

Leaders are made, not born - Was wir wirklich über führende Frauen denken

Von Angelica V. Marte & Jasmin A. Wenzel



„Ein Vater und sein Sohn fahren gemeinsam im Auto und haben einen grässlichen Autounfall. Der Vater ist sofort tot. Der Sohn wird mit Blaulicht ins Krankenhaus gefahren und sofort in den Operationssaal gebracht. Der Arzt besieht ihn sich kurz und meint, man müsse eine Koryphäe zu Rate ziehen. Diese kommt, sieht den jungen Mann auf dem Operationstisch und meint: "Ich kann ihn nicht operieren, er ist mein Sohn."

(Stöger, Ziegler & David, 2004, S. 515)

Dieses Rätsel stellten Stöger et al. (2004) Studierenden im Rahmen ihrer Studie zu Erfolgskonzepten akademischer Personen. Auf die korrekte Lösung, dass es sich bei der Koryphäe um die Mutter des verletzten Kindes handelt, kamen nur ein Drittel der Studierenden. Das Experiment verdeutlicht zwei Punkte:

- (1) Geschlechtsstereotype bzw. unconscious bias beeinflussen unsere Wahrnehmung - in diesem Fall die Zuschreibung von Führungspotential.**
- (2) Der Führungshabitus ist immer noch stark mit maskulinen Attributen assoziiert.**

Wie aktuell diese Thematik ist, und wie aktiv und gleichzeitig unterbewusst geschlechtsspezifische Stereotype und Führungshabitus agieren, kann wahrscheinlich jeder selbst anhand des Rätsels nachvollziehen. Welche Rolle spielen demnach Stereotype und Habitus bei der Beurteilung von Führungspotential von Frauen, ergo in Führungsselektionsprozessen wie Rekrutierung und Beförderung? Und inwieweit sind Führungsqualitäten tatsächlich geschlechtsabhängig?

Ziel dieses Beitrags ist es nicht, Frauen darin zu bestärken, sich besser an männliches Führungsverhalten anzupassen oder sich zu verbiegen, um auf den Führungsebenen von Unternehmen zu reüssieren. Es geht darum einerseits ein klares Bewusstsein zu entwickeln für tief verwurzelte und unbewusst wirkende Geschlechterstereotype und ein damit einhergehender Habitus, und andererseits ein aktuell erforschtes Modell zur positiven Veränderung vorzustellen.

Bereits Heilman (2001) regte an, dass ein Verständnis psychologischer und sozialer Prozesse, die beschreiben, wie Frauen wirken, existentiell wichtig ist, um ihnen die Positionen in den Führungsebenen zu ermöglichen, die für Organisationen des 21. Jahrhunderts überlebenswichtig sind (z.B. Innovationsfähigkeit und Agilität, disruptive Geschäftsmodell-Innovationen, Mobilität und Migration, Digitalisierung, massiver demographischer Wandel sowie War for Talents). Dies bedeutet eine fundamentale Transformation der Organisation, ein neues Mindset der Individuen bzw. ein gesamtsystemischer Kulturwandel auf unternehmerischer, institutioneller, aber auch gesellschaftlicher Ebene.

Betrachten wir den Anteil von Frauen in Führungspositionen, noch weit entfernt von einer Gender-Balance, dann bieten Genderstereotype über Maskulinität und Feminität bzw. der Führungshabitus hilfreiche Erklärungsmuster. Insbesondere gegenüber Frauen, welche Führungsverantwortung übernehmen wollen, bestehen solche „*gender biases*“.bevorzugen Laut einer amerikanischen Studie der *Harvard Graduate School of Education* (Cassino, 2016) bevorzugen männliche und weibliche Teenager sowie deren Eltern männliche Führungspersonen. Laut einer *Gallup*-Studie (Weissbourd, 2013) bevorzugen besonders weibliche Befragte einen männlichen Boss: „*If Americans were taking a new job and had their choice of a boss, they would prefer a male boss over a female boss by 35% to 23%*“.

