

# Unser Führungsbild ist männlich geprägt

Bei der Besetzung von Führungspositionen mit weiblichen Kandidaten sind neue Beurteilungskriterien gefragt

Was zeichnet Frauen aus, die es bis ins Topmanagement schaffen, und wodurch unterscheiden sie sich von gleich gut qualifizierten Frauen auf Mitarbeiterebene? Unsere Autorin hat in einer wissenschaftlichen Untersuchung beide Gruppen mithilfe von standardisierten Interviews und eines berufsbezogenen Persönlichkeitsfragebogens, dem Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), verglichen. Dabei zeigten sich große Unterschiede zwischen beiden Gruppen. →



Die größten Unterschiede zeigten sich bei Führungsmotivation, Flexibilität, Teamorientierung, Selbstbewusstsein und Gestaltungsmotivation der Frauen (siehe linke Spalte in der Tabelle auf S. 76). Hier fällt vor allem die hohe Teamorientierung auf, die man auf Topmanagementebene so nicht erwartet. Auch in den

#### DIE AUTORIN



**DR. MONIKA HENN** ► Diplom-Psychologin und Juristin mit Schwerpunkt Arbeitsrecht, Bonn. Sie trainiert und coacht Frauen zu den Themen Standortbestimmung, Karriereentwicklung und Führungsfragen. Darüber hinaus berät sie Unternehmen in Fragen genderorientierter Führungskräfteentwicklung und zu gendergerechter Führung.

Dimensionen Durchsetzungsfähigkeit, Leistungsmotivation, emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Sensitivität und Kontaktfähigkeit erzielten die Managerinnen signifikant höhere Werte als die Mitarbeiterinnen. Es stellten sich somit bei elf von 14 Eigenschaften signifikante Unterschiede heraus, also bei mehr Eigenschaften, als man annehmen würde. Keine Unterschiede zeigten sich hingegen bei den Kriterien Gewissenhaftigkeit und Handlungsorientierung. Wiederum ein verblüffendes Ergebnis, da man von Führungskräften aufgrund ihrer Rolle und Aufgabe erwarten würde, dass sie weniger gewissenhaft und detailorientiert wären. Führungsfrauen unterscheiden sich auch nicht bei dem Kriterium Soziabilität, bei dem es um Freundlichkeit, Rücksichtnahme und Großzügigkeit gegenüber den Schwächen anderer geht. Führungsfrauen streben genauso ein harmonisches Miteinander an wie Mitarbeiterinnen – ein Ergebnis, das am meisten überrascht und den üblichen Erwartungen widerspricht.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass sich weibliche Führungskräfte in ihrer Persönlichkeitsstruktur stark von den gleich gut qualifizierten Mitarbeiterinnen abheben. Der Mangel an Frauen in Toppositionen liegt also nicht allein an den Rahmenbedingungen in Unternehmen und Gesellschaft, sondern auch an den Frauen selbst. Denn es gibt ja durchaus Frauen, die es allen widrigen Bedingungen zum Trotz nach oben schaffen. Darüber hinaus zeigen die Interviewergebnisse die vielschichtigen und komplexen Aspekte auf, die verhindern, dass Frauen den Aufstieg schaffen. Die Konsequenz daraus ist, dass bei Mitarbeiterinnen mit Potenzial entsprechende Entwicklungs- und Unterstützungsarbeit sowie gendergerechtes Führen notwendig ist.

## TEAMORIENTIERUNG UND FLEXIBILITÄT

Aber die weiblichen Führungskräfte unterscheiden sich nicht nur stark von den Mitarbeiterinnen, sie unterscheiden sich auch von männlichen Führungskräften. Wenn man die Ergebnisse meiner Studie mit Frauen mit denen der Männer aus anderen Studien vergleicht, fallen deutliche Unterschiede ins Auge. Männliche Manager unterscheiden sich von ihren Mitarbeitern nämlich nicht nur in puncto Führungsmotivation, Selbstbewusstsein, Gestaltungsmotivation, sondern – anders als die Frauen – auch bei Durchsetzungsstärke und Belastbarkeit. Managerinnen hingegen haben eine hohe Teamorientierung und Flexibilität.



