



## QUICK GUIDE: FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

**PROBLEM:** Führung ist männlich!? Die Existenz dieses Vorurteils bestätigen auch Salwander & Schöl (2019) und weisen daher darauf hin, dass „die Vorstellung einer typischen Führungskraft nach wie vor männlich geprägt ist“. Es gäbe aber auch „Grund zur Hoffnung“: Die Entwicklungen der letzten Jahre scheinen den Weg hin zu einer genderneutralen Erwartung an Führungskräfte zu ebnet. Umso wichtiger scheint es Fakten an der Hand zu haben, die uns helfen diesem Stereotyp entgegenzuwirken.

Dieser Quick Guide soll helfen.

### 1 HERAUSFORDERUNGEN

- **Ähnliche Probleme in unterschiedlichen Domänen:** Unterrepräsentation von Frauen in Entscheidungs- und Führungspositionen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik – dies korrespondiert nicht mit dem rasanten Anstieg der Bildungsabschlüsse von Frauen (vgl. Schmitt 2015)
- Negative Auswirkung genderspezifischer Stereotype auf die Führungschance von Frauen: **„Think-Manager-Think-Male“** und **„Think-Follower-Think-Female“** – Effekt (vgl. Salwander & Schön 2019)
  - Außerdem resultieren diese Assoziationen im sogenannten **„Backlash“-Effekt:** Frauen finden sich in einer Situation wieder, in der sie entweder den stereotypen Erwartungen an eine erfolgreiche Führungsposition oder jenen an eine Frau nicht gerecht werden (d.h. Frauen werden entweder als inkompetent oder unsympathisch wahrgenommen). Dieser Effekt ist nicht für Frauen reserviert. Auch Männer sehen sich mit diesem Problem konfrontiert, nämlich dann, wenn ihr Verhalten eher weiblichen Stereotypen entspricht.
  - Ungleichheit in der Wahrnehmung von männlichen und weiblichen Führungskräften: Grundsätzlich ist ein Führungsstil dann effizient, wenn dieser sowohl stereotyp männliche und weibliche Soft Skills beinhaltet. Allerdings zeigt sich, dass es für Männer ausreicht, einen rein stereotyp männlichen Führungsstil anzuwenden um als erfolgreich wahrgenommen zu werden. Für Frauen hingegen sind aufgrund der Gender-Stereotype und des Backlash-Effekts sowohl rein stereotyp männliche wie auch rein stereotyp weibliche Führungsstile ungeeignet.
- **STREITPUNKT FRAUENQUOTE** (vgl. Schmitt 2015)

Kritikpunkte	Studienergebnisse zur Wirkung der Frauenquote
→ Einschränkung der Unternehmensperformance	→ Mechanischer Effekt: Erhöhung der Anzahl von Frauen in Entscheidungs- und Führungspositionen
→ Diskriminierung von Männern	→ Steigerung der Motivation und Leistung von Frauen
→ Einschränkung des Talentpools	→ Ab einem Frauenanteil von 30% (= kritische Masse) wirkt sich die Quotenregelung positiv auf die Performanz der diversifizierten Teams/ Führungsebene aus
→ Stigmatisierung von Frauen durch die Quote	→ Die Chancen für Frauen bei Personalentscheidungen werden erhöht
	→ Frauen erlangen den nötigen Mut sich auf männlich dominiertem Terrain zu beweisen
	→ Grundsätzlich: Abbau von genderspezifischen Stereotypen in Bezug auf Führung durch bspw. persönliche Erfahrungen und die Schaffung weiblicher Rollenbilder

## 2 WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE ZU FÜHRUNGSSTILEN

- Diversität wird aufgrund des angeblich hohen Kompromissbedarfs oft als Hürde empfunden. Studien zeigen jedoch, dass diversifizierte Teams im Vergleich zu homogenen Teams erfolgreicher sind. Sie sind bspw. kreativer, innovativer, flexibler und lösen leichter Probleme (vgl. Hockling 2019).
- Menschen in Führungspositionen sind dann erfolgreich, wenn sie sich an der entsprechenden individuellen Situation orientieren. Dies erfordert: Selbstorganisation und emotionale Agilität. Beides Soft Skills, die Frauen im Vergleich zu Männern vermehrt vorweisen (vgl. Burel 2020).
- Transformationale Führung, also die Kombination aus stereotyp männlichen und weiblichen Fähigkeiten, zeichnet sich durch hohe Effektivität aus. Studien zeigen, dass Frauen im Vergleich zu Männern transformationaler führen (vgl. Salwender & Schön 2019).
- Grundsätzlich ist die Beschäftigung von Frauen in Führungspositionen für Unternehmen und Institutionen auf vielen Ebenen positiv (vgl. Burel 2020):
  - Kombination von „männlichen“ und „weiblichen“ Skills
  - Flexible Arbeitsgestaltung
  - Moderne Wirkung nach außen

## 3 ZAHLEN & FAKTEN

- ❖ **ES BESTEHT EINE STATISTISCH SIGNIFIKANTE KORRELATION ZWISCHEN DER DIVERSITÄT UND DER FINANZIELLEN PERFORMANZ VON UNTERNEHMEN: MIT EINER WAHRSCHEINLICHKEIT VON 15% BZW. 35% SIND GENDER- BZW. ETHNISCH-DIVERSE UNTERNEHMEN FINANZIELL ERFOLGREICHER (ERTRAG LIEGT ÜBER BRANCHENMEDIAN)** (VGL. HUNT, LAYTON & PRINCE 2015)
- ❖ **EIN ERHÖHTER FRAUENANTEIL GEHT MIT DER SENKUNG VON RISIKEN SOWIE NACHHALTIGEM ERFOLG VON UNTERNEHMEN EINHER** (VGL. RIEPE & YANG 2019)
- ❖ **IM GEGENSATZ ZUR INTELLIGENZ DER\*DES EINZELNEN WIRKT SICH DAS SOZIALE EINFÜHLUNGSVERMÖGEN POSITIV AUF DIE PERFORMANZ EINES TEAMS AUS – DIESE EIGENSCHAFT BESITZEN VORNEHMILICH FRAUEN** (VGL. WOOLLEY ET AL. 2010)

## LITERATURVERZEICHNIS

- BUREL, SIMONE (2020).** *Quick Guide Female Leadership. Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0.* Berlin: Springer Gabler.
- HOCKLING, SABINE (2019).** Echte Diversität als Geschäftsgrundlage. In: Dorothee Brommer, Sabine Hockling, Annika Leopold (Hg.). *Faszination New York: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 57-64.
- HUNT, VIVIAN & LAYTON, DENNIS & PRINCE, SARA (2014).** McKinsey&Company: Why Diversity Matters. S. 1-20. Online verfügbar: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf> (Letzter Zugriff: 03.08.2020).
- SALWENDER, MONA & SCHÖL, CHRISTIANE (2019).** Der Frauen Leid, der Männer Freud: Geschlechterstereotype im Führungskontext. In: *The Inquisitive Mind*, Nr.1, S. 1-2. Online verfügbar: <https://de.in-mind.org/article/der-frauen-leid-der-maenner-freud-geschlechterstereotype-im-fuehrungskontext?page=2> (Letzter Zugriff: 03.08.2020).
- SCHMITT, NORA (2015).** Zum Potential einer festen Geschlechterquote. In: DIW Wochenbericht, Nr. 40, S. 887-898. Online verfügbar: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.514488.de/15-40-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.514488.de/15-40-1.pdf) (Letzter Zugriff: 03.08.2020).
- RIEPE, JAN & YANG, PHILIP (2019).** Empirical Studies on Gender Diverse Boards: Be Aware of the Value Bias in Corporate Debt, S.1-20. Online verfügbar: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3329966](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3329966) (Letzter Zugriff: 03.08.2020).
- WOOLLEY, ANITA WILLIAMS ET AL. (2010).** Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. In: *Science*, Nr. 330 (6004), S.689-688. Online verfügbar: <https://science.sciencemag.org/content/330/6004/686> (Letzter Zugriff: 03.08.2020).