

# Frauen in Führungspositionen: Wo ist das Problem?

Frauen in Führungspositionen sind in der Schweiz immer noch die Ausnahme. Woran liegt das? Die Arbeits- und Organisationspsychologin Trix Angst hat dazu ein Buch geschrieben. Sie vergleicht darin, wie sich Männer und Frauen die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen erklären. Und sie legt eine Typologie von Organisationen vor, die sich in ihrer Haltung

und Praxis gegenüber Frauen in Führungspositionen unterscheiden. Zudem stellt sie für die Führungs-, Personal- und Gleichstellungsarbeit ein Arbeitsinstrument zur Verfügung: Mit einem Fragebogen kann eruiert werden, mit welchen Massnahmen der Frauenanteil in Führungspositionen in der eigenen Organisation erhöht werden kann.



Trix Angst

Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2008 spricht eine deutliche Sprache: 23 Prozent der arbeitenden Schweizer Frauen haben eine Führungsfunktion inne, von den arbeitenden Männern sind es 38 Prozent – je höher die Kaderstufe, desto geringer der Frauenanteil.

Fast 60 Prozent der Frauen arbeiten Teilzeit, von den Männern das nur 13 Prozent. Und die Lohndifferenz zwischen den Ge-

schlechtern beträgt 19 Prozent in der Privatwirtschaft und im öffentlichen kantonalen Sektor, 13 Prozent beim Bund.

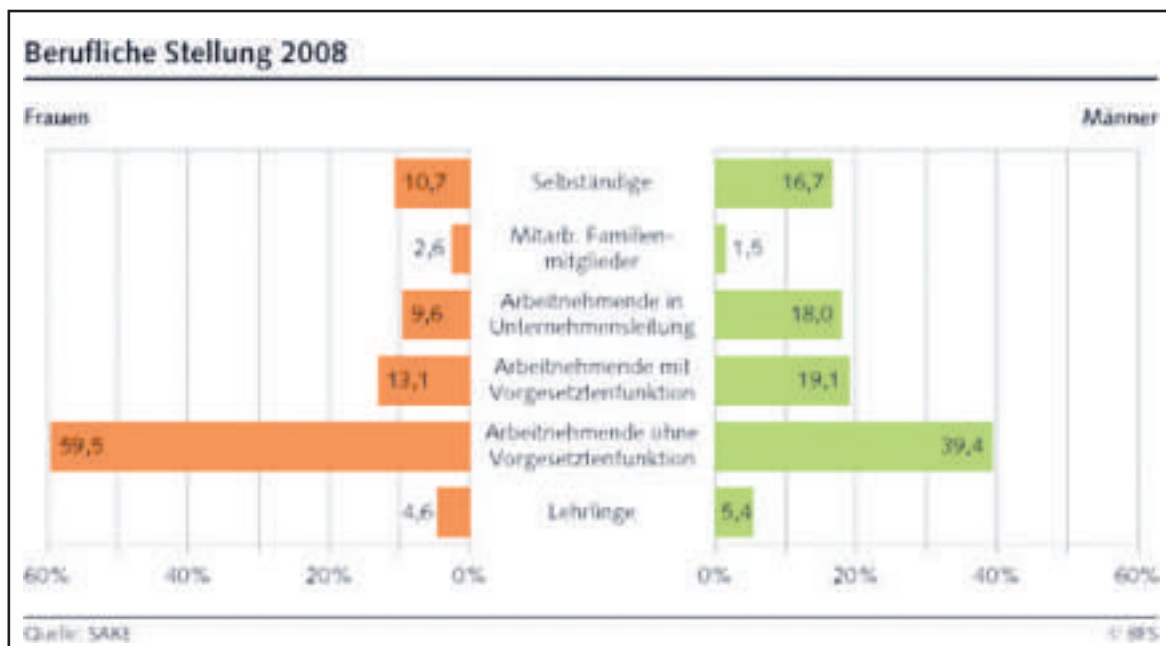
So weit die Zahlen. Als Arbeits- und Organisationspsychologin interessiere ich mich für die Menschen, die hinter solchen Zahlen stehen und für deren Beweggründe und Verhaltensmuster. Deshalb führte ich für meine Diplomarbeit an der Hochschule für angewandte Psychologie in

