

Frauen in Führungspositionen

Frauenförderung auf drei Ebenen

Wie kann das HRM einen Beitrag dazu leisten, dass mehr Frauen der Weg an die Spitze gelingt? Erfolg versprechend ist eine Strategie, die das Augenmerk auf drei Interessengruppen richtet: Führungskräfte, Frauen und Personalverantwortliche.

Von Trix Angst

Eine HRM-Strategie, die eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zum Ziel hat, sollte bei den Individuen ansetzen, denn nur dort ist eine Veränderung von Einstellungen und Verhalten möglich. Das Augenmerk ist dabei auf drei Gruppen von Individuen im Unternehmen zu richten: Führungskräfte, Frauen und Personalverantwortliche. Bei allen drei Interessengruppen muss ein Umdenken stattfinden: Führungskräfte müssen sich als Change Agents für die Chancengleichheit engagieren, Frauen müssen ihre Stärken erkennen und zielorientiert einbringen und Personalverantwortliche müssen HR-Prozesse gendersensibel gestalten.

1. Ebene: Führungskräfte als Change Agents

Führungskräfte sind Schlüsselfiguren in Unternehmen. Sie prägen die Unternehmenskultur massgeblich und sie entscheiden über Karrieren und wem Potenzial zugeschrieben wird. Vorgesetzte können viel beeinflussen, indem sie in ihrem Bereich Vorgaben zur Förderung von Frauen machen oder ihre Kadermitarbeitenden in Gendertrainings schicken, in denen diese sich mit polarisierenden Eigenschaftszuschreibungen an die Frauen und die Männer und deren Verhalten am Arbeitsplatz auseinandersetzen. Vorgesetzte sollen aber auch selber mit gutem Beispiel vorgehen. Sie können die Chancengleichheit für Frauen und Männer als sogenannte Change Agents vorantreiben.

Rolf Wunderer und Petra Dick vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen haben in einem integrativen Ansatz skizziert, wie man Vorgesetzte als Change Agents gewinnt:



Um die Karrierechancen von Frauen zu verbessern, ist ein Kulturwandel nötig.

- **Sensibilisierung für das Thema**

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.

- **Veränderungskompetenz aufbauen**

In einem zweiten Schritt werden den Vorgesetzten konkrete Handlungs-

strategien aufgezeigt und mit ihnen zusammen erarbeitet. Damit sollen Veränderungskompetenz und Commitment aufgebaut werden.

- **Anreize für Chancengleichheit schaffen**

In einem dritten Schritt werden gutes Verhalten und positive Ergebnisse in Sachen Chancengleichheit und Förderung von weiblichen Führungskräften



honoriert. Es können z.B. Zielvereinbarungen zur Chancengleichheit formuliert werden, deren Erreichung in der Leistungsbeurteilung berücksichtigt und damit lohnwirksam wird. Damit werden Anreize geschaffen, damit eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in Führungspositionen tatsächlich erreicht werden kann.

Auf verschiedene Haltungen eingehen

Kulturentwicklung in einem Unternehmen ist ein Veränderungsprozess. Die Haltung von Mitarbeitenden zu einer Neuerung 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, wie sich die einzelnen Gruppen am besten für Veränderungen gewinnen lassen (siehe Grafik). Die Förderung von Frauen in Führungspositionen ist gleichbedeutend mit einer Entwicklung der Unternehmenskultur und deshalb ein längerfristiges Vorhaben. Erst im Laufe der Zeit, so das Fazit der Forschungsgruppe, verändern sich festgefahrene Meinungen darüber, was Männer und Frauen gut können und was weniger gut.

**2. Ebene:
Empowerment der Frauen**

Der zweite wichtige Ansatzpunkt sind die Frauen selber. Es braucht Frauen, die führen wollen. Dass sie es grundsätzlich können, steht ausser Zweifel. Doch nicht wenige Frauen zweifeln, ob ihr Können auch wirklich ausreicht, 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 hingegen 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 die 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.