Bei der Besetzung von Führungspositionen mit weiblichen Kandidaten sind neue Beurteilungskriterien gefragt.

Bei Vorträgen frage ich das Publikum oft: „Bei welchen Eigenschaften – glauben Sie – unterscheiden sich die Managerinnen am meisten von den Mitarbeiterinnen?“ Regelmäßig nennen die Zuhörerinnen und Zuhörer dann jene Unterscheidungsmerkmale, die auf Männer zutreffen (rechte Spalte der Tabelle). Sie übertragen dieses männlich geprägte Führungstereotyp auf die weiblichen Führungskräfte. Unser Führungs-

bild ist männlich geprägt, und dieses sogenannte „Think Manager – Think Male“-Phänomen herrscht immer noch in unseren Köpfen vor. Dieses „Think Manager – Think Male“-Phänomen erschwert natürlich die Beurteilung im Recruiting-Prozess genauso bei Beförderungen. Deshalb hat schon Linda Hill einen neuen Typ von Führungskräften gefordert, der sich nicht nur auf das bisherige Stereotyp beschränkt. Sie betont, Menschen mit Führungspotenzial würden oft übersehen, weil wir bestimmte Vorstellungen hätten, wie eine Führungskraft aussehen und handeln müsse (Hill 2008). Sandra Siebenhüter spricht sogar von dem Problem der „Manager ohne Profil“, die aufgrund normierter Ausbildungs- und Karrierewege austauschbar erscheinen (Siebenhüter 2007). Auch eine neue Studie an der TU München (Welppe 2013) zu Auswahl und Beurteilungsverfahren für Führungskräfte ergab, dass sowohl von Frauen als auch von Männern die Eigenschaften durchsetzungsstark, dominant und hart als geeignet für Führungsrollen angesehen werden. Frauen wird weniger Führungsstärke zugesprochen, insbesondere wenn sie fröhlich wirken.

## WEIBLICHES FÜHRUNGSBILD NOCH ZU ENTWICKELN

Momentan haben wir immer noch zu wenig Erfahrung mit weiblichen Führungskräften. Deshalb ist unser Führungsbild nach wie vor männlich geprägt, ein weibliches müssen wir erst noch entwickeln. Dafür braucht es Zeit, auch wenn sich vieles in den letzten Jahren verändert hat. Bei der Rekrutierung muss natürlich die Kompetenz an erster Stelle stehen, und niemand darf nur aufgrund seines Geschlechts zum Zuge kommen. Die Krux liegt jedoch darin, dass wir neue Auswahlkriterien brauchen, die die weibliche – nämlich teamorientierte und flexible – Herangehensweise berücksichtigen. Wir tun uns auch schwer, die Leistung von Managerinnen fundiert zu beurteilen. Und wenn Topmanagerinnen ihren Vorstandsposten wieder verlassen, kommt schnell die Häme, dass Frauen „es doch nicht bringen“. Aber ist unsere empirische Basis für dieses Urteil nicht noch zu gering, und legen wir nicht wieder männliche Maßstäbe an?

Thomas Sattelberger, Ex-Vorstand der Telekom, führt verschiedene Thesen an, die begründen, warum weibliche Vorstände so schnell und in so großer Zahl ausgeschieden sind (Sattelberger 2014). Unter anderem prangert er die Symbolpolitik an, die eine versäumte Kulturpolitik ersetzen soll. Darunter versteht er, dass die Unternehmen jahrelang keine diverse Unternehmenskultur entwickelt hätten und dementsprechend die Abwehrkräfte und die Widerstände im System gegen Veränderung, sprich gegen Andersartigkeit in der Führung, noch zu groß seien. Ebenso spricht

er von der hohen Sachlichkeit, Analytik und Rationalität, mit der fast jede der Frauen sich in den Vorstandsgremien eingebracht habe und dabei die Klaviatur der Machtkämpfe und der Mikropolitik nicht richtig bespielt habe. Genau diese Sachlichkeit täte zwar den Unternehmen gut, sei aber nicht zum Zuge gekommen. Das Scheitern der Vorstandsfrauen werde individualisiert, obwohl die Zahlen dagegen sprächen. Da die Hälfte der weiblichen Vorstände (8 von insgesamt 17) nach nicht einmal der Hälfte der Vorstandsperiode ausgeschieden ist, sei dies, so Sattelberger, ein mit Einzelfällen nicht erklärbares Muster.

Festzuhalten bleibt, dass sich Frauen aus vielfältigen und vielschichtigen Gründen schwer tun, in die Führungsetagen zu gelangen oder sich im Topmanagement zu halten (bezie-



**Gratwanderung:** Sind Frauen oft fröhlich, wird ihnen weniger Führungsstärke zugesprochen. Aber auch Härte in ihrem Führungsstil hat eine negativere Wirkung als bei ihren männlichen Kollegen.

ungsweise halten zu wollen). Festzuhalten bleibt auch, dass Unternehmen es sich jedoch nicht leisten können, auf weibliche Führungskompetenz zu verzichten. Denn welche Anforderungen werden an Führung zukünftig gestellt? Welcher Typ Manager wird zukünftig erfolgreich sein? Führung wird sich laut Georg Vielmetter von der Hay Group folgenden Megatrends stellen müssen: Globalisierung, Umweltkrisen, Individualisierung und

Wertpluralismus, digitale Lebens- und Arbeitsweise, demografischer Wandel und technologische Innovationen. Daher postuliert er die Altrozentriker – das Gegenteil der Egozentriker – als Führungskräfte der Zukunft. Altrozentriker zeichnen sich aus durch emotionale Reife, Integrität, Offenheit, hohe ethische Standards und Empa-

setzen, Pläne entwickeln und sich für Neuerungen einsetzen. Dabei agieren sie als Mentor oder Coach, eröffnen neue Handlungsspielräume und motivieren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ihr Leistungspotenzial voll auszuschöpfen. Die Managerinnen setzen also stärker auf Mitwirkung und Zusammenarbeit. Mit diesem Führungsstil

wollen Managerinnen ihre Ziele erreichen, ohne besonders maskulin zu wirken. Härte im Führungsverhalten wird bei weiblichen Führungskräften nämlich meist negativ aufgenommen. So suchen die Managerinnen einen Weg, wie sie Autorität vermitteln können, ohne autokratisches Verhalten an den Tag zu legen. Dies tun

auch die Förderung neuer Lebensentwürfe. Männer sollten ebenso zwischen verschiedenen Lebensentwürfen und Lebensphasen wählen dürfen. Bisher strebten Männer unter anderem nach Führung, Macht und Reichtum, weil sie das attraktiv machte. Die Attraktivität eines Mannes sollte neuen Kriterien wie Sachlichkeit, Rationalität und Altrozentrismus unterworfen werden. Dann haben Frauen die Chance – trotz ihres Andersseins und ihrer anderen Herangehensweise –, im beruflichen Kontext in Führung zu gehen und sich auch in Führung zu halten. Frauen sollten keine schlechten Kopien der Männer sein müssen! ●

#### WAS VORGESETZTE IHREN MITARBEITERN VORAUSHABEN

Ein Vergleich der Persönlichkeitseigenschaften von weiblichen und männlichen Führungskräften zeigt Übereinstimmung, aber auch Unterschiede. Managerinnen haben im Vergleich zu ihren Mitarbeiterinnen eine höhere Teamorientierung und eine höhere Flexibilität. Dagegen haben Manager vor allem bei Durchsetzungsstärke und Belastbarkeit höhere Werte als ihre männlichen Mitarbeiter.

	MANAGERIN gegenüber MITARBEITERIN	MANAGER gegenüber MITARBEITER
1	Führungsmotivation	Führungsmotivation
2	Teamorientierung	Durchsetzungsstärke
3	Flexibilität	Selbstbewusstsein
4	Selbstbewusstsein	Gestaltungsmotivation
5	Gestaltungsmotivation	Belastbarkeit

Tab.

thie. Sie gewähren ihren Mitarbeitern größere Handlungsfreiheit und ermöglichen ihnen weitgehende Autonomie. Konservativer, auf Kontrolle aufbauender Führungsstil ist nach Vielmetter nicht mehr angesagt (Vielmetter 2014).

#### GUTE FÜHRUNG

Auch die Professorin Sonja Sackmann beschreibt „gute“ Führung in der heutigen Zeit globaler Märkte und diverser Teams als partnerschaftlich, individualisiert und differenziert, authentisch, stärkenorientiert, herausfordernd, unterstützend, entwickelnd und Perspektiven aufzeigend (Sackmann / Klaus 2014). Diese Kriterien entsprechen weitgehend der transformationalen Führung, die nach den Forschungsarbeiten der amerikanischen Professorin Alice Eagly vor allem von weiblichen Führungskräften praktiziert wird (Eagly / Carli 2007). Eagly stellte fest, dass Managerinnen sich Standig erarbeiten wollen, indem sie das Vertrauen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen, zum Vorbild werden, Ziele

sie, indem sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Entscheidungsfindung einbeziehen und indem sie als positives Vorbild wirken.

Auch die Insead-Professorin Herminia Ibarra konnte gemeinsam mit Otilia Obodaru viele Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen aufzeigen. Sie erfassten die Führungsqualitäten mit dem Global Executive Leadership Inventory (GELI), einem 360-Grad-Feedback-Instrument. Dabei schnitten die Managerinnen bei fast allen Führungskriterien besser ab als ihre männlichen Kollegen, namentlich bei den Kriterien, „Befähigen“, „Motivieren“, „Strukturieren und Einordnen“, „Belohnen und Feedback geben“, „Teamaufbau“, „Blick nach draußen“, „Globale Haltung“, „Beharrlichkeit“ und „Emotionale Intelligenz“ (Ibarra / Obodaru 2009).

Um die Führungskompetenz von Frauen nutzen zu können, brauchen wir neue Beurteilungskriterien. Auch für Männer brauchen wir neue Kriterien und vor allem

#### Literatur

- Eagly, A. / Carli, L. (2007), Im Labyrinth der Karriere, in: Harvard Business Manager, 29 (12), 76–89
- Henn, M. (2012): Die Kunst des Aufstiegs: Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, 2., akt. Aufl., Frankfurt/M.
- Henn, M. (2009): Frauen können alles – außer Karriere, in: Harvard Business Manager, 31 (3), 56–61
- Henn, M. (2013): Es lebe die Mischung!, in: Harvard Business Manager, 35 (6), 98–99
- Hill, L. (2008): Gesucht: ein neuer Typ Manager, in: Harvard Business Manager, 30 (5), 80–89
- Ibarra, H. / Obodaru, O. (2009): Visionärinnen gesucht, in: Harvard Business Manager, 31 (3), 62–75
- Sackmann, S. / Klaus N. (2014): Chef und Coach in einer Person. Wie gute Führung entsteht – und was sie bewirken kann, in: Personalführung, 47 (9), 18–25
- Sattelberger, T. (2014): Wenn Frauen scheitern, ist das ein Privatproblem; <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/debatte-um-die-quotewenn-frauen-scheitern-ist-das-ein-privatproblem-1.2091905> (Stand: 26.1.2015)
- Siebenhüter, S. (2007): Gesucht: Chefs mit Profil, in: Harvard Business Manager, 29 (9), 106–112
- Vielmetter G. (2014): Die Altrozentriker kommen, in: Harvard Business Manager, 36 (10), 32–41
- Welpe, I. (2013): Stereotype von Männern und Frauen beeinflussen Personalmanagement. Fröhlichen Frauen wird kein Führungswille zugetraut – stolzen schon; <http://www.tum.de/nc/print/die-tum/aktuelles/pressemitteilungen/kurz/article/30864/>(Stand: 26.1.2015)