Zürich (heute Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften ZHAW) eine breit angelegte Untersuchung zum Thema Frauen in Führungspositionen der Verwaltung des Kantons Zürich durch. Ich wollte herausfinden, wie sich die Angestellten der Verwaltung die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen erklären und was sie als förderlich und hinderlich betrachten für Frauen, die Karriere machen wol-

len. Über 1700 Personen haben meinen elektronischen Fragebogen ausgefüllt.

## Hindernis Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Fast die Hälfte der Männer und über ein Viertel der Frauen sind der Ansicht, dass es nicht genügend qualifizierte Frauen zur Besetzung von Führungspositionen in der kantonalen Verwaltung gebe. Das grösste Hindernis für die Frauen auf dem Weg nach oben sehen sie in der Schwierigkeit, Familienarbeit und Beruf unter einen Hut zu bringen. 93 Prozent der Frauen und 77 Prozent der Männer halten das Angebot an Teilzeitstellen (insbesondere Kaderstellen) in der Verwaltung für ungenügend. Und sie sind der Ansicht, dass Frauen mit Familie kein passendes Kinderbetreuungsangebot zur Verfügung steht. Im Bereich der Vereinbarkeit machen die Befragten auch den grössten Handlungsbedarf auf dem Weg zur tatsächlichen Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben aus (26% aller Nennungen), gefolgt von gleichen Aufstiegs- und Entwicklungs-



möglichkeiten (24%) und gleichem Lohn für gleichwertige Arbeit (23%).

## Rollenerwartungen an die Frauen

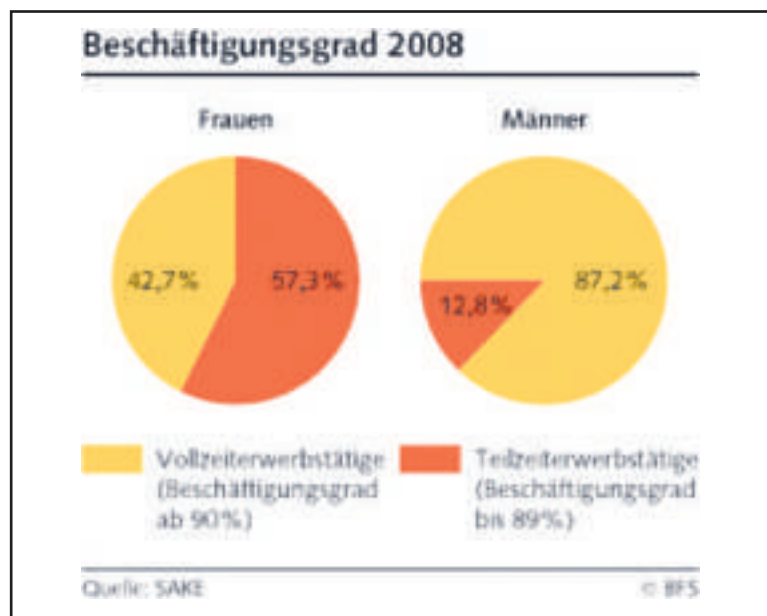
Befragt nach den Hindernissen zeigt sich, dass Männer nach wie vor der Ansicht sind, dass sich Frauen um die Familie und Männer um die Erwerbsarbeit kümmern sollen. Und sie sind ganz klar der Überzeugung, dass viele Frauen die Familie einer beruflichen Karriere freiwillig vorziehen.

Anders die Frauen: Sie sind der Meinung, dass Frauen in Führungspositionen mehr leisten müssen als Männer, um als gleichfähig angesehen zu werden und die gleiche Anerkennung zu bekommen wie Männer in derselben Position. Neben den Unterschieden in der Leistungsbeurteilung sehen die Frauen ein weiteres Hindernis darin, dass Frauen oft ihre Fähigkeiten unterschätzen und nicht genügend auf sich aufmerksam machen (Stichwort Selbstmarketing). Diese beiden Erklärungen können sich wie in einem Teufelskreis verstärken: Wer seiner eigenen Leistung nicht traut und nicht auf sich aufmerksam

macht, traut sich eine Führungsposition nicht zu und wird bei Beförderungen eher übergangen als jemand, der sich zu verkaufen versteht. Und wenn die gleiche Leistung bei Frauen geringer eingeschätzt wird als bei Männern, fallen vor allem die karrierewilligen Männer auf und empfehlen sich für Führungspositionen oder werden empfohlen.

## Das Verhalten der Vorgesetzten

Die Erklärungen der Frauen und Männer, die in der Verwaltung des Kantons Zürich arbeiten, können auf andere Verwaltungen und auf die Privatwirtschaft übertragen werden. 28 Jahre ist es her, seit der Grundsatz «gleiche Rechte für Mann und Frau» in der Bundesverfassung festgeschrieben wurde; 13 Jahre ist es her, seit das Gleichstellungsgesetz in Kraft trat. Wer sich heute mit der Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben beschäftigt, ertut oft nur ein müdes Lächeln. Und doch sind die Schweizer Chefetagen meilenweit von einer ausgewogenen Geschlechtervertretung entfernt. Wo also ist das Problem? Die Erklärungen für diesen Zustand sind das eine, das



Verhalten der Menschen in einer Organisation jedoch das andere. Für meine Untersuchung habe ich deshalb Interviews geführt mit Frauen und Männern, die in der Verwaltung des Kantons Zürich Führungsfunktionen oder Personalverantwortung haben sowie mit Frauen, die (noch) keine Führungsaufgabe haben. Dabei ging es um die Frage, was diese Personen als förderlich resp. hinderlich beurteilen für Frauen, die in Führungspositionen gelangen möchten. Die Interviews habe ich mit Hilfe des untenstehenden Rasters ausgewertet.

zung von Führungspositionen hängt letztlich davon ab, wie sich einzelne Menschen, nämlich die Vorgesetzten, verhalten. Auch dieses individuelle Verhalten wird beeinflusst von Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation, und es beeinflusst diese wiederum.

Auf der Basis dieses Rasters habe ich eine Typologie von Organisationen und Organisationseinheiten entwickelt, die sich in ihrer Haltung und Praxis gegenüber Frauen in Führungspositionen unterscheiden. Es sind die *konstruktive – regulierende – beobachtende – gleichgültige* Organisation.

Das Raster basiert auf dem «Magischen Dreieck», wie es das St. Galler Management-Modell beschreibt: Strategie, Struktur und Kultur bilden zusammen die Ordnungsmomente einer Organisation – sie beeinflussen einander wechselseitig. Die Strategie und die Struktur geben den Rahmen vor für die Kultur, die in einer Organisation herrscht. Die Beset-

## Checkliste zur Diagnose von Organisationen

Damit in einer Institution eruiert werden kann, wie es um die Gleichstellung von Mann und Frau steht, habe ich ein Arbeitsinstrument für die Führungs-, Personal- oder Gleichstellungsarbeit entwickelt: eine Checkliste mit 19 Fragen, die ohne grossen Aufwand ausgewertet werden kann. Mit der Checkliste lässt sich eigene Organisationseinheit diagnostizieren und einem der oben genannten vier Typen zuordnen. Gleichzeitig wird sichtbar, wo in der Organisation Entwicklungs-