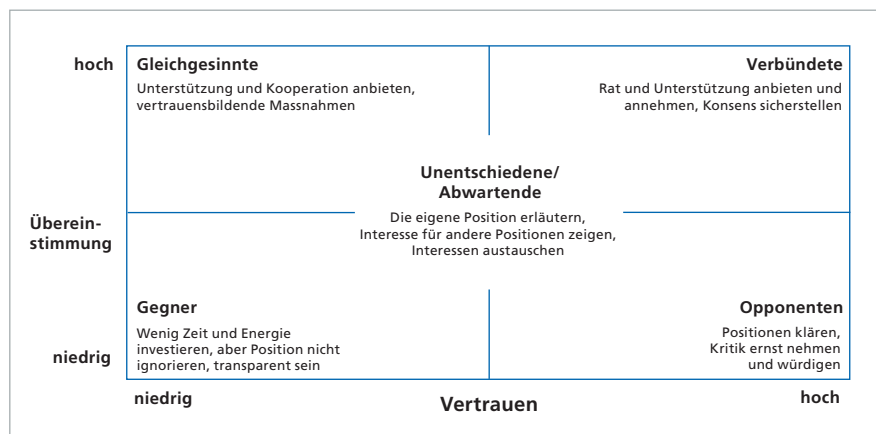
Weibliche Vorbilder entwickeln

Die Bilder von Führung in unserer Gesellschaft sind stark von Männern geprägt. Auch in der Management-Literatur 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, dass sie ihren eigenen Führungsstil finden und nicht die männlichen Vorgesetzten kopieren möchten. Sie wollen ihre eigenen Wertvorstellungen einbringen und authentisch sein können. Das bedingt Arbeit an den Bildern in ihren Köpfen. Daneben ist es wichtig, dass sie sich ihrer Stärken und Fähigkeiten bewusst werden und diese im Unternehmen selbstsicher einsetzen können. Gerade im Bereich der Durchsetzungsfähigkeit ist es für Frauen gut, wenn sie über Rollenerwartungen und geschlechterstereotype Zuschreibungen Bescheid wissen.

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. Andere meinen, Seminare für Frauen seien ein Beleg dafür, dass Frauen eben doch ein Führungsmangel anhafte, den es gesondert zu beheben gelte, und frauenspezifische Seminare würden diesen Eindruck noch verstärken. Meine 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» entstehen und neues Verhalten zuerst ohne männliches Gegenüber geübt werden kann. In einem zweiten Schritt befürworte ich selbstverständlich auch Weiterbildungen, die Frauen mit Männern zusammen besuchen.

Arbeit an den Glaubenssätzen

Frauen in Führungspositionen beschäftigen sich in einem Coaching 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 ein konsequentes Vorgehen von den betroffenen Mitarbeitenden nicht als herzlos angesehen wird. In solchen Momenten merken sie, dass ihnen Glaubenssätze wie «Mach es allen recht!»



Bei einem Change-Prozess ist der Dialog mit Gegnern und Befürwortern der Veränderung zentral.



oder «Schau, dass es allen gut geht» in die Quere kommen.

Aus all diesen Überlegungen plädiere ich für ein konsequentes Empowerment 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, ist eine wichtige Aufgabe des HRM.

3. Ebene: HR-Prozesse gendersensibel gestalten

Der dritte Ansatzpunkt liegt schliesslich bei den Personalverantwortlichen. Die Prozesse des Personalmanagements sind nicht immer so «neutral», wie es von Vertreterinnen und Vertretern des HRM oft dargestellt wird. Personalprozesse sind immer nur so gendersensibel wie die Menschen, die für sie verantwortlich zeichnen. Genderkompetenz muss deshalb nicht nur bei Führungskräften und Frauen im Unternehmen, sondern auch bei Personalverantwortlichen gefördert werden.

Genderkompetenz – was ist das?

Für das deutsche Wort «Geschlecht» gibt es im Englischen zwei Begriffe: «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. Genderkompetenz bedeutet, dass jemand Stereotype und polarisierende Eigenschaftszuschreibungen an Frauen und Männer hinterfragen und auflösen kann. Genderkompetente Führungskräfte und Personalverantwortliche sind sich der Stereotype im eigenen Kopf – also ihrer «Gender-Brille» – bewusst. Sie wissen um die unterschiedlichen Verhaltens- und Vorgehensweisen von Frauen und Männern und berücksichtigen dieses Wissen im Arbeitsalltag, insbesondere bei der Auswahl und der Entwicklung von weiblichen Nachwuchskräften.

Die Leistungsbeurteilung wird gerne 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. Kann es sein, dass die statistische Verteilung von Führungsqualifikation derart einseitig zuungunsten 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- und Beförderungspraxis der Vorgesetzten und der Personalverantwortlichen genauer zu untersuchen und allenfalls zu verändern.

Gemischte Beurteilungsteams

Wer Frauen genauso (be-)fördern will wie Männer, gestaltet die Instrumente des Personalmanagements gendersensibel. Die Auswahl-, die Beförderungs- und die 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 tatsächlich «gleich» beurteilen. Als Gegenmassnahme sind beispielsweise konsequent Frauen in allen Teilprozessen des Personalmanagements zu beteiligen. 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 «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 auf eine berufliche Karriere setzen wollen 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 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.

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, als Teilzeitmann 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. Das Beispiel zeigt: Gut gemeinte Entscheidungen der Geschäftsleitung werden von der Basis unter Umständen als Lippenbekenntnisse betrachtet, solange das Postulierte nicht «von oben» vorgelebt wird. Ein Geschäftsleitungsmitglied, das selber 70 oder 80 Prozent arbeitet, hat oft eine viel stärkere und kulturprägendere Wirkung als ausgeklügelte Programme zur Arbeitszeitreduktion.



Autorin

Trix Angst ist dipl. Psychologin FH. Sie arbeitet als selbstständige Arbeits- und Organisationspsychologin, Beraterin und Kommunikationsspezialistin in Zürich und war Mitarbeiterin des deutschen Forschungsprojekts «ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur».