; sie wählen – scheinbar „individuell“ – diese Positionen weniger oft als Menschen ohne diese Verpflichtungen.

Die hier skizzierten Selbst- und Fremdzuschreibungen passieren meist unbewusst. Das heißt, Frauen wie Männer sind sich häufig gar nicht bewusst, wie sehr diese Bilder im Kopf

ihr Denken und Handeln beeinflussen. Forschungen zum sogenannten „Unconscious Bias“ – das heißt zum unbewussten Einordnen stereotyper Vorstellungen über andere – haben gezeigt, dass wir dabei intuitiv, instinktiv und schnell handeln, insbesondere in Stress- und/oder Routinesituationen. Diese „Abkürzung unseres Gehirns“ existiert, um die Vielfalt von Informationen, die Menschen tagtäglich aufnehmen, überhaupt bewältigen zu können. Im Hinblick auf die Kompetenzzuschreibung von Männern und Frauen kommt es also zu Kategorisierungen, die zu einem großen Teil unbewusst ablaufen.

### Die Besten in Führung bringen

Was braucht es nun, damit wirklich die bestmöglichen Kandidatinnen und Kandidaten in Führungspositionen kommen, unabhängig von den eingravierten Rollenbildern und -erwartungen?

Die Antwort lautet: Ein Personalmanagement, das einerseits Männer und Frauen gleichermaßen anspricht und darüber hinaus Vielfalt fördert. Das verlangt vor allem, dass sich Menschen in Unternehmen die oben diskutierten stereotypen Rollenzuschreibungen bewusst machen und diese reduzieren.

Bilder in den Köpfen bilden sich in den Prozessen und Strukturen des Unternehmens ab, also zum Beispiel im Rekrutierungsprozess, indem

1. Arbeitgeber die beschriebenen handlungsorientierten Persönlichkeitseigenschaften höher bewerten als andere,
2. Personalauswahlinstrumente wie etwa Bewerbungsgespräche oder Assessment-Center genau auf jenen Persönlichkeitseigenschaften aufbauen oder mit ihnen verbunden sind, und
3. insbesondere Führung nach wie vor mit der Idee einer Vollzeit-Verfügbarkeit verknüpft ist.

So können Sie gegen Rollenzuschreibungen angehen:

#### ► Führung, die Vielfalt zulässt

Erheben, sammeln und definieren Sie, welche Eigenschaften eine Führungskraft in Ihrem Unternehmen mitbringen soll. Konzentrieren Sie sich dabei auf die Kernkompetenzen: Was braucht es in Ihrem Setting unbedingt, um Führung erfolgreich zu installieren? Beschäftigen Sie

#### Gegen Rollenzuschreibungen angehen

##### Führung, die Vielfalt zulässt

Beachten Sie dabei, dass lineare Karriereverläufe immer seltener werden und sowohl Väter als auch Mütter Zeit mit ihren Kindern verbringen möchten.  
Denken Sie Führung neu!

##### Recruiting, das Vielfalt mitdenkt

Definieren Sie den Rekrutierungsprozess neu: involvieren Sie Personen aus unterschiedlichsten Bereichen des Unternehmens und bewerten Sie Bewerberinnen und Bewerber kompetenzbasiert.

##### Chancengleichheit in den strategischen Unternehmenszielen

Setzen Sie sich strategische Ziele, um den Anteil von Frauen auf jeder Unternehmensebene zu erhöhen.

##### Strukturiertes Talentmanagement

Schaffen Sie Ermutigungsstrukturen, die es erlauben, dass auch jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich bis dato nicht für Führungspositionen beworben haben, ihre Bewerbung einreichen.

##### Variable Arbeitsmodelle einführen

Entwickeln Sie neue Modelle, die eine höhere Selbstbestimmtheit bei der Gestaltung der Arbeitszeiten vorsehen und unterschiedlichen Lebenskonzepten gerecht werden.

##### Kommunizieren Sie, dass Vielfalt ein Qualitätskriterium für Ihr Unternehmen darstellt

Nutzen Sie Ihre internen und externen Kommunikationskanäle und sprechen Sie sich für Vielfalt aus.

sich mit partizipativen Führungsmodellen und geteilter Führung. Beachten Sie dabei, dass lineare Karriereverläufe immer seltener werden und sowohl Väter als auch Mütter Zeit mit ihren Kindern verbringen möchten. Denken Sie Führung neu!

#### ► **Strukturiertes Talentmanagement**

Verwenden Sie die erarbeiteten Eigenschaften, die eine Führungskraft in Ihrem Unternehmen mitbringen sollte, für die Definition von Talenten und implementieren Sie ein strukturiertes und damit transparentes Talentmanagement inklusive Nachfolgeplanung. Sprechen Sie die Karrieremöglichkeiten beispielsweise bei den Entwicklungsgesprächen an und eröffnen Sie bewusst auch verschiedenen Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich für Führungspositionen zu bewerben. Schaffen Sie Ermutigungsstrukturen, die es erlauben, dass auch jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich bis dato nicht für Führungspositionen beworben haben, ihre Bewerbung einreichen. Sie können zum Beispiel Kandidaten direkt ansprechen und ermutigen, indem Sie bekräftigen, dass Sie von deren Führungspotenzial überzeugt sind. Neue Führungskonzepte wie Führung auf Zeit oder Führung in Teilzeit tragen dazu bei, Barrieren abzubauen – ebenso wie die Verankerung von gender- und diversitätssensibler Führung im Unternehmensleitbild.