ORGANISATION / ORGANISATIONSEINHEIT			
Situative Bedingungen			
Strategie	Struktur	Kultur	
Führungsgrundsätze Personalpolitik Gendergrundsätze	Anteil Frauen Anteil Kaderfrauen Vertretene Berufe Arbeitszeitmodelle	Betriebskultur Frauenbilder Umgang mit Frauen	
		VORGESETZTE	
		Führungsverhalten	Verhalten vs. Frauen
		Führungskompetenz Führungsstil Förderung der Mitarbeitenden	aktiv fördernd / passiv  Aktuelle Prozesse  Wahrnehmung Attributionen Verhaltensabsicht  Personale Disposition  Einstellungen Frauenbild Kontrollüberzeugung

potenzial besteht und mit welchen Massnahmen der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht werden kann.

## Vier Handlungsfelder für die Zukunft

Wer in seiner Organisation den Frauenanteil erhöhen will, muss sich auf folgende vier Handlungsfelder konzentrieren:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Führungskompetenz und Führungsverständnis
- Problembewusstes Personalmanagement
- Veränderung von Einstellungen

## Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Eine bessere und erleichterte Vereinbarkeit von Beruf und Familie

ist im Hinblick auf einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen ein eigentliches Top-Anliegen. Das geht sowohl aus den Ergebnissen der Befragung als auch aus den Interviews hervor. Die Ergebnisse decken sich weitgehend mit denjenigen aus der Fachliteratur. Massnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollten jedoch nicht nur auf die Frauen ausgerichtet sein, sondern auf beide Geschlechter. Dies aus drei Überlegungen: Zum ersten wird so dem Verständnis von Gleichstellung als Gleichheit und als Gleichbehandlung, wie es in der Verwaltung des Kantons Zürich und in den meisten Organisationen verbreitet ist, Rechnung getragen. Zum zweiten wird ein Beitrag zur Aufweichung von Geschlechterrollenstereotypen geleistet. Und zum dritten kann damit das gleichstellungs-

politische Ziel einer ausgewogeneren Verteilung von bezahlter Erwerbsarbeit und unbezahlter Haus- und Familienarbeit auf die Geschlechter ein Stück näher rücken.

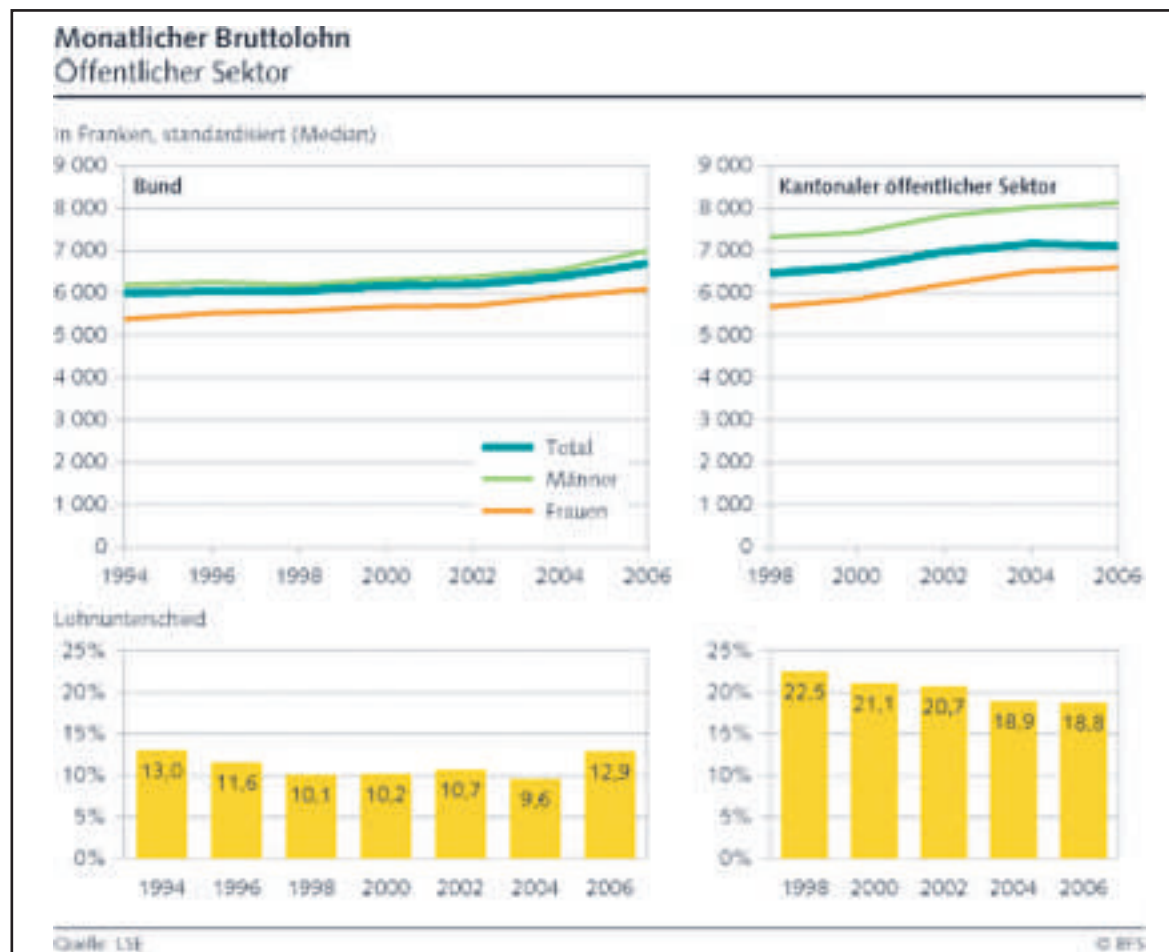
Der Wunsch nach Teilzeitstellen für qualifizierte Arbeit kommt sowohl von Frauen als auch von Männern. Bei der Frage, ob bestimmte Führungsaufgaben in Teilzeit oder in Job-Sharing zu bewältigen sind, ist darauf zu achten, dass nicht nur die Aufgaben und strukturellen Bedingungen auf ihr Teilzeitpotenzial hin geprüft werden. Aufmerksamkeit sollte auch den Vorgesetzten resp. den Vorstellungen in deren Köpfen geschenkt werden. Denn sie können sich oft nicht vorstellen, dass eine Stelle, die sie bis anhin allein und mit einer 100%-Anstellung erfüllten, auf zwei Personen mit reduzierten Pensen verteilt werden

könnte. Solche Vorurteile führen reflexartig zur Aussage, dass Führungspositionen ohnehin kein Aufteilungspotential haben.

## Führungskompetenz und Führungsverständnis

Die Führungskompetenz von Vorgesetzten und das Führungsverständnis in einer Organisation gehören zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen. Ein wichtiger Teil der Führungskompetenz ist die Förderung von Mitarbeitenden – also von Männern und Frauen. 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. Vorgesetzte sollen die Realisierung von Chancengleichheit als so genannte Change Agents engagiert und kompetent vorantreiben.

Wunderer und Dick (1997) haben einen integrativen Ansatz zur Einbindung von Führungspersonen skizziert. In einem ersten Schritt werden Vorgesetzte für das Thema Gleichstellung sensibilisiert und durch Vermittlung von Gleichstellungsfakten auf die Problematik aufmerksam gemacht. Das kann in Einzelgesprächen, Workshops oder Tagungen geschehen. In einem zweiten Schritt werden den Vorgesetzten konkrete Handlungsstrategien aufgezeigt oder diese gemeinsam mit ihnen erarbeitet. Damit sollen Veränderungskompetenz und Commitment aufgebaut werden. Und in einem dritten Schritt werden gutes Verhalten und positive Ergebnisse in Sachen Chancengleichheit honoriert. Es können beispielsweise Zielvereinbarungen zur Chancengleichheit formuliert werden, deren Erreichung in der Leistungsbeurteilung berücksichtigt







Ex-Press / David Adair

und damit lohnwirksam wird. So schafft die Unternehmensleitung Anreize, dass Gleichstellungsziele auch erreicht werden. Selbstverständlich gilt auch hier: Über gute Ergebnisse und positive Beispiele soll gesprochen werden – in Sitzungen der Geschäfts- oder Bereichsleitung, in den Medien und der internen Kommunikation etc.

### Problembewusstes Personalmanagement

Engagierte Vorgesetzte können viel beeinflussen, indem sie Vorgaben zur Förderung von Frauen machen und selber mit gutem Beispiel vorangehen. Die Vorgesetzten sind es auch, die über die Auswahl, Beurteilung, Beförderung und Entlohnung von Mitarbeitenden entscheiden. Damit liegt ein grosser Teil des Personalmanagements in ihren Händen. Es gilt deshalb, die Instrumente des Personalmanagements problembewusst und frauenfreundlich zu gestalten. Die Auswahl-, Beförderungs- und Entlohnungspraxis sowie die gesamte Führungskultur sollen auf diskriminierende Kriterien, Prinzipien und Verfahren hin überprüft und gegebenenfalls

verändert werden. Ein Gegengewicht kann beispielsweise die konsequente Beteiligung von Frauen in allen Teilprozessen des Personalmanagements schaffen.

Wichtig ist auch die Überprüfung der eigenen Wahrnehmung und der Geschlechterrollenstereotype sowie der Frage, ob die Leistung von Frauen und Männern auch wirklich «gleich» beurteilt wird. Meine Erfahrung zeigt, dass insbesondere Leistungsbeurteilung noch lange nicht von

Bestqualifizierte dürfe eine Führungsaufgabe erhalten. Kann es aber 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? Es stellt sich daher die Frage nach dem Bewertungsmassstab für Leistungs- und Potential-

allen Vorgesetzten mit dem nötigen Bewusstsein gehandhabt wird.

Die Leistungsbeurteilung wird oft als Argument gegen Quotenregelungen für Frauen in Führungspositionen benutzt. Einzig und allein die Qualifikation einer Person zähle und nur der oder die

beurteilungen in Organisationen. Und da dieser Massstab tendenziell männlich ist, ist die Auswahl- resp. die Beförderungspraxis der einzelnen Vorgesetzten genauer zu untersuchen und allenfalls zu verändern.

### Veränderung von Einstellungen

Für die Umsetzung von Gleichstellungsvorhaben sind die Einstellungen und Werte der Menschen einer Organisation von grosser Bedeutung.

Zu den Einstellungen zählen in diesem Zusammenhang auch die Geschlechterrollenstereotype und die Rollenerwartungen.

Die Rollenerwartungen an die Frauen sind ja eine wichtige Erklärung für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen.

Sowohl die Frauen als auch die Männer halten die Erwartung für weit verbreitet, dass sich Frauen um die Familie und Männer um die Erwerbsarbeit kümmern sollen. Die Männer sind zudem in erstaunlichem Ausmass der Meinung, dass Frauen die Familie einer beruflichen Karriere vorziehen.

Einstellungen wirken auf drei Ebenen: Sie prägen das Wahrnehmen, Denken und Verhalten



### Angaben zur Autorin und Literatur

Trix Angst ist dipl. Psychologin FH. Sie arbeitet als selbständige Arbeits- und Organisationspsychologin, Beraterin und Kommunikationsfachfrau in Zürich.  
www.trixangst.ch

#### Literatur

Angst, T. (2008). Frauen führen. Auch bei Ihnen? Eine Untersuchung. Ein Arbeitsinstrument. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Wunderer, R. & Dick, P. (1997). Frauen im Management. Besonderheiten und personalpolitische Folgerungen – eine empirische Studie. In R. Wunderer & P. Dick (Hrsg.), *Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle* (S. 5–205). Neuwied: Luchterhand.