

## Frauen an die Spitze: So geht's!



**Trix Angst** ist dipl. Psychologin FH. Sie arbeitet als selbständige Arbeits- und Organisationspsychologin, Beraterin und Kommunikationsspezialistin in Zürich ([www.trixangst.ch](http://www.trixangst.ch)). Sie leitet zusammen mit Irmgard Keiser Workshops für Frauen in den Bereichen Kommunikation, Empowerment und Führung. In der Verwaltung des Kantons Zürich hat sie untersucht, wie sich die Angestellten und Führungspersonen den tiefen Frauenanteil in Führungspositionen erklären.

Die Studie ist unter dem Titel «Frauen führen. Auch bei Ihnen?» im vdf Hochschulverlag erschienen. Mitarbeit im deutschen Forschungsprojekt «ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur», dessen zentrale Ergebnisse im Artikel zusammengefasst sind.



**Irmgard Keiser** ist dipl. Psychologin FH. Sie arbeitet als selbständige Arbeits- und Organisationspsychologin in den Bereichen Assessment und Development Centers, Führungsentwicklung, Supervision und Coaching ([www.irmgard-keiser.ch](http://www.irmgard-keiser.ch)). Ausserdem ist sie an verschiedenen Hochschulen als Dozentin tätig. Mit dem Thema Frau und Beruf befasst sie sich seit über zehn Jahren und entwickelte verschiedene Kurse zum Thema Frauen-Empowerment, die sie mit Trix Angst anbietet.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Die Realität in Zahlen</b> .....	119
<b>Erklärungsansätze auf drei Ebenen</b> .....	120
Gesellschaft.....	120
Organisation.....	123
Individuen.....	125
<b>Dreifachstrategie des HRM</b> .....	130
Führungskompetenz von Vorgesetzten entwickeln.....	130
Genderkompetenz wird zur Schlüsselkompetenz.....	130
Vorgesetzte als Change Agents.....	132
Veränderungsprozesse bewusst gestalten.....	133
Empowerment der Frauen.....	133
Seminare für Frauen.....	134
Weibliche Bilder von Führung entwickeln.....	135
Arbeit an den Glaubenssätzen.....	136
Personalmanagementprozesse gendersensibel gestalten.....	137
Geschlechtergemischte Beurteilungsteams.....	137
Abkehr von der Präsenz- und Vollzeitkultur.....	138
Vorbildwirkung nicht unterschätzen.....	139
Einfallsreichtum ist gefragt.....	139
<b>Fazit und Ausblick</b> .....	140
<b>Literatur</b> .....	142

Unternehmen mit geschlechtergemischten Teams sind profitabler als andere – das weisen verschiedene Studien seit Jahren nach. Und trotzdem sitzen in den Direktionen von Unternehmen immer noch überwiegend Männer – sowohl in KMU als auch in Grossunternehmen. Frauen an die Spitze zu bringen, das ist angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels und des Wettbewerbs um die Talente ein immer wichtiger werdendes strategisches Ziel vieler Unternehmen. Wie kann man es erreichen? Mit Blick auf das Human Resource Management plädieren wir für eine Dreifachstrategie: Sie setzt bei den Führungskräften und bei der Unterstützung von Frauen in Führungspositionen an, und sie trägt dazu bei, dass die Prozesse des Personalmanagements gendersensibel<sup>1</sup> gestaltet werden.

## Die Realität in Zahlen

Unternehmen mit Frauen an der Spitze sind erfolgreich. Das weist zum Beispiel McKinsey & Company in der Untersuchung «Women Matter» seit Jahren nach. Die neusten Zahlen zeigen, dass Unternehmen mit mindestens drei Frauen im Management deutlich profitabler sind als Firmen mit ausschliesslich Männern an der Spitze: Die Eigenkapitalrendite liegt um 10 Prozent über dem Branchenschnitt, die Gewinnmarge um 56 Prozent.<sup>2</sup> Führungsteams mit hoher Diversität hinsichtlich Geschlecht und Herkunft beeinflussen die Performance eines Unternehmens positiv. In einer Welt, die sich an Zahlen ausrichtet, sollte das ein kräftiges Argument für Frauen in Führungspositionen sein. Doch die Realität zeigt ein anderes Bild. Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2009 verzeichnet bei den Arbeitnehmenden mit Vorgesetztenfunktion 65 Prozent Männer und bei den Mitgliedern von Unternehmensleitungen sogar 68 Prozent.<sup>3</sup> In den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Unternehmen ist der Frauenanteil im Jahr 2010 von 5 auf 4 Prozent zurückgegangen; nur drei Frauen waren als CEO tätig.<sup>4</sup>

1 Für das deutsche Wort «Geschlecht» gibt es im Englischen zwei Begriffe: «sex» und «gender». «Sex» bezeichnet das angeborene, biologische Geschlecht; «gender» das soziale Geschlecht, das sich in gesellschaftlichen, sozial und kulturell geprägten Geschlechterrollen von Frauen (feminin) und Männern (maskulin) ausdrückt.

2 Vgl. McKinsey & Company (2010).

3 Vgl. Bundesamt für Statistik (2009), S. 9.

4 Vgl. Schillingreport (2010), S. 4.

An gesetzlichen Vorgaben und Leitbildern mangelt es nicht. Gleiche Rechte für Mann und Frau sind seit 1981 in der Schweizer Bundesverfassung festgeschrieben, und 1996 trat das Gleichstellungsgesetz in Kraft, das die Förderung der *tatsächlichen* Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben bezweckt. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Grundsätze zur Führung und zur Zugänglichkeit von Führungspositionen für Frauen in ihren Leitbildern verankert. Ein Beispiel: Die Bank Coop schrieb in ihrem Jahresbericht 2007: «Wir sind familienbewusst. Seit 2000 sind die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Frauenförderung wichtige Themen bei der Bank Coop.» Die Bank gewann 2005 den Gleichstellungspreis, zwei Jahre später folgten zwei weitere Auszeichnungen als familienbewusstes Unternehmen.

All den Gesetzen und Leitbildern zum Trotz sind die Chefetagen der Schweizer Unternehmen immer noch weit von einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis entfernt. Das Festschreiben von Absichten, Strategien, Zielen und Programmen ist zwar wichtig, bleibt im betrieblichen Alltag aber oft wirkungslos. Woran liegt das?

## Erklärungsansätze auf drei Ebenen

Es wird seit Jahren viel geforscht zur Zugänglichkeit resp. Unzugänglichkeit von Führungspositionen für Frauen. Die gläserne Decke, an die viele Frauen während ihrer Laufbahn stossen, ist in vielen Organisationen eine Tatsache. Erklärungsansätze dafür sind auf drei Ebenen auszumachen:

### Gesellschaft

Im internationalen Vergleich muss die Schweiz als eher konservatives Land bezeichnet werden. Veränderungen im gesellschaftlichen Bereich gehen hier langsamer voran als anderswo. Zur Illustration ein Blick auf die Familienmodelle in der Schweiz:<sup>5</sup> 1970 lebten rund drei Viertel aller Paarhaushalte mit Kindern unter sieben Jahren im so genannt «traditionell bürgerlichen Modell» mit einem Vollzeit erwerbstätigen Vater und einer nicht erwerbstätigen Mutter. 30 Jahre später waren es noch 37 Prozent. Einen hohen Zuwachs verzeichnete in der gleichen Zeit das «modernisierte bürgerliche Familienmodell» mit einem Vollzeit erwerbs-

5 Vgl. Bundesamt für Statistik (2010).

tätigen Vater und einer Teilzeit erwerbstätigen Mutter. Die beiden Modelle lagen bei der letzten Datenauswertung 2000 praktisch gleichauf; rund drei Viertel aller Schweizer Paarhaushalte hatten sich für eines dieser beiden Modelle entschieden. Das «egalitär-familienbezogene Modell» mit einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung/Hausarbeit wird bei Eltern der jüngeren Generationen immer beliebter. Es macht jedoch erst einen Anteil von rund 3,5 Prozent an allen Paarhaushalten mit Kindern unter sieben Jahren aus.

Der Mann als Ernährer der Familie – die Frau kümmert sich um Haushalt und Kinder und verdient, falls möglich, etwas hinzu: Das ist im Jahr 2011 zwar nicht mehr die Norm in der Schweiz, aber immer noch ein verbreitetes Modell. Und in den Köpfen der Menschen ist das Bild tief verankert. Dies veranschaulicht eine Untersuchung, die Trix Angst 2006 in der Verwaltung des Kantons Zürich durchgeführt hat.<sup>6</sup> Die Angestellten der Verwaltung wurden befragt, wie sie sich den niedrigen Anteil der Frauen in Führungspositionen erklären. 50 Prozent der Frauen und 31 Prozent der Männer hielten die Erwartung für weit verbreitet, dass sich Frauen um die Familie und Männer um die Erwerbsarbeit kümmern sollen. Und eine Mehrheit der befragten Männer äusserte die Ansicht, dass viele Frauen die Familie einer beruflichen Karriere freiwillig vorzögen. Diese Ergebnisse sind keineswegs verwaltungsspezifisch. Aufgrund unserer Erfahrung in der Beratung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen lassen sie sich durchaus auch auf Unternehmen in der Privatwirtschaft übertragen.

Was hier zum Ausdruck kommt, sind die gängigen Rollenbilder und die damit verbundenen Rollenerwartungen. Die Soziologie bezeichnet mit dem Begriff «Geschlechterrollen» die Verhaltensweisen, die in einer Kultur oder Gesellschaft als typisch weiblich und typisch männlich gelten oder als typisch weiblich und typisch männlich akzeptiert sind. Die Geschlechterrollen und die damit verbundenen Erwartungen begleiten uns von frühester Kindheit an: Mädchen tragen rosa und violett, Jungen hellblau und dunkelgrün, Mädchen spielen mit Puppen, Jungen mit Baggern, Mädchen sind sprachlich begabt, Jungen mathematisch-technisch usw. Wir unterstellen sogar einem weinenden Kleinkind andere Motive, wenn man uns sagt, es sei ein Mädchen oder ein Junge. Das Forscherpaar

6 Vgl. Angst (2008), S. 73.

Sandra und John Condry hat Versuchspersonen einen Film eines weinenden Kindes vorgespielt und sie danach gefragt, weshalb das Kind in Tränen ausgebrochen sei.<sup>7</sup> Den einen gaben sie die Zusatzinformation, es handle sich um einen Jungen, den anderen, es handle sich um ein Mädchen. Die Mehrheit vermutete, dass der «Junge» aus Ärger und das «Mädchen» aus Angst weinte. Man spricht in diesem Zusammenhang von Geschlechterstereotypen. Sie wirken in allen Lebensbereichen, von der Berufswahl bis zur Wahl des Familienmodells eines Paares. Stereotype prägen unser Handeln und die Erwartungen, die wir an andere Menschen stellen. Die nachfolgende Tabelle von Andrea Fried, Ralf Wetzel und Christof Baitsch<sup>8</sup> gibt einen Überblick über gängige Stereotype der Arbeitswelt, die in Untersuchungen belegt wurden:

	Weibliches Stereotyp	Männliches Stereotyp
Berufslaufbahn, Aufstiegsinteresse	wenig Aufstiegsinteresse tendenziell Scheu vor Verantwortung passiv abwartend	starkes Aufstiegsinteresse aktives Bemühen
Fähigkeiten und Fertigkeiten	ausgeprägte und natürliche Sozialkompetenz	weniger Sozialkompetenz, vor allem wenig Fürsorglichkeit Tendenz zu Dominanz und Führung
Kognitive Stile	Intuition praktische Intelligenz	Rationalität theoretische Intelligenz
Konfliktverhalten	Konflikt vermeidend konsensorientiert	konfliktorientiert widerspruchsorientiert
Kommunikationsstil	Neigung zu defensiver Selbstdarstellung Sorge für Aufrechterhaltung der Kommunikation Argumentation häufig durch Fragen	Neigung zu offensiver Selbstdarstellung Initiierung und Steuerung der Kommunikation Argumentation häufig durch Behauptungen
Autonomiebedürfnis	eher anlehnsbedürftig eher externale Kontrollüberzeugung	eher Wunsch nach Dominanz eher internale Kontrollüberzeugung
Selbstattribution	betont eigene Anstrengung	betont eigene Fähigkeiten

Abbildung 1: Übersicht zu in der Arbeitswelt wirksamen Stereotypen

7 Vgl. Condry/Condry (1976), S. 812.

8 Vgl. Fried/Wetzel/Baitsch (2000), S. 32.

Geschlechterstereotype sind mit Glaubenssätzen zu vergleichen. Glaubenssätze sind Überzeugungen, die wir zum Teil schon in der Kindheit erlernen: «Knaben weinen nicht» oder «Du musst deinen Mann stehen» sind Beispiele dafür. Frauen bekommen eher zu hören: «Mach es allen recht» oder «Sei rücksichtsvoll und angepasst». Glaubenssätze leiten uns, indem sie unsere Wahrnehmung und Erwartungen einerseits, unser Verhalten andererseits beeinflussen. Sie helfen uns, die Komplexität des Alltags zu reduzieren und den Anforderungen, die an uns gestellt werden, gerecht zu werden. Glaubenssätze schaffen Wirklichkeit. Sie können uns aber auch einschränken, wenn es darum geht, Veränderungen und Herausforderungen zu begegnen. Lebt eine Frau zum Beispiel mit dem Glaubenssatz «Mach es allen recht», wird sie sich kaum vordrängen, wenn eine Führungsposition frei wird, sondern auf Aufmunterungen aus dem Team und von Vorgesetzten warten. Glaubenssätze können hinterfragt und verändert werden. Das schafft neue Wirklichkeiten (siehe Kapitel «Arbeit an den Glaubenssätzen»).

## Organisation

Die Rollenbilder und Rollenerwartungen sind in den Unternehmen genauso wirksam. Männer und Frauen arbeiten und führen mit diesen Bildern in ihren Köpfen. Geschlechterrollen und Geschlechterstereotype können in Unternehmen sogar eine stärkere Wirkung entfalten als Leitbilder, Strategien und Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Das hat das deutsche Praxisforschungsprojekt «ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur» herausgefunden.<sup>9</sup> Es untersuchte die Zugänglichkeit von Führungspositionen für Frauen und Männer in kleineren und mittleren Unternehmen und fokussierte dabei auf die Wechselwirkung von formellen und informellen Aspekten insbesondere in sechs Teilprozessen des Personalmanagements (Personalrekrutierung, -bindung, -entwicklung, Entlohnung, Feedback- und Anreizsystem). Dabei kam auf den ersten Blick Überraschendes zutage: Definierte Personalmanagement-Prozesse und explizit formulierte Programme für Chancengleichheit führen nicht zwingend zu einem nennenswerten Anteil von Frauen in Kernprozessen und/oder in Führungspositionen; und umgekehrt hat der Verzicht auf Strukturen und Regeln nicht in jedem Fall zur Folge, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind.

9 Keindorf & Haber (2010).

Relevant für den Aufstieg in Unternehmen sind grundlegende Annahmen über das «Wesen» und das Verhältnis von Männern und Frauen und die sich daraus entwickelnden Handlungs- und Erwartungsmuster der Organisationsmitglieder. Diese Gesamtheit wird als «Geschlechterkultur» und damit als konstituierender Bestandteil der Unternehmenskultur verstanden. Die Geschlechterkultur wird, so die Schlussfolgerung des Projektteams, zu einem wesentlichen Teil von den Führungskräften geprägt und verändert, d.h. über eine Veränderung der Muster ihrer Führungspraxis. Daraus folgt: Eine Geschäftsleitung, die konsequent und konsistent handelt und dabei beobachtet werden kann, kann in KMU personalstrategische Vorgaben ersetzen; die Mitglieder der Geschäftsleitung verkörpern mit ihrem Handeln gewissermassen Strategie und Struktur und prägen die Kultur.

Zu den Grundbedingungen für beruflichen Erfolg und Aufstieg zählen in vielen Unternehmen ein hoher zeitlicher Einsatz und eine hohe Verfügbarkeit sowie die Bereitschaft zu Flexibilität und Mobilität. Heute sind Führungskräfte, die zwölf und mehr Stunden pro Tag arbeiten, nicht selten. In vielen Unternehmen werden Mitarbeitende, die eine hohe Präsenz am Arbeitsplatz zeigen, als besonders engagiert und karrierewillig eingestuft. Und wer nicht am Arbeitsplatz sitzt, soll praktisch rund um die Uhr über Handy oder E-Mail erreichbar und ansprechbar sein. Auch das ist Teil einer Unternehmenskultur. Frauen in Führungspositionen müssen sich mit eher männlich konnotierten Anforderungen an eine Führungsaufgabe auseinandersetzen. Dazu gehören Reisetätigkeiten, längere Auslandsaufenthalte, Konferenzschaltungen mit Teammitgliedern in anderen Zeitzonen, die frühmorgens oder spätabends stattfinden, Sitzungen am späten Nachmittag, die bis in den Abend dauern. Für Frauen und Männer mit familiären Verpflichtungen und Betreuungsaufgaben ist es schwierig, solche Anforderungen zu erfüllen. Denn Kinderkrippen richten ihre Öffnungszeiten nicht nach den Arbeitszeiten von global tätigen Unternehmen. Und Eltern von schulpflichtigen Kindern wechseln nicht mehr so gern und so oft den Wohnort.

Damit ist die Un-Vereinbarkeit von Beruf und Familie angesprochen, ein weiteres, zentrales Hindernis für Frauenkarrieren. Dazu noch einmal ein Blick auf die Untersuchung in der Verwaltung des Kantons Zürich.<sup>10</sup> Die

---

<sup>10</sup> Vgl. Angst (2008), S. 71.



Angestellten sahen in der Schwierigkeit, Familienarbeit und Beruf unter einen Hut zu bringen, das grösste Hindernis für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. 93 Prozent der Frauen und 77 Prozent der Männer bezeichneten das Angebot an Teilzeitstellen (insbesondere Kaderstellen) als ungenügend. Und eine klare Mehrheit war der Meinung, dass (Führungs-)Frauen mit Familie kein passendes Kinderbetreuungsangebot zur Verfügung stehe.

Aus den Gesprächen, die wir im Rahmen unserer Seminare und Workshops führen, wissen wir, dass viele Frauen nicht bereit sind, 12 und 14 Stunden pro Tag zu arbeiten. Ihnen sind andere Lebensbereiche ebenso wichtig wie die Arbeit. Dazu gehört für die meisten die Familie – Betreuung von Kindern, Pflege von Angehörigen, Zeit mit PartnerInnen etc. –, aber auch Sport, Weiterbildung, Zeit mit FreundInnen und Zeit mit sich selbst. Solange die Kultur in einem Unternehmen so ist, dass vorwiegend diejenigen Karriere machen, die sich mit Haut und Haar der Firma verschreiben und mindestens 100 Prozent arbeiten, wird es schwierig sein, den Frauenanteil in der Führung zu erhöhen.

Es geht aber nicht nur darum, bessere Rahmenbedingungen zu schaffen, um Frauen den Weg an die Spitze zu erleichtern. Gleichstellung bedeutet, dass jede Frau und jeder Mann die Wahl hat, wie sie oder er leben und arbeiten möchte. In diesem Zusammenhang sollten die Zahlen zu den Familienmodellen in Paarhaushalten<sup>11</sup> den Unternehmensverantwortlichen zu denken geben. Sie weisen seit mehr als zehn Jahren die grössten Zuwachsraten für das «egalitär-familienbezogene Modell» aus, bei dem sowohl der Vater als auch die Mutter teilzeiterwerbstätig sind. Was heisst das für die Unternehmen? Im sich zuspitzenden Wettbewerb um Fachkräfte und Talente müssen sie sich etwas einfallen lassen, um die hervorragend ausgebildeten jungen Frauen und Männer zu sich zu holen und auch in der Phase der Familiengründung bei sich halten zu können.

## Individuen

Ob wir wollen oder nicht, wir alle haben unsere Bilder und Glaubenssätze in den Köpfen. Den einen sind sie bewusst, den anderen eher weniger; die einen reflektieren und verändern sie im Laufe der Zeit, andere

11 Vgl. Bundesamt für Statistik (2010).

halten sich an die immer gleichen. Vor diesem Hintergrund wurde in der Vergangenheit auch viel geforscht, z. B. ob Frauen zum Führen überhaupt fähig seien oder ob es einen typisch weiblichen Führungsstil gebe. Die Ergebnisse sind für Anhängerinnen und Anhänger des Biologismus<sup>12</sup> ernüchternd: Die geschlechtsspezifische Führungsforschung hat bei Frauen bisher keinen Mangel an Eignung für Führungsaufgaben festgestellt.<sup>13</sup> Und die landläufige Meinung, es gebe einen «typisch weiblichen» Führungsstil, der sich durch eine höhere Sozial- und Kommunikationskompetenz auszeichne, liess sich bisher nicht erhärten. In Bezug auf den gezeigten Führungsstil sind die Unterschiede innerhalb einer Geschlechtsgruppe (Frauen resp. Männer) mindestens so gross wie die Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

Was heisst das für den Alltag in Unternehmen? Da bisher kein grundsätzlicher Mangel an Führungspotenzial bei Frauen nachgewiesen wurde, bedeutet das, dass insbesondere das Führungspotenzial von Frauen falsch eingeschätzt wird und ein Grund ist für ihre Untervertretung in Führungspositionen. Der Psychologe und Organisationsberater Christof Baitsch untersuchte, mit welchen Argumenten in einem Schweizer Unternehmen mit Niederlassungen in über 100 Ländern potenzielle Nachwuchsführungskräfte für eine Führungslaufbahn empfohlen oder zurückgewiesen wurden. Auf der Basis von 32 Gutachten eines Assessment Center, an dem je 16 Frauen und Männer teilnahmen, stellte er für ausgewählte Beobachtungskriterien Begründungen zusammen, die für das eine Geschlecht, nicht aber für das andere vorgebracht wurden.<sup>14</sup> Es sind vier Kriterien, die in den meisten Führungsassessments beobachtet werden.

---

12 Der Biologismus versucht, menschliches Verhalten und gesellschaftliche Zusammenhänge ausschliesslich mit biologischen Gesetzmässigkeiten zu erklären und dabei insbesondere durch die biologischen Unterschiede der Geschlechter.

13 Überblick bei Neuberger (2002), S. 788.

14 Vgl. Baitsch (2004).

	Frauen	Männer
<b>Stabilität</b>		
Für Führungslaufbahn uneingeschränkt empfohlen	Beachtliche Beharrlichkeit Sanfte Hartnäckigkeit Wagt es, sich mit eigenständigen Ansichten zu exponieren	Stabil und gelassen agierend Ausgesprochen stabiler Eindruck Steht über der Sache Verliert nicht den Überblick
Für Führungslaufbahn uneingeschränkt zurückgewiesen	Anspannung immer latent vorhanden Gereizter Unterton	Angestrengt Geht harten Entscheidungen aus dem Weg
<b>Aktivität/Initiative</b>		
Für Führungslaufbahn uneingeschränkt empfohlen	Natürlich angepasst, unverkrampfte Zuwendung Bezeugt das eigene Interesse am Partner	Schaltete sich auch dann ein, wenn er mit Widerstand rechnen musste Wartet nicht lange ab, setzt sich für rasche und effiziente Erledigung der Arbeiten ein Drängte vorwärts Ergriff die Initiative
Für Führungslaufbahn uneingeschränkt zurückgewiesen	Passiv abwartend, wenn sich Dinge nicht wie erwartet entwickelten Stärker und selbstbewusst, wenn sie wusste, was erwartet wurde	Hält sich im Hintergrund Kein durchgängiger Lenkungsfluss
<b>Kontaktverhalten</b>		
Für Führungslaufbahn uneingeschränkt empfohlen	Keine Mühe im Zentrum zu stehen Benimmt sich natürlich Bestimmt und gewinnend Scheue Züge Gutes Gespür	Gute Mischung aus ruhigem Zuhören und aktivem Eingreifen Ruhe und Humor Gewinnendes Lächeln Fähig, schlagfertig zu reagieren
Für Führungslaufbahn uneingeschränkt zurückgewiesen	Abwarten, bis sie aufgefordert wird Fehlendes Feingefühl und Gewandtheit Fällt mit Tür ins Haus, stößt Partner vor den Kopf	Vermisste Lockerheit
<b>Einflussnahme</b>		
Für Führungslaufbahn uneingeschränkt empfohlen	Nimmt Einfluss auf subtile, inhaltlich motivierte Art wahr Argumentiert intelligent Agiert aus der 2. Reihe heraus Nimmt Leitungsfunktion wahr, ohne sich aufzudrängen Gutes taktisches Flair	Nimmt Heft in die Hand, gibt Forderungen bekannt, hat es im Griff Gute Mischung aus diplomatischem Geschick und straffem Vorgehen Klarer Anspruch auf Einflussnahme Verschafft sich problemlos Gehör Kann stark und bestimmend auftreten
Für Führungslaufbahn uneingeschränkt zurückgewiesen	Trotz gepflegter Erscheinung unauffällige Person; verhält sich unauffällig unter Kolleginnen und Kollegen Fast schüchterner Eindruck, distanziert; sachorientiert und etwas zu scheu Zaghaft, strebt nicht eindeutig nach Führung	Stellt sich in den Vordergrund, befehlsartige Anordnungen, versteckte Drohungen, um Widerstand zu brechen Zu wenig selbstbewusst und kämpferisch Versucht Ziele unbeirrt zu erreichen, vertritt Position vehement, setzt grossen Druck auf

Abbildung 2: Geschlechtsspezifische Argumente in einem Assessment Center

Die Begründungen, mit denen Frauen und Männer für ein und dieselbe Führungsposition empfohlen werden, unterscheiden sich systematisch. Die einzelnen Begründungen seien zwar nicht zwingend sachlich-inhaltlich unangebracht, meint Baitsch, aber: «Auffällig ist jedoch, dass der Katalog des zur Verfügung stehenden Vokabulars für Frauen und Männer offenbar unterschiedlich ist. Geht man davon aus, dass sich in der verwendeten Sprache die eingesetzten Raster der Beobachtung und der Interpretation spiegeln, dann muss daraus geschlossen werden, dass Frauen und Männer mit unterschiedlichen Massstäben beurteilt werden. Dies geschieht, obwohl es sich um identische Positionen, die es zu besetzen gilt, handelt.»

Personalverantwortliche und Führungskräfte sind die «gate keepers» im Unternehmen, denn sie entscheiden, wem Potenzial zugeschrieben und wer für eine Führungslaufbahn ausgewählt wird. Die festgestellten Unterschiede in der Beurteilung von Frauen und Männern akzentuieren sich, je traditioneller die Geschlechterrollenorientierung einer Personal beurteilenden Person ist. Wer von Frauen erwartet, dass sie sich eher um die Familie als um die Berufskarriere kümmern und/oder dass sie sich eher passiv abwartend verhalten, wird vermutlich irritiert oder befremdet reagieren, wenn er/sie sich einer Frau gegenüber sieht, die keinen Hehl aus ihren Aufstiegsambitionen macht und diese auch klar und deutlich zum Ausdruck bringt. Der Schritt zu einer negativen Beurteilung ihres (Führungs-)Potenzials ist nur noch ein kleiner. Die Personalmanagement-Prozesse sind also nicht per se «neutral», wie es in HR-Kreisen so gern dargestellt wird. Sie sind nur so gendersensibel, wie es die Menschen sind, die für die Prozesse verantwortlich zeichnen.

Und die Frauen? Liegt es nicht auch an ihnen und an ihren Verhaltensmustern, wenn ihre berufliche Entwicklung nicht bis in die Führungsetagen führt? Die Psychologin Petra Edding ist überzeugt, dass Frauen und Männer unterschiedliche mentale Modelle von Organisation und ihrem Funktionieren haben.<sup>15</sup> Darunter versteht sie eine Art von inneren Landkarten, die aus Gedanken, Emotionen, Überzeugungen und Haltungen bestehen. Diese steuern die Wahrnehmung und leiten das Verhalten. Mentale Modelle sagen uns, wie eine Organisation tatsächlich «ist» und liefern uns damit implizit auch Handlungsanweisungen. Das mentale

---

15 Vgl. Edding (2009), S. 167 ff.

Modell, das Edding vorwiegend bei Frauen vorfindet, nennt sie «il buon governo», die gute Herrschaft: «Sie erwarten eine geordnete Welt, in der jeder und jede an ihrem Platz ihr Bestes gibt. Die fachliche Leistung steht im Mittelpunkt. Das vernünftige Argument bestimmt die Entscheidungen. (...) Das Ganze wird gesteuert von freundlichen, gerechten und fähigen Lenkern. Diese weisen die Unsachlichen zurecht und laden die Tüchtigen zu verantwortungsvolleren Aufgaben ein.»

Dieses Modell entspricht so gar nicht den Ergebnissen der Organisationsforschung und ebenso wenig dem Alltag in vielen Unternehmen. Und auch nicht dem mentalen Modell von Organisation, das viele Männer haben. Das ist laut Edding nämlich mit einer politischen Arena zu vergleichen, einem von Interessen geprägten Kräftefeld des politischen Handelns: «Nicht die Ordnung und die Rationalität des Organisationsgeschehens stehen im Vordergrund, sondern seine Beeinflussbarkeit. Danach kommen Entscheidungen nicht oder nicht nur rational zustande, sondern sind immer auch Ausdruck der zum Zeitpunkt der Entscheidung bestehenden Kräfteverhältnisse.» Es ist ein äusserst dynamisches Modell, in dem verschiedene Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichen, teilweise gegensätzlichen Interessen versuchen, ihre individuellen Ziele zu verfolgen. Sie stellen sich und ihre Ideen dar, werben dafür und versuchen andere dafür zu gewinnen und GegnerInnen zu isolieren. Edding folgert: «In diesem Modell gibt es keine beschützenden und sorgenden Instanzen, fachliche Leistung führt nicht quasi automatisch zum Erfolg. Die einzelnen Personen sind Handelnde, die allein oder mit anderen zusammen Interessen verfolgen und sich Ziele setzen, die sie mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen wollen.» Das Unternehmen als Ort der Mikropolitik also, wo informelle, aber geplante Einflussnahmen zum Ziel führen.

Unsere Erfahrungen aus der Arbeit mit Führungsfrauen zeigen: Viele Frauen sind es nicht gewohnt, Verhandlungen zu führen und ihre Anliegen durchzusetzen. Sie bemühen sich eher um Konsens oder stecken «dem Frieden zuliebe» ihre Ziele zurück. Im Modell «gute Herrschaft» mag solches Verhalten vielleicht noch belohnt werden, im Modell «politische Arena» führt es jedoch in eine Sackgasse. Und so öffnet sich für Frauen, die eher mit dem Modell «gute Herrschaft» arbeiten, eine Kluft, weil Unternehmen in der Realität eher dem Modell «politische Arena» entsprechen. Das kann miterklären, warum Frauen nicht in gleichem Masse aufsteigen wie Männer.

## Dreifachstrategie des HRM

Was bedeutet das für das Human Resource Management? Inwiefern haben es Personalverantwortliche in der Hand, Frauen den Weg an die Spitze zu ebnen und sie auf diesem Weg zu unterstützen? Wir plädieren für eine Dreifachstrategie des HRM: Ansetzen soll sie bei den Individuen, denn nur dort ist eine Veränderung von Einstellungen und Verhalten möglich. Das Augenmerk ist auf drei Gruppen von Individuen zu richten: Führungskräfte, Frauen und Personalverantwortliche.

## Führungskompetenz von Vorgesetzten entwickeln

Vorgesetzte sind, wir haben es gesehen, Schlüsselfiguren in Unternehmen. Sie prägen die Unternehmenskultur massgeblich und sie entscheiden über Karrieren. Das gilt erstaunlicherweise auch in Unternehmen, die ihre Auswahl- und Beförderungsverfahren formalisiert haben, Talentpools betreiben und standardisiert Kompetenz-Portfolios für Mitarbeitende mit Potenzial führen. In der Fachliteratur ist man sich einig, dass Vorgesetzte einen entscheidenden Einfluss darauf haben, ob und inwieweit festgeschriebene strategische Grundsätze in einer Organisation überhaupt realisiert werden. Das hat auch das deutsche Forschungsprojekt «ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur» deutlich gemacht: «Die Geschlechterkultur als Teil der Organisationskultur wird insbesondere durch höhere Führungskräfte etabliert oder durch andere Personen in exponierter Position wie Geschäftsführende oder Inhaber/-in.»<sup>16</sup> Die Führungskompetenz und das Führungsverständnis von Vorgesetzten sind daher Erfolgsfaktoren für Frauen in Führungspositionen.

## Genderkompetenz wird zur Schlüsselkompetenz

Genderkompetenz erweist sich zunehmend als wichtig in Organisationen. Nicht wenige Unternehmen integrieren Genderkompetenz in ihr Kompetenzmodell, das den Instrumenten des Personalmanagements zugrunde liegt. Genderkompetenz bedeutet, dass jemand Stereotype und polarisierende Eigenschaftszuschreibungen an *die* Frauen und *die* Männer hinterfragen und auflösen kann. Genderkompetente Führungskräfte sind sich der Stereotype im eigenen Kopf – also ihrer «Gender-Brille» – bewusst. Sie wissen um unterschiedlichen Verhaltens- und Vorgehensweisen von Frauen und Männern und berücksichtigen dieses Wissen im

<sup>16</sup> Vgl. Keindorf/Haber (2010).

Arbeitsalltag, insbesondere bei der Auswahl und Entwicklung von weiblichen Nachwuchsführungskräften. Genderkompetenz umfasst die drei Elemente: Wollen, Wissen und Können.<sup>17</sup> Immer mehr Organisationen definieren Genderkompetenz als Schlüsselkompetenz von Vorgesetzten und damit als überfachliche Qualifikation, die eine Person mitbringen muss, um ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Damit ist Genderkompetenz auf der gleichen Ebene anzusiedeln wie etwa Methodenkompetenz, Handlungskompetenz, Sozialkompetenz oder Selbstkompetenz. Und sie sollte zum Thema werden im Management Development, in Führungsgremien und in Weiterbildungsveranstaltungen.

Erfolgsversprechend sind in diesem Zusammenhang die Überprüfung und die Anpassung von Führungs- und Karriereleitbildern, Gendertrainings oder die Diskussion und die Verbesserung der Work-Life-Balance von Mitarbeitenden. Angebote für entsprechende Workshopmodule gibt es von verschiedenen Anbieterinnen und Anbietern. Nach unserer Erfahrung ist es vorteilhaft, wenn solche Informations- und Sensibilisierungsmassnahmen in bestehende Weiterbildungsangebote integriert und nicht unter einem eigenen Gender-Label geführt werden. Zum Beispiel könnte die Frage «Führen Frauen anders als Männer?» im Rahmen einer Weiterbildung für Nachwuchsführungskräfte diskutiert und bestehende Stereotype sichtbar gemacht und bearbeitet werden. Dies kann ein Modul neben anderen wie «Zielvereinbarungen» oder «Mitarbeitendengespräche führen» sein.

Kulturentwicklung ist CheffInnensache – Vorgesetzte prägen die Kultur in ihrem Bereich massgeblich. Das hat eine grosse Schweizer Versicherung ernst genommen und unter Federführung der Personalabteilung ein Projekt «Gender Mentoring» ins Leben gerufen. Als Mentoren stellen sich die Geschäftsleitungsmitglieder sowie diverse Personen aus dem Top-Management zur Verfügung; Mentees sind vorwiegend Frauen, aber auch Männer aus verschiedenen Abteilungen und Stufen. Ziel des Projekts ist es, die Sensibilisierung bezüglich Verschiedenheit und Ähnlichkeiten von Männern und Frauen zu fördern und den Mehrwert zu erkennen, der entstehen kann, wenn weibliche und männliche Denkweisen kombiniert werden. Interessantes Detail am Rande: Die Idee zum «Gender Mentoring» entstand aufgrund von Umfrageergebnissen, in denen Mitarbeiterinnen der Versi-

17 Vgl. Genderkompetenzzentrum (2010).

cherungen den dringenden Wunsch nach einem verständnisvollen Miteinander von Frauen und Männern im Unternehmen geäußert hatten.

Ein solches Mentoring-Programm ist ein Lernfeld für alle Beteiligten. Es treffen Personen aufeinander, die sonst kaum miteinander zu tun haben, und sie hören Einschätzungen, Erfahrungen und Anliegen zu, denen sie sich unter anderen Umständen vielleicht verschliessen würden. So ist es denkbar, dass sich in diesem Prozess bei den Vorgesetzten (aber nicht nur bei ihnen) Vorurteile und Stereotype aufweichen. Sie könnten zum Beispiel erkennen, dass eine Frau nicht zwingend ambitionslos sein muss, wenn sie nicht laut und deutlich eine Führungsposition einfordert. Oder dass es durchaus auch Männer mit «weiblicher» Denk- und Verhaltensweise gibt und umgekehrt. Oder sie könnten zur Einsicht gelangen, dass Führung nicht unbedingt eine 100-prozentige Anwesenheit am Arbeitsplatz erfordert.

### **Vorgesetzte als Change Agents**

Engagierte Vorgesetzte können viel beeinflussen, indem sie in ihrem Bereich Vorgaben zur Förderung von Frauen machen und selber mit gutem Beispiel vorangehen. Sie können die Chancengleichheit für Frauen und Männer als so genannte Change Agents vorantreiben. Rolf Wunderer und Petra Dick vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen haben dazu einen integrativen Ansatz skizziert:<sup>18</sup> In einem ersten Schritt werden Vorgesetzte für das Thema Frauen in Führungspositionen sensibilisiert und auf die Problematik aufmerksam gemacht. Das kann in Einzelgesprächen, Workshops oder Tagungen geschehen und ist Aufgabe des HRM resp. des Management Development. In einem zweiten Schritt werden den Vorgesetzten konkrete Handlungsstrategien aufgezeigt und mit ihnen zusammen erarbeitet. Damit sollen Veränderungskompetenz und Commitment aufgebaut werden. Und in einem dritten Schritt werden gutes Verhalten und positive Ergebnisse in Sachen Chancengleichheit und Förderung von weiblichen Führungskräften honoriert. Es können beispielsweise Zielvereinbarungen zur Chancengleichheit formuliert werden, deren Erreichung in der Leistungsbeurteilung berücksichtigt und damit lohnwirksam wird. So schafft die Unternehmensleitung Anreize, dass eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in Führungspositionen nicht nur auf dem Papier steht, sondern auch wirklich erreicht wird.

---

<sup>18</sup> Vgl. Wunderer und Dick (1997), S. 117.



## Veränderungsprozesse bewusst gestalten

Kulturentwicklung ist ein Veränderungsprozess. Die Haltung von Mitarbeitenden einer Neuerung gegenüber wird wesentlich bestimmt von zwei Faktoren: von der Übereinstimmung mit den inhaltlichen Zielen der Neuerung und vom Vertrauen in die Unternehmensleitung und in die direkten Vorgesetzten. Daraus ergeben sich fünf idealtypische Haltungen. Die Forschungsgruppe «ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur» hat diese fünf Haltungen tabellarisch dargestellt und mit handlungsleitenden Hinweisen für Vorgesetzte versehen.<sup>19</sup> Wer eine Veränderung vorantreiben will, sollte auf die Personengruppen mit verschiedenen Haltungen zugehen.

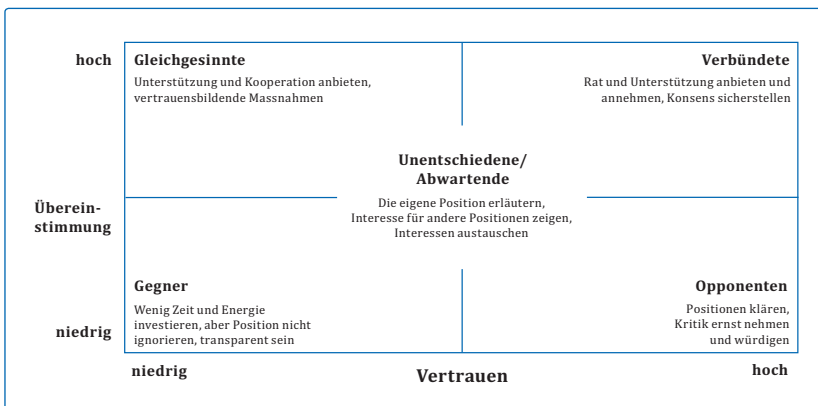


Abbildung 3: Wie kann man Personen/Gruppen für Veränderungen gewinnen?

Die Aufnahme von Frauen in ehemalige Männerdomänen (wie die Führung) ist gleichbedeutend mit einer Entwicklung der Unternehmenskultur. Im Laufe der Zeit, so das Fazit der Forschungsgruppe, werden sich die gemeinsamen Überzeugungen verändern, was Männer und Frauen gut können und was weniger gut, wie sie kommunizieren und in Aufgabenfeldern zusammenarbeiten, in denen dies früher nicht der Fall war.

## Empowerment der Frauen

Zweiter wichtiger Ansatzpunkt sind die Frauen. Es braucht Frauen, die führen wollen. Dass sie es grundsätzlich können, steht ausser Zweifel. Doch nicht wenige Frauen zweifeln, ob ihr Können auch wirklich aus-

<sup>19</sup> Vgl. Haber et al. (2011), S. 42 ff.

reicht, und es fällt ihnen schwer, ihre Ambitionen gegenüber Vorgesetzten anzumelden und Karriereschritte einzufordern. Personalverantwortliche wissen: Männer bewerben sich auf eine ausgeschriebene Stelle, wenn sie die Hälfte der Anforderungen erfüllen; Frauen zögern, auch wenn sie praktisch alle erfüllen. Im Bewerbungsgespräch weisen Männer auf ihre Fähigkeiten und Kompetenzen hin und «verkaufen» sich gut; Frauen hingegen erwähnen häufig ihre Schwächen und spielen ihre Stärken herunter. Das sind selbstverständlich Verallgemeinerungen, aber in der Tendenz haben alle, die mit Personalauswahl zu tun haben, sicher schon Ähnliches erlebt.

Warum ist das so? Der Grundstein für diese unterschiedlichen Verhaltensweisen von Frauen und Männern wird in der Sozialisation gelegt. Von Mädchen wird eher erwartet, dass sie sich integrativ verhalten und sich anpassen; sie werden für soziale Kompetenzen gelobt. Von Jungen hingegen wird schon früh erwartet, dass sie sich durchsetzen und wettbewerbsorientiert verhalten. Die Psychologin Doris Bischof-Köhler<sup>20</sup> listet Untersuchungen auf, die deutliche Unterschiede in der Selbsteinschätzung von Kindern hinsichtlich ihrer Leistungen und Erfolge belegen: Mädchen unterschätzen ihre Aussichten auf Erfolg – und halten auch dann daran fest, wenn sie bessere Leistungen zeigen als die Jungen. Jungen überschätzen ihre Fähigkeiten und ihre Aussicht auf Erfolg – auch wenn sie mit Misserfolg konfrontiert werden, ändern sie ihre Erfolgserwartung nicht. Mädchen schreiben ihre Erfolge tendenziell eher äusseren Umständen zu. Jungen schreiben Erfolge tendenziell ihrem eigenen Können, Misserfolge jedoch den äusseren Umständen zu. Diese geschlechtsspezifischen Unterschiede werden allenfalls noch verstärkt durch Eltern und Erziehungspersonen. Sie schlagen sich im Selbstwertgefühl von Mädchen und Jungen nieder. Und so ist es wenig erstaunlich, wenn sich Männer später in der Arbeitswelt an neue Herausforderungen heranwagen, für die sie noch nicht alle Qualifikationen mitbringen, und Frauen sich Aufgaben suchen, bei denen sie keinen Misserfolg zu befürchten haben.

### **Seminare für Frauen**

Aus diesen Gründen haben wir uns schon vor Jahren entschieden, Seminare anzubieten, die sich ausschliesslich an Frauen richten. Unsere Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen und mit Frauen, die eine

---

20 Vgl. Bischof-Köhler (2006).

Führungsposition anstreben, haben uns darauf gebracht. Viele Frauen tun sich schwer damit, ihre Fähigkeiten in ein gutes Licht zu rücken und in Sitzungen oder Gesprächen mit den Vorgesetzten auf sich aufmerksam zu machen. Sie fragen sich, wie sie ihre Stärken selbstbewusst anpreisen können, ohne sich als Hochstaplerinnen zu fühlen. In geschlechtergemischten Führungskursen haben diese Themen oft keinen Platz oder die Frauen trauen sich nicht, sie dort anzusprechen. Sind Frauen «unter sich», ist es ihnen eher möglich, ihr Verhalten, das sie als hinderlich (für ihre Karriere) erleben, zu reflektieren und neue Verhaltensweisen auszuprobieren und einzuüben. Seminare für Frauen bieten einen geschützten Rahmen, und die Unterstützung der anderen Teilnehmerinnen wird als äusserst hilfreich wahrgenommen.

### **Weibliche Bilder von Führung entwickeln**

Es geht nicht darum, Frauen und Männer gegeneinander auszuspielen oder Männer von Weiterbildungen auszuschliessen. Wir sind jedoch überzeugt, dass die unterschiedliche Sozialisation von Frauen und Männern nach unterschiedlichen und speziell fokussierten Weiterbildungsformen verlangen. In unseren Seminaren und Coachings wird auch immer wieder deutlich, wie stark die Bilder von Führung in unserer Gesellschaft von Männern geprägt sind. Auch in der Managementliteratur tauchen fast ausschliesslich männlich konnotierte Führungstypen auf. Frauen, die sich in Führungspositionen begeben, haben noch immer nur wenige weibliche Vorbilder. Sie formulieren nicht selten den Wunsch, sie möchten ihren eigenen Führungsstil finden und nicht die männlichen Vorgesetzten kopieren. Sie wollen ihre eigenen Wertvorstellungen einbringen und authentisch sein können. Das bedingt Arbeit an den Bildern in ihren Köpfen: Wie denken sie über Frauen in der Arbeitswelt? Wie denken sie über sich selber? Welches mentale Modell von Organisation haben sie? Welche Erwartungen erwachsen daraus? Die Frauen lassen sich auf einen Prozess ein und lernen, ihre eigenen Bilder von Führung, Kommunikation und Konfliktbewältigung zu entwickeln.

Daneben ist es wichtig, dass sie sich ihrer Stärken und Fähigkeiten bewusst werden und diese im Unternehmen selbstsicher einsetzen können. Auch hier gilt es, Strategien zu entwickeln, die zur jeweiligen Frau passen, und nicht einfach das Verhalten der männlichen Kollegen zu übernehmen. Gerade im Bereich der Durchsetzungsfähigkeit ist es für Frauen gut, wenn sie über Rollenerwartungen und geschlechterstereotype Zu-

schreibungen Bescheid wissen. Verhält sich nämlich eine Frau nicht den Erwartungen entsprechend, wird sie von Mitarbeitenden und Vorgesetzten schnell als «unweiblich» abgestempelt oder es wird ihr vorgeworfen, sie gebe sich männlicher als ihre Kollegen und wolle mit ihnen in Konkurrenz treten. Es ist gut, wenn Frauen erkennen, dass sie das nicht nötig haben, weil sie über eigene Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen und es darum geht, den für sie besten Weg zu finden und zu gehen.

In vielen Unternehmen sind die Ausbildungs- und/oder HR-Verantwortlichen gegen frauenspezifische Weiterbildungen. Die einen finden, das sei grundsätzlich unnötig oder ein Relikt aus früheren Zeiten (als so etwas vielleicht noch nötig gewesen sei). Andere meinen, Seminare für Frauen seien ein Beleg dafür, dass Frauen eben doch ein (Führungs-)Mangel anhafte, den es gesondert zu beheben gelte, und frauenspezifische Seminare würden diesen Eindruck noch verstärken. Unsere Erfahrung zeigt jedoch, wie wertvoll es für Frauen ist, ihre Rollenbilder und Bilder von Führung und Kommunikation zuerst unter ihresgleichen zu hinterfragen. Das geht leichter ohne Männer, weil keine «Frau/Mann-Spiele» (sie schreibt/er präsentiert, er spricht/sie hört verständnisvoll zu u. ä.) laufen und neues Verhalten zuerst ohne männliches Gegenüber geübt werden kann. In einem zweiten Schritt befürworten auch wir Weiterbildungen, die Frauen mit Männern gemeinsam besuchen und wo sie voneinander lernen können.

### **Arbeit an den Glaubenssätzen**

Frauen und Männer sind verschieden, die Themen in Coachings mit Frauen sind andere als in Coachings mit Männern. Führungsfrauen beschäftigen sich oft mit Fragen rund um Macht und Ohnmacht. Wenn es um das Durchsetzen von (harten) Entscheidungen geht, sind viele unsicher und sehen überdeutlich auch die menschliche Seite einer Entscheidung. Das hindert sie unter Umständen daran, sicher aufzutreten und klar zu kommunizieren. Sätze wie «Ich als Chefin verlange von dir ...» kommen ihnen nicht so leicht über die Lippen. Häufig wollen sich diese Frauen im Coaching versichern lassen, dass ihr (konsequentes) Vorgehen von den betroffenen Mitarbeitenden nicht als herzlos angesehen wird. In solchen Momenten merken sie, dass ihnen Glaubenssätze wie «Mach es allen recht!» oder «Schau, dass es allen gut geht» in die Quere kommen. Dann beginnt die Arbeit erst, in die Tiefe zu gehen. Aus all diesen Überlegungen plädieren wir für ein consequentes Empower-

ment der Frauen, die in Führungspositionen gelangen. Dazu gehören Angebote wie Seminare, Trainings, Coaching oder Mentoring. Es muss nicht für jede Frau gleich aussehen, es soll vielmehr auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sein. Und dies zu tun, betrachten wir als eine wichtige Aufgabe des HRM. Gute Vorgesetzte sind Frauen und Männer, die ihre Stärken und Entwicklungsfelder kennen, an ihnen arbeiten und sich nicht an überlieferten Bildern ausrichten.

## **Personalmanagementprozesse gendersensibel gestalten**

Und schliesslich geht es um die Personalverantwortlichen im Unternehmen. Wir haben bereits gesehen, dass die Prozesse des Personalmanagements nicht so «neutral» sind, wie es von Vertreterinnen und Vertretern des HRM oft dargestellt wird. Sie sind so gut oder schlecht oder gendersensibel, wie die Menschen, die für sie verantwortlich zeichnen. Gern wird zum Beispiel die Leistungsbeurteilung als Argument gegen Quotenregelungen für Frauen in Führungspositionen benutzt: Es zähle einzig und allein die Qualifikation einer Person und nur der oder die Bestqualifizierte dürfe eine Führungsaufgabe erhalten. Wir fragen: Kann es sein, dass die statistische Verteilung von Führungsqualifikation derart einseitig zu Ungunsten der Frauen ausfällt? Ist nicht vielmehr davon auszugehen, dass Führungskompetenzen normalverteilt und daher sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen etwa gleichermassen zu finden sind? Ins Blickfeld gerät damit der Bewertungsmaßstab für Leistungs- und Potenzialbeurteilungen in Unternehmen. Und da dieser Maßstab vielerorts immer noch tendenziell männlich ist, ist die Auswahl- resp. Beförderungspraxis der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen genauer zu untersuchen und allenfalls zu verändern.

## **Geschlechtergemischte Beurteilungsteams**

Wer Frauen genauso (be)fördern will wie Männer, gestaltet die Instrumente des Personalmanagements gendersensibel. Die Auswahl-, Beförderungs- und Entlohnungspraxis sind auf diskriminierende Kriterien, Prinzipien und Verfahren hin zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Es ist wichtig, dass die an Personalentscheiden beteiligten Personen ihre Wahrnehmung und ihre Geschlechterrollenbilder überprüfen und sich die Frage stellen, ob sie die Leistung von Frauen und Männern auch wirklich «gleich» beurteilen. Dass selbst Expertinnen und Experten

nicht vor unterschiedlichen Beurteilungen gefeit sind, hat die Untersuchung eines Assessment Center auf geschlechtsspezifische Argumente zur Empfehlung für oder gegen eine Führungslaufbahn<sup>21</sup> gezeigt (siehe Kapitel «Individuen»). Als Gegenmassnahme können beispielsweise konsequent Frauen in allen Teilprozessen des Personalmanagements beteiligt werden. Das Vier-Augen/Ohren-Prinzip in geschlechtergemischten Teams hat sich schon mancherorts bewährt. Dabei lernen die Beteiligten durch die «Brille» der/des jeweils anderen zu sehen. Das führt zu anregenden Diskussionen, Einsichten und gegenseitigem Aufdecken von blinden Flecken. Die Schulung und Sensibilisierung der Beteiligten kann das HRM übernehmen – unter Umständen unter Beizug von Fachleuten.

### **Abkehr von der Präsenz- und Vollzeitkultur**

Ein wichtiger Baustein für einen höheren Frauenteil in Führungspositionen ist die erleichterte Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit. Erst wenn sie gegeben ist, können Frauen wirklich wählen, ob sie eine berufliche Karriere machen möchten oder nicht. Unternehmen sollten jedoch ihre Angebote und Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur auf die Frauen ausrichten, sondern auf beide Geschlechter. Denn auch Männer mit Familie stehen vor den gleichen Problemen wie Frauen: Es gibt noch nicht sehr viele Führungspositionen, die in Teilzeit oder im Jobsharing angeboten werden. Insbesondere jüngere Männer wollen einen anspruchsvollen Job und einen «Papi-Tag» miteinander vereinbaren können. Der Wunsch nach Teilzeitstellen für qualifizierte Arbeit kommt sowohl von Männern als auch von Frauen. Entsprechende Anfragen mehren sich in den Personalabteilungen, und familienfreundliche Unternehmen bieten ihren Angestellten flexible Arbeitszeitmodelle an. So hat zum Beispiel eine Bankengruppe den Grundsatzentscheid gefällt, dass Frauen im Kader nach einem Mutterschaftsurlaub ihre Position behalten können, wenn sie mindestens 60 Prozent weiterarbeiten. Der Anteil der Teilzeitmitarbeitenden auf Führungsstufe in diesem Unternehmen ist im Vergleich beachtlich: Im unteren Kader arbeitet gut die Hälfte der männlichen und weiblichen Vorgesetzten weniger als 80 Prozent, im mittleren Kader ist es ein Drittel und im Topkader 18 Prozent.

21 Vgl. Baitsch (2004).

## Vorbildwirkung nicht unterschätzen

Andere Unternehmen sehen sich einem anderen Phänomen gegenüber: Sie schaffen Teilzeitangebote, und die Angestellten nutzen sie nicht. So geschehen in einem grossen Ingenieurbüro: Die Geschäftsleitung liess die Personalverantwortliche verschiedene Teilzeitmodelle ausarbeiten – man wollte vor allem die Männer zu einer Pensenreduktion bewegen und damit einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie leisten. Doch die Männer wollten nichts von Teilzeitjobs wissen. Die Kultur im Unternehmen war eine «Vollzeitkultur» und keiner der Männer wollte riskieren, belächelt zu werden oder in den Ruf zu kommen, er engagiere sich nicht mehr voll für die Firma. Es waren verschiedene Informations- und Sensibilisierungsveranstaltungen der Personalabteilung notwendig, bis das Eis gebrochen war. Derartige Entscheidungen der Geschäftsleitung können von der Basis unter Umständen als Lippenbekenntnisse betrachtet werden, solange das Postulierte nicht «von oben» vorgelebt wird. Ein Geschäftsleitungsmitglied, das selber 70 oder 80 Prozent arbeitet, hat eine viel stärkere und kulturprägende Wirkung als ausgeklügelte Programme zur Arbeitszeitreduktion.

## Einfallsreichtum ist gefragt

Wie von besagter «Vollzeitkultur» wegzukommen ist, zeigt das Beispiel einer grossen Bank. Sie hatte eine innovative Idee. Auf Vorschlag der Personalverantwortlichen definierte die Geschäftsleitung einen neuen Prozess für Stellenbesetzungen: Bei jeder Stellenausschreibung muss zuerst geprüft werden, ob die Aufgabe auch in einem Teilzeitpensum erledigt werden kann (Hilfsmittel und Instrumente dafür gibt es mehrere auf dem Markt<sup>22</sup>). Wer eine 100-Prozent-Stelle ausschreiben will, muss das schriftlich begründen. Diese Umkehr der Perspektive schafft eine neue Wirklichkeit im Unternehmen: Teilzeitstellen werden zur Norm, und Vollzeitstellen sind die Ausnahme. Die Massnahme der Bank wirkt: Gegen 30 Prozent des Kaderns arbeiten bereits Teilzeit. Vorgaben dieser Art versetzen Vorgesetzte in Argumentationsnot, denn sie können nicht mehr «business as usual» machen und 100-Prozent-Stellen besetzen. Das führt zu einer Praxis- und schliesslich auch zu einer Kulturveränderung.

22 Vgl. Parte (2010); Kuark (2004).

Dabei stehen auch das Selbstverständnis von Vorgesetzten und ihr Bild von Führung auf dem Prüfstand: Wenn Aufgaben, die bis anhin eine Person allein mit einem 100-Prozent-Pensum erledigt hat, künftig anders verteilt werden, kann eine neue Führungsperson zu «nur noch» 80 Prozent angestellt werden – und die Abteilung funktioniert trotzdem noch. Das bedingt allerdings, dass Vorgesetzte delegieren, aktive Stellvertretungen einsetzen und ihr Führungsverständnis verändern. Irmgard Keiser hat 18 Vorgesetzte und ihre 14 Mitarbeitenden zur «Führung von unten» interviewt.<sup>23</sup> Führung von unten bedeutet, dass Führung als ein sich wechselseitig steuernder Interaktionsprozess verstanden wird, dass also die Beeinflussung nicht einseitig von oben nach unten, sondern immer auch in der Gegenrichtung stattfindet. Eine interviewte Führungsfrau sagte dazu: «Sind wir doch ehrlich: Führung von unten findet immer statt, ich werde auch geführt, und solange diese Führung von unten positiv ist, dann ist sie gut. Ich bin ja auch angewiesen, dass ich die Informationen von unten erhalte.» Und sie ergänzte: «Ich mache auch Führung von unten, aber das hat mein Chef gar nicht gern.» Die Untersuchung kommt zum Schluss: «Im Bild der Führenden, welche ihre Aufgabe darin sehen, Ziele zu bestimmen und deren Erreichung durchzusetzen, hat die Vorstellung keinen Platz, dass die Mitarbeitenden ungefragt bereits die Zielsetzung mit beeinflussen und die Zielerreichung fördern oder behindern könnten.» Aufgaben an Andere zu delegieren, kann daher als Machtverlust erlebt werden. Und wenn sich Mitarbeitende aktiv einbringen und ungefragt Einfluss nehmen, kann das von Vorgesetzten als Macht- und Kontrollverlust und damit als Versagen empfunden werden.

## Fazit und Ausblick

Wir haben aufgezeigt, welche Bedeutung die Bilder in den Köpfen und die Einstellungen der Menschen in Unternehmen haben. Zu den Einstellungen zählen auch die Geschlechterrollenstereotype und die Rollenerwartungen. Rollenerwartungen an die Frauen liefern, wir haben es gesehen, eine wichtige Erklärung für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen. Einstellungen wirken auf drei Ebenen: Sie prägen das Wahrnehmen, Denken und Verhalten einer Person; sie wirken zwischen den Menschen im Austausch von Informationen über die Einstellung zu Personen; und sie bilden den Kern der Zusammenarbeit und von

---

23 Vgl. Keiser (1997), S. 116.



Konflikten zwischen Gruppen. Um eine Einstellungsänderung zu erreichen, ist es wichtig, dass gleichzeitig auf drei Ebenen angesetzt wird:

- Kognitive Ebene: Wissensvermittlung ist die Basis, deshalb sind Informationen und Sensibilisierung zu den Themen Gender, Wahrnehmung, Geschlechterrollenstereotype, Rollenerwartungen, Diskriminierung, Chancengleichheit, Kommunikation etc. wichtig.
- Affektive Ebene: Positive Gefühle sind zentral für die Veränderung von Einstellungen. Wer Positives erlebt oder von nahestehenden Personen Positives hört, wird seine Einstellungen eher hinterfragen und verändern. In Unternehmen soll deshalb über gute Erfahrungen und positive Beispiele aus der Praxis gesprochen und geschrieben werden – in Sitzungen der Geschäfts- oder Bereichsleitung, in der internen Kommunikation, in den Medien etc.
- Verhaltensbezogene Ebene: Es gibt sie, die Vorgesetzten, die als positives Vorbild vorgehen und Frauen fördern. Oder die Vorgesetzten, die selber Teilzeit arbeiten. Darüber soll gesprochen und berichtet werden, zum Beispiel mit Artikeln in der internen Kommunikation. Getreu dem Grundsatz «Tue Gutes und sprich darüber».

Es ist zu beobachten, dass Bewegung in die Rollenbilder kommt. Jüngere Frauen und Männer entscheiden sich nicht mehr für die traditionelle Rollenteilung, sie probieren andere Formen aus und leben multiple Rollen. Das wird nicht ohne Auswirkungen auf Unternehmen bleiben. In einem Zeitungsinterview sagte Markus Theunert, der Präsident von männer.ch, der Dachorganisation der Schweizer Männer- und Väterorganisationen:<sup>24</sup> «Ich sehe eine wachsende Zahl von Männern, schätzungsweise 50 Prozent, die nicht mehr bereit sind, sich dem Leistungsdruck der traditionellen Rolle zu unterwerfen. Sie orientieren sich in irgendeiner Weise an modernen Männerbildern, wollen ihre Emotionen ernst nehmen, mehr soziale Kompetenzen entwickeln, weniger Herzinfarkte riskieren. Wir wünschen, dass Männer unterstützt werden in der Entfaltung ihres Potenzials.» Auf die Nachfrage, was Frauen dafür tun können, antwortete er: «Definitionsmacht in Sachen Beziehungs- und Familiengestaltung teilen. Und nicht selbst dem Ideal der traditionellen Männlichkeit nacheifern.» Das ist das eine. Und wenn man diesen Gedanken weiterdenkt, bedeutet das: Die Männer in Unternehmen sollen

24 Vgl. Landolt (2010).

ihre Definitionsmacht in Sachen Führungsgestaltung mit den Frauen teilen. Dann gelangen künftig nicht nur diejenigen Frauen an die Spitze, die sich möglichst geschickt in den männlich definierten Strukturen und Verhaltensmustern bewegen. Andere Denk- und Verhaltensweisen müssen keine Bedrohung sein. Frauen und Männer sollen ihre Verschiedenheiten gewinnbringend in Unternehmen einbringen können. Nur so kann es ein echtes Miteinander geben.

Auf der Website einer grossen Schweizer Bank war bis vor kurzem zum Thema Chancengleichheit zu lesen: «Es scheint, als müssten die grössten Hindernisse in den Köpfen – von Männern und von Frauen – überwunden werden. Dieser Herausforderung stellen wir uns.» Gleichgesinnte mögen folgen.

## Literatur

**Angst, Trix** (2008): Frauen führen. Auch bei Ihnen? Eine Untersuchung. Ein Arbeitsinstrument, Zürich 2008.

**Haber, Isabel / Keindorf, Sophie / Angst, Trix / Baitsch, Christof / Dross, Patrick / Lammert, Julia** (2011): Frauen und Führung – Erfolgsgeschichten und Stolpersteine in kleinen und mittleren Betrieben. Praxisbrochure des Forschungsprojekts «ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur», Berlin 2011.

**Baitsch, Christof** (2004): Identifikation von Führungskräften im Assessment Center ohne Gender Bias? (unveröffentlichte Studie).

**Bischof-Köhler, Doris** (2006): Von Natur aus anders – Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede, Stuttgart 2006.

**Bundesamt für Statistik** (2010): Frauen- und Gleichstellungsatlas Schweiz. [Online]. Available: <http://www.bfs.admin.ch> (Stand Dezember 2010).

**Bundesamt für Statistik** (2009): Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2009, Neuchâtel 2010.

**Condry, John / Condry, Sandra** (1976): Sex differences: A study of the Eye of the beholder. *Child Development*, 47, 812–819.

**Edding, Cornelia** (2009): Die gute Herrschaft – Führungsfrauen und ihr Bild der Organisation. In: Fröse, Marlies W./Szebel-Habig, Astrid (Hrsg.), *Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!*, Bern/Stuttgart/Wien 2009.

**Fried, Andrea / Wetzel, Ralf / Baitsch, Christof** (2000): Wenn zwei das Gleiche tun. Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, Zürich 2000.

**Genderkompetenzzentrum** (2010): [On-line]. Available: <http://www.genderkompetenz.info> (Stand Dezember 2010)

**Keindorf, Sophie / Haber Isabel** (2010): ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur. Ziele, Herangehensweise, Ergebnisse. Vortragskript für die Tagung «Fit für die Zukunft – Frauenkarrieren in Unternehmen» des Bundesministeriums für Bildung und Forschung vom 18./19.11.2010 in Berlin.

**Keiser, Irmgard** (1997): Führen von untern: Vom Tabu zur anerkannten Notwendigkeit, Zürich 1997.

**Kuark, Julia K.** (2003): Gemeinsam an der Spitz – Das Modell Top-sharing, Lenzburg, 2003.

**Landolt, Karin** (2010): «Traditionelle Männlichkeit macht krank». Der Landbote, 22.10.2010, S. 8.

**McKinsey & Company** (2010): Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen. [On-line]. Available: [http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women\\_matter/index.asp](http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp) (Stand Dezember 2010).

**Parte** (2010): Tool-Box Teilzeit: Materialien zur Erfassung von und zum Umgang mit Teilzeitpotenzial, insbesondere auf Kaderebene. [On-line]. Available: <http://www.sta.be.ch/site/index/sta-startseite/gleichstellung/gleichstellung-erwerbsarbeit/gleichstellung-arbeit-parte.htm> (Stand Dezember 2010).

**Schillingreport** (2010): Transparenz an der Spitze. Die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der hundert grössten Schweizer Unternehmen im Vergleich. [On-line]. Available: <http://www.schillingreport.ch> (Stand Dezember 2010).

**Wunderer, Rolf / Dick, Petra** (1997): Frauen im Management. Besonderheiten und personalpolitische Folgerungen – eine empirische Studie. In Rolf Wunderer/Petra Dick (Hrsg.), *Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle*, Neuwied 1997.