Stereotype und Habitus - Fluch und Segen

Stereotype haben generell ein negatives Image, können jedoch Leben retten. Sie vereinfachen und kategorisieren die Stimuli unserer komplexen Welt. Durch die Kategorisierung können u.a. lebenswichtige Fragen, wie *tödlich* oder *ungefährlich* eine Situation sich auswirkt, in wenigen Millisekunden beantwortet werden. In vielen Fällen ist eine drastische Vereinfachung der Umstände allerdings irreführend. Erst das Bewusstsein des eigenen Kategorisierungssystems ermöglicht, aktiv einzulenken und ein erstes Urteil zu revidieren. Geschlechterstereotype sind nicht tempozentristisch konstruiert, also nur auf eine bestimmte Zeit bezogen. Sie entwickeln und verändern sich und sind daher immer Kinder ihrer Zeit. Erweitern wir dieses psychologische Konstrukt um die soziologische Perspektive, dann sprechen wir vom *analytischen Habituskonzept* (Zips, 2008). Dieses definiert das individuelle und soziale Sein (identifiziert als gewordenes Sein oder die eigene Geschichte) im verkörperten Zustand als Habitus und im objektivierten Zustand als Feld. Dieser spezifische Führungshabitus sorgt für die Präsenz seiner Entstehungsbedingungen in der Gegenwart, indem er die Strukturen reproduziert, die wir heute in Organisationen sehen.

Ein Beispiel für Geschlechterstereotype bietet die sozialpsychologische Theorie der „*Great Man Theory*“ aus dem 19. Jahrhundert, die besagt, dass erfolgreich führende Männer dazu

angeborene, stabile, nicht erlernbare und situationsunabhängige Charaktereigenschaften bzw. Führungsfähigkeiten besitzen.

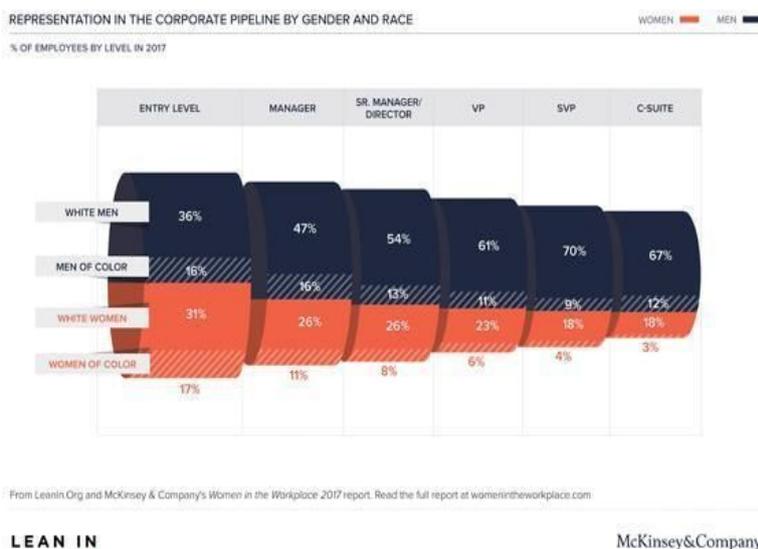
Dies hat zur Position von „(Male)Leaders are born not made“ in der Führungsgeschichte geführt. Der schottische Historiker Thomas Carlyle beschreibt dies sehr pointiert: „The history of the world is but the biography of great men“ (1841). Heute hat sich zwar die Führungsentwicklung hin zu „Leaders are made, not born“ entwickelt, aber wir sehen die Wirkung noch immer.

Ein Beispiel für Führungshabitus bietet Mary Beard (2017), die das lange Schweigen der Frauen z.B. in der #MeToo Debatte auf die abendländische Kultur zurückführt, die jahrtausendelange Übung hat, Frauen zum Schweigen zu bringen. Sie beschreibt dazu aus der Odyssee die Geschichte von Telemachos, der zu seiner Mutter Penelope sagt, sie möge sich bitte zurückziehen, denn „die Rede ist Sache der Männer“. Ein Mann bringt eine Frau zum Schweigen, dadurch wird ein Mann zum Mann. Die Rede von Frauen war hingegen jahrtausendlang nur als Klage über Frauendinge erlaubt.

Aus der Sicht von Frauen und Männer führen Geschlechterstereotype zu Ungleichheit und fehlender Gleichberechtigung. Der Arbeitsmarkt für Frauen gestaltet sich trotz hoher Qualifikation deutlich ungleicher als für Männer. Dies zeigt sich bei der Erreichung von höheren Führungspositionen wie auch bei der unverhältnismäßig geringfügigen Entlohnung. Eingesessene Wertvorstellungen, wie tradierte Aufgabenteilung, intransparente Organisationspolitik, Umsetzungsdefizite bei Rechtsnormen, die der geschlechtlichen Gleichstellung dienen sollen, und insuffiziente politische Maßnahmen sind einige Gründe für die fehlende, gesellschaftliche Gleichstellung (z.B. Krell, Ortlieb & Sieben 2011).

Aus der Sicht von Unternehmen gehen durch die fehlende Gender-Balance in der Führung Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit verloren: Steigerung der Unternehmensergebnisse wie z.B. Eigenkapitalrendite (McKinsey 2017); im Rahmen dessen Transformation von Führungsqualität (Woolley et. al 2010); Erhöhung von Innovationsfähigkeit und Agilität (Ely & Thomas 2001) und Verbesserung von sozial verantwortlichem und ethischem Verhalten (Kennedy & Kray 2013).

Die sogenannte „Leaky Pipeline“ verdeutlicht klar, wo Frauen auf dem Weg in den



Top-Führungspool von Unternehmen aussteigen: Ausstieg durch Schwangerschaft bzw. Reduktion der Arbeitsstunden (sog. Teilzeitlösung) - auch wenn Weiteres die Berufstätigkeit der Frau wahr, schließt sie sogleich eine Führungskarriere meistens aus.

Abb 1: Leaky Pipeline (McKinsey 2017)

Feminine Eigenschaften und die Zuschreibung von Führungspotential

Die Entscheidung, welche Person Führungsverantwortung übernehmen soll, wird in der Regel von den Personalverantwortlichen eines Unternehmens getroffen und basiert häufig auf subjektiven Leistungsbeurteilungen (z.B. Angelovski, Brandts & Sola, 2016; Judge & Ferris, 1993). Die frühen Studien von Schein (1973, 1975) zeigten, dass unter ansonsten gleichen Voraussetzungen Männer gegenüber Frauen für mittlere Management-Positionen bevorzugt wurden. Das Phänomen, dass sich eine typische Führungskraft vor allem durch männliche Attribute beschreiben lässt und damit eng mit dem männlichen (Führungs-) Stereotyp verknüpft ist, wird auch als *think manager - think male* bezeichnet.

Die Geschlechterstereotype basieren nach Bakan (1976) auf den evolutionsbegründeten Bedürfnissen von *Agentivität* und *Kommunalität*. Agentivität meint dabei den „männlichen Jäger“ und Kommunalität die „fürsorgliche und gemeinschaftspflegerische Frau“. Abele, Uchronski, Suitner und Wojciszke (2008) legten dazu eine Eigenschaftsliste an, wonach agentive Charakteristika unter anderem durch die Eigenschaften *aktiv*, *unabhängig* und *rational* beschrieben werden, und kommunale Charakteristika unter anderem durch die Eigenschaften *hilfsbereit*, *vertrauenswürdig* und *fürsorglich*.

Kommunale Eigenschaften beziehungsweise feminine Attribute stehen im Kontrast zu den maskulin attribuierten Führungsqualitäten. Die wahrgenommene Inkongruenz zwischen der Geschlechter- und der Führungsrolle führt dazu, dass Frauen häufig als weniger führungsgeeignet eingestuft werden als Männer, und Frauen mit Führungsverantwortung schlechter bewertet werden als ihre männlichen Kollegen. Die Theorie der wahrgenommenen Inkongruenz stammt von Eagly und Karau (2002) und wird als *Rollen-Kongruenz-Theorie* bezeichnet.

Die Abwertung von Frauen in Führungspositionen ist ein Beispiel für die Konsequenzen, die mit Rolleninkongruenz einhergehen. Insgesamt wird rollenkongruentes Verhalten als positiv und rolleninkongruentes Verhalten als negativ bewertet (Diekmann & Goodfriend, 2006). Bei der Historikerin Mary Beard (2018) finden wir dazu folgende Begründung: Wenn die öffentliche Rede ein Merkmal von Maskulinität sei, dann ist auch die Umkehrung wahr: Eine Frau, die in der Öffentlichkeit spricht, ist „*qua Definition keine Frau*“. Frauen in öffentlichen Führungspositionen entwickelten dazu „Weiblichkeitsverleugnungsstrategien“ oder einen männlichen Führungshabitus, um als erfolgreiche Führungsperson wahrgenommen zu werden, wie z.B. Elisabeth I, die sich in einer Rede vor Soldaten als androgynes Wesen erklärt; oder Thatcher, die ihre Stimme durch Training „vermännlichte“; oder all die Politikerinnen und Managerinnen in „Männeranzügen und Kurzhaarschnitte“ - z.B. der von *The Guardian* (Cochrane, 2016) betitelte *political bob*, wie von Angela Merkel, Hillary Clinton, Theresa May, Nicola Sturgeon, Christine Lagarde und natürlich Anna Wintour getragen.

Während die wahrgenommene Führungskompetenz bei Frauen mit agentiven Eigenschaften ansteigt und sich damit die Wahrscheinlichkeit, für eine Führungspositionen in Frage zu kommen, erhöht, sinkt gleichzeitig ihr Beliebtheits- beziehungsweise Sympathiegrad. Dies wird auch als *backlash effect* bezeichnet und zwingt Führungsfrauen, sich zwischen ihrer Rollenidentität und ihrem Karrierestreben zu entscheiden (Rudman, 1998; Rudman & Glick, 1999). Den US-Diskurs hierzu analysiert Beinart (2016) als: „*Hillary Clinton's candidacy is sparking the kind of sexist backlash that decades of research would predict.*“

Kompetenz kann also allein nicht sicherstellen, dass Frauen den gleichen beruflichen Aufstieg erleben wie Männer und verdeutlicht damit das Ausmaß der geschlechtsbezogenen Verzerrung (Heilman, 2001). Stereotype hinsichtlich der Eignung von Frauen in Führungspositionen erschweren bzw. verunmöglichen Frauen den Weg an die Führungsspitze, dieser Effekt ist auch als *Glass-Ceiling-Effekt* bekannt.

Eine aktuelle deutsche Studie (Braun, Stegmann, Hernandez Bark, Junker & Van Dick, 2017) differenziert zwischen einem *push* und einem *pull effect*, wonach Frauen durch den Einfluss von Geschlechterstereotypen nicht nur von Führungspositionen ferngehalten (*push*), sondern auch in der Rolle des Mitläufers (*follower*) bestärkt (*pull*) werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass der typischen Mitarbeiterin im Vergleich zum Mitarbeiter vermehrt Eigenschaften eines *followers* zugeschrieben wurden. Bei der impliziten Messung zeigte sich weiterhin, dass die ProbandInnen Frauen besonders stark und implizit mit den Kompetenzen einer guten Mitläuferin (*good follower*) assoziierten. Bei den männlichen Probanden fand sich dieser Effekt hingegen nicht. Braun et al. (2017) erweitern damit die *glass ceiling* Metapher, um die des *sticky floor* (klebriger Boden).

Atkuelle Studien (Rosette & Tost, 2010; Johnson, Murphy, Zewdi & Reichar, 2008) fanden aber Hinweise dafür, dass maskuline Eigenschaften nicht der alleinige Schlüssel für den (Führungs-)Erfolg bei Frauen sind und feminine Eigenschaften den Führungserfolg steigern können. Wie ist das möglich?

Der Androgynität zur Steigerung der wahrgenommenen Führungskompetenz von Frauen

Unter Berücksichtigung des Einflusses von Geschlechterstereotypen auf das zugeschriebene Führungspotential stellt sich die Frage, welchen Zusammenhang Geschlecht und Führungserfolg tatsächlich hat. Zeitgemäße Führung erfordert sowohl aufgaben- als auch personenorientierte Fähigkeiten, und damit bestimmte maskuline und feminine Kompetenzen.

Johnson et al. (2008) lenken jedoch den Fokus auf synergetische Effekte im Sinne androgyner Charakteristika. Zu beachten ist die Definition von Androgynität - nicht im umgangssprachlichen Sinne – sondern als eine hohe Ausprägung von sowohl femininen als auch maskulinen Eigenschaften. Diese sind z.B. anhand der Eigenschaftsliste von Abele et al. (2008): *Aktiv, unabhängig* und *rational* als maskulin bzw. *agentiv* und *hilfsbereit, vertrauenswürdig* und *fürsorglich* als feminin bzw. *kommunal*. Dem Gegenüber stehen indifferente Charakteristika, die weder als maskulin noch als feminin eingeordnet werden können. Dazu gehören z.B. *spontan, optimistisch, fröhlich* und *schüchtern*.

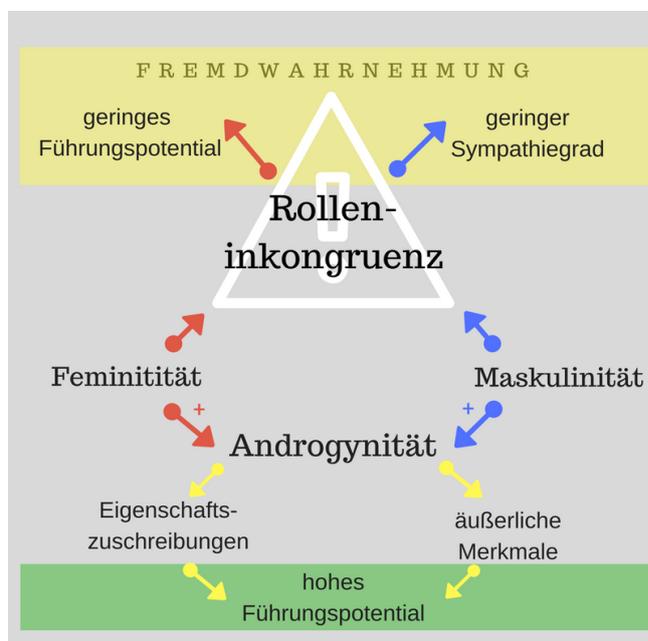
Bereits mehrfach wurde untersucht, ob Frauen höhere Bewertungen hinsichtlich ihres Führungspotentials erhalten - sei es bei Auswahlprozessen in der Rekrutierung, aber auch in Beförderungs- bzw. anderen Selektionsprozessen. Die Ergebnisse zeigen klar, dass Frauen in Führungspositionen sowohl agentive als auch kommunale Eigenschaften zeigen müssen, um als erfolgreich wahrgenommen, ergo ausgewählt oder befördert zu werden.

Das Modell der Androgynität in der Praxis

Das Prinzip der Androgynität im Zusammenhang mit Führungspotential wurde mit folgender, aktuellen Studie (Wenzel, 2017) unter realitätsnahen Bedingungen noch differenzierter untersucht. Es wurde die Zuschreibung von Führungspotential bei Frauen im Zusammenhang mit Eigenschaften und äußerlichen Merkmalen in Abhängigkeit von Androgynität analysiert. Als Grundlage dienten die Daten der Teilnehmerinnen des *PANDA Women Leadership Contest 2016*.

We are Panda hat sich in Deutschland zum Ziel gesetzt, dem Missstand in der geschlechtlichen Verteilung von Führungsrollen aktiv entgegenzuwirken und vernetzt Frauen in Führungspositionen. Der *PANDA Women Leadership Contest* gibt (angehenden) Führungsfrauen die Möglichkeit, ihre Führungsqualitäten in verschiedenen Settings zu erproben, Feedback einzuholen und sich mit Kolleginnen aus verschiedenen Branchen auszutauschen.

Insgesamt beruht die Untersuchung auf einer Stichprobe von 161 Teilnehmerinnen. Diese



waren zum Zeitpunkt der Testung zwischen 21 und 52 Jahre alt, und hatten bis zu 19 Jahre Führungserfahrung. Knapp 71% der Probandinnen stammte aus Deutschland. Die Mehrheit hatte einen (Fach-)Hochschulabschluss. Ca. 25% stammten aus dem Bereich Medien, weitere 10% im Consulting, die restlichen Teilnehmerinnen verteilten sich über MINT, Handel, Bildung & Forschung sowie Recht, NGO, Banking, Medizin, Logistik und Telekommunikation.

Abbildung 2: Androgynität & Frauen in Führungspositionen

Im ersten Teil der Studie wurden die Bewertungen von 52 erfahrenen Teilnehmerinnen, die sich nach einer Gruppenarbeit gegenseitig "gerankt" hatten, hinsichtlich der Zuschreibung von Führungspotential analysiert. Es zeigte sich, dass vor allem Frauen, die von ihren Gruppenmitgliedern als sowohl feminin als auch maskulin wahrgenommen wurden, die höchsten Rankings erreichten. Das weist darauf hin, dass die Zuschreibung von Führungspotential mit Androgynität positiv korreliert. Daher lässt sich ableiten, dass jene Frauen als begabte Führungspersonen eingeschätzt werden, die während des Wettbewerbs sowohl maskuline (z.B. Dominanz) als auch feminine Eigenschaften (z.B. Empathie) zeigten.

In einem zweiten Teil wurde der Einfluss von äußerlichen Merkmalen, ebenfalls nach Feminität und Maskulinität kategorisiert, auf das zugeschriebene Führungspotential hin untersucht. Die Annahme dazu beruht auf den Befunden früherer Studien, wonach die physische Erscheinung Geschlechterstereotype aktiviert und sich demnach auch auf die

Zuschreibung von Führungspotential auswirkt (Deaux & Lewis (1983, 1984).

Das hohe Zeitinvest dazu hat Spar (2013) ausgerechnet: *“Over the course of a forty-year career, I will spend 10,080 more hours than the average guy sitting next to me—nearly five working years.”* Untersuchte Merkmale waren u.a. Kleidung, Make-up, Schmuck, Körpergröße und Statur sowie der Gesamteindruck.

Es zeigten sich insgesamt positive Tendenzen hinsichtlich einer Kombination aus femininen und maskulinen äußerlichen Merkmalen, um das zugeschriebene Führungspotential bei Frauen zu erhöhen.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse der aktuellen Studie können als mögliches Indiz für einen Wandel in der Arbeitswelt gewertet werden. Niedrige Hierarchien, eine flexible Unternehmensorganisation sowie die Förderung individueller Stärken begünstigen einen *Androgynitäts-Shift*, der das Potential femininer Attribute auf Führungsebene freilegen kann.

Die Forschung dazu liegt noch in den Anfängen. Wie in diesem Beitrag aufgezeigt, würde es sich mehr lohnen, sozialwissenschaftliche Ansätze mit psychologischen zu verbinden. (Führungs-)Habitus könnte in zukünftigen Forschungen gewissermaßen zu einer Psyche der Subordination verdichtet werden. Denn alle beteiligten Akteure mit ihren spezifischen Mindsets beeinflussen das Feld, was wiederum alle beteiligten Akteure mit ihren spezifischen Mindsets beeinflussen.

Dabei geht es nicht mehr, wie Jahrzehnte angenommen, um *„empowering of outgroups“* (Wittenberg-Cox, 2017). In den Belegschaften von heute und zukünftig noch stärker sind diese vormals weiblichen Minoritäten heute Majoritäten geworden. Daher geht es verstärkt darum, dass die führende *“in-group“* (Babyboomer/white man), den Wandel treibt. Um einen hohen Impakt zu erzielen, sollten alle Strategien und Maßnahmen, intern wie extern, systemisch vernetzt werden. Personalentwicklung ist ergo Führungskräfteentwicklung ist Organisationsentwicklung ist Kulturentwicklung und umgekehrt (Marte, Müller & Wieland 2017).

Basierend darauf lassen sich vier Bereiche identifizieren, im Rahmen welcher sich unter Berücksichtigung des *Androgynitäts-Shift* praktische Handlungsimplicationen ableiten lassen: Selektion, (Be-)Förderung Entwicklung und Organisationskultur.

Selektion

Besonders im Rahmen von Selektionsprozessen kommt es häufig zu kognitiven Verzerrungen bzw. Gender Bias (Bohnet 2016). In der zukünftigen Führungsentwicklung sind Bewusstseinsprozesse darüber essentieller Bestandteil, um inklusive Narrative zu entwickeln und daher Change anzustoßen, z.B. beim Einsatz von Profilen im Recruiting: Von konkreten hin zu offenen Profilen. Die Entwicklung von der Suche nach dem *„perfect fit“* für ausgeschriebene Vakanzen hin zu einer Offenheit für Persönlichkeiten mit hohem Entwicklungspotential bietet für Personen, die gerne in kommunalen Arbeitsumfeldern arbeiten, wie es häufig für Frauen gilt (Diekman, Brown, Johnston & Clark, 2010; Weisgram

& Diekman, 2017), die gesteigerte Chance, intrinsisch motiviert mehr Verantwortung in Unternehmen zu übernehmen und einen Platz in der Führungsebene zu finden.

(Be-)Förderung

Es ist allgemein bekannt, dass Beförderungen nicht erwartet, sondern eingefordert werden müssen. In Verhandlungen dazu spielt vor allem das wahrgenommene Selbstbewusstsein des Gegenübers eine entscheidende Rolle über den Ausgang. Das Selbstbewusstsein ist nach Abele et al. (2008) eine eindeutig agentive Eigenschaft und wird daher häufiger von Männern als von Frauen erwartet, gefördert und gezeigt. Auch hier soll nicht dazu aufgerufen werden, maskuline Attribute blind zu kopieren, vielmehr soll eine Sensibilisierung für die Herausforderungen von Frauen in Verhandlungssituationen stattfinden.

Das Bewusstsein darüber, dass Männer Aggressivität (ebenfalls agentiv) und Selbstbewusstsein als Mittel zur Zielerreichung einsetzen, kann einen Perspektivenwechsel begünstigen. Eine Abgrenzung von der persönlichen Ebene und ein Fokus auf die Sachebene kann die Angst vor Verhandlungen mindern: "Die Person ist nicht mir gegenüber aggressiv, sondern gegenüber dem Gegenstand der Verhandlung."

Hier lohnen Einzelcoachings um eigene Ressourcen zu mobilisieren und seinen individuellen Verhandlungsstil zu entwickeln. Denn einige der häufigsten Verhandlungsfehler bei Männern ist das Demütigen des Gegenübers und der fehlende Vertrauensaufbau für den Vertragsabschluss. Kommunale Eigenschaften, wie Kommunikationsstärke, Reflektion und Wertschätzung, wirken sich hingegen positiv auf das Vertrauen des Gegenübers aus.

Entwicklung

Gezielte Führungsentwicklungs-, Coaching- und Trainingsmaßnahmen von MitarbeiterInnen stoßen ein gender-sensitives Bewusstsein und Umdenken an (Mindset-Veränderung) und ermöglichen, anhand von Geschlechterstereotype und Führungshabitus, vermeintliche Bedenken und psychologische Barrieren zu identifizieren. Generell geht es daher um Bewusstwerdungs- und Entwicklungsprozesse, die junge Frauen für sich selber reflektieren und die Begleitung dessen.

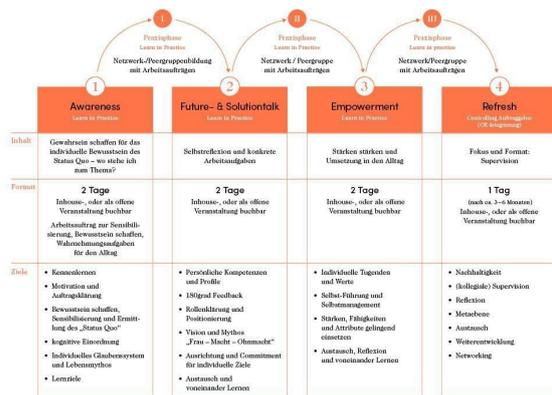
Hier sind drei erforschte Themenkreise „Vermeidung von Misserfolg“, „Kontrollverlust“ und „Ablehnung“ wertvolle Wegweiser, welche Foki die Maßnahmen (Marte & Ermer 2018), z.B. in Trainee-Programmen, haben sollten. Dazu gehören Aktivitäten zu Community-Bildungen für Austausch und Solidarisierung unter Peers. Solche Maßnahmen können auch dem bekannten „She-or-me“ oder „Queen-Bee“- Syndrom (Konkurrenz unter Frauen) oder der Frage nach der Entstehung dieