
Frauen in Führungspositionen

Der Führungsbereich ist immer noch überwiegend eine Männerdomäne. Im Jahr 2007 ermittelte das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung einen Frauenanteil von 27% an Führungspositionen der Privatwirtschaft. Frauen verdienen etwa 30% weniger als ihre gleichgestellten männlichen Kollegen, und nur wenige Frauen bekleiden Top-Positionen. Grundsätzlich gilt: Je größer das Unternehmen und je höher die Hierarchieebene, desto geringer der Frauenanteil. Deutsche Vorstände und Aufsichtsräte sind bislang fast ausschließlich von Männern besetzt. Als Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen werden zahlreiche Faktoren diskutiert, z.B.: fehlende Angebote zur Kinderbetreuung, traditionell-rollenspezifische Einstellungen, suboptimale Ausbildungs- und Berufswahlentscheidungen junger Frauen, fehlende Durchsetzungsstärke seitens der Frauen oder exkludierende „Männerkulturen“ auf höheren Führungsebenen (vgl. Haubl & Daser, 2007, S. 59 ff.).

Hannover und Kessels (2003) konnten belegen, dass es geschlechtstypische Erklärungsmuster für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen gibt: Während Männer den fehlenden Führungswillen qualifizierter Frauen dafür verantwortlich machen, begründen Frauen die Unterrepräsentation mit der Diskriminierung durch Männer und mit ungünstigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Empirische Studien belegen, dass das Geschlecht per se nicht mit einem bestimmten Führungsstil oder einer speziellen Einwirkungsstrategie verbunden ist, allerdings unterscheiden sich Männer und Frauen in ihren Präferenzen. Frauen scheinen weniger zu manipulativen Taktiken zu neigen und Machtkämpfen eher aus dem Weg zu gehen (Rastetter, 2007). Obwohl Männern eher ein autoritärer, kontrollierender Stil zugeschrieben wird und dieser häufig negative Gefühle bei Untergebenen auslöst, kämpfen weibliche Vorgesetzte mit größeren Akzeptanzproblemen (Wunderer & Dick, 1997).

Grundsätzlich variiert bei beiden Geschlechtern die Verteilung von „männlichen“ und „weiblichen“ Charaktereigenschaften. So können Männer verstärkt typisch „weibliche“ Charaktereigenschaften aufweisen und Frauen „männliche“. Dennoch werden Männer und Frauen jeweils mit stereotypen Erwartungen konfrontiert. Dabei kann eine wahrgenommene „Nichtpassung“ von Verhalten und stereotypen Vorstellungen Ablehnung hervorrufen (s. z.B. Ridgeway, 2001): Verhält sich die Karrierefrau entsprechend dem weiblichen Stereotyp, d.h. eher warm, fürsorglich und verständnisvoll, so spricht man ihr nicht selten die Führungskompetenz ab. Verhält sie sich hingegen eher dominant und entsprechend dem männlichen „Managerstereotyp“, wird ihr – ähnlich wie Margaret Thatcher oder Angela Merkel – jegliche Weiblichkeit abgesprochen, und sie wird zunächst eher misstrauisch beäugt. Aktuelle Feldstudien zeigen jedoch, dass in hohen Führungspositionen insgesamt geringere Unterschiede zwischen den Geschlechtern hinsichtlich Führungsverhalten und Führungserfolg festzustellen sind, als häufig angenommen (Rastetter, 2007). Dennoch ist davon auszugehen, dass das Merkmal Geschlecht sowie die damit verbundenen Stereotypisierungen und Rollenerwartungen erheblich die Aufstiegsmöglichkeiten der Akteure beeinflussen. Die Frage, welchen Herausforderungen sich die nächste Generation von gut qualifizierten jungen Frauen stellen muss und wie ihnen der Schritt in die Führungsetage gelingen kann, wird ausführlich von McEldowney et al. (2009) diskutiert.

Literatur

Hannover, B. & Kessels, U. (2003). Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34 (3), 197-204.

Haubl, R. & Daser, B. (2007). *Macht und Psyche in Organisationen*. Göttingen: Hubert.

McEldowney, R. P., Bobrowski, P. & Bramberg, A. (2009). Factors affecting the next generation of women leaders: Mapping the challenges, antecedents, and consequences of effective leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3 (2), 24-30.

Rastetter, D. (2007). Mikropolitisches Handeln von Frauen. In R. Haubl & B. Daser (Hrsg.), *Macht und*

Psyche in Organisationen (S. 76-99). Göttingen: Hubert.

Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637–655.

Wunderer, R. & Dick, P. (1997). *Frauen im Management: Kompetenzen – Führungsstile – Fördermodelle*. Berlin: Luchterhand.