#### ► **Recruiting, das Vielfalt mitdenkt**

Überarbeiten Sie Jobprofile und Stellenausschreibungen. Benennen Sie die zuvor definierten Qualifikationen, indem Sie eindimensionale Begriffszuschreibungen (wie Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Zielorientierung) vermeiden, und stattdessen beschreiben, wie die Kompetenzen der zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgestaltet sind. Durch das Verwenden von Beschreibungen wie etwa „Sie setzen sich für die Umsetzung einer unternehmensintern getroffenen Entscheidung ein“ oder „Sie schaffen ein Umfeld, in dem sich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut weiterentwickeln können“ sprechen Sie unterschiedliche Persönlichkeiten an. Bedenken Sie dabei, dass sich Rollenerwartungen und stereotype Kompetenzzuschreibungen nicht nur

in unseren Köpfen, sondern auch in den Strukturen und Prozessen des Unternehmens wiederfinden (vgl. Wilz 2002). Analysieren Sie bisherige Abläufe im Sinne von: Wie gehen wir mit Kandidatinnen und Kandidaten im Bewerbungsprozess um? Behandeln wir Männern und Frauen unterschiedlich? Definieren Sie den Rekrutierungsprozess neu: Involvieren Sie Personen aus unterschiedlichsten Bereichen des Unternehmens und bewerten Sie Bewerberinnen und Bewerber kompetenzbasiert.

#### ► **Variable Arbeitsmodelle einführen**

Entwickeln Sie neue Modelle, die eine höhere Selbstbestimmtheit bei der Gestaltung der Arbeitszeiten vorsehen und unterschiedlichen Lebenskonzepten gerecht werden. Insbesondere Jobsharing, Homeoffice oder mobiles Arbeiten können herkömmliche Teilzeitmodelle ersetzen. Verschriftlichte Modelle mit entsprechendem Vertretungsmanagement erlauben ein neues Verständnis von An- und Abwesenheitszeiten im Bereich der Führung und helfen dabei, sowohl kurz- als auch längerfristige Abwesenheitszeiten einzelner Personen zu überbrücken.

#### ► **Chancengleichheit in den strategischen Unternehmenszielen**

Nur wer sich ambitionierte Ziele setzt, erreicht Veränderung. Setzen Sie sich strategische Ziele, um den Anteil von Frauen auf jeder Unternehmensebene zu erhöhen. Dies können beispielsweise freiwillige Selbstverpflichtungen zu einer bestimmten Frauenquote in allen Hierarchieebenen des Unternehmens sein. Wichtig dabei: Überprüfen Sie regelmäßig den Fortschritt Ihrer Aktivitäten und reflektieren Sie, welche Veränderungen Wirkung gezeigt haben beziehungsweise wo Sie noch nachbessern können.

#### ► **Kommunizieren Sie, dass Vielfalt ein Qualitätskriterium für Ihr Unternehmen darstellt**

Nutzen Sie Ihre internen und externen Kommunikationskanäle und sprechen Sie sich für Vielfalt aus. Ob das die Stellenausschreibungen betrifft, die Website, das Entwicklungsgespräch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder das Sommerfest.

Achten Sie dabei auch darauf, das Bildmaterial so zu gestalten, dass Männer und Frauen in qualifizierten Positionen gezeigt werden. So verankern Sie neue Bilder in den Köpfen der Belegschaft.

#### **Zu guter Letzt noch ein Tipp**

Bedenken Sie, dass es Expertinnen und Experten gibt, die Unternehmen dabei unterstützen, Chancengleichheit zu fördern. **Aktuell können sich kleine und mittlere Unternehmen, die in Österreich ansässig sind, professionelle Beratung und Begleitung zu 100 Prozent fördern lassen.**

#### **WEBTIPP**

 [www.gendercareermanagement.at](http://www.gendercareermanagement.at)

#### **LITERATURTIPPS**

**Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal.** Von Alice Eagly, Wendy Wood und Amanda B. Diekmann. In: Thomas Eckes und Hanns M. Trautner (Hrsg.), *The Developmental Social Psychology of Gender*. Routledge 2000, S. 123-174.

**Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen.** Von Thomas Eckes. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004, S. 165-176.

**Hierarchies, jobs, and bodies: A theory of gendered organizations.** Von Joan Acker, in: *Gender & Society* (4) 1990, S. 139-158.

**Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments.** Von Shelley J. Correll. In: *American Journal of Sociology* 106 (6) 2001, S. 1691-1730.

**Gender segregation in elite academic science.** Von Elaine Howard Ecklund, Anne E. Lincoln und Cassandra Tansey. In: *Gender & Society* 26 (5) 2012, S. 693-717.

**Organisation und Geschlecht: Strukturelle Bindungen und kontingente Koppungen.** Von Sylvia M. Wilz. Leske + Budrich 2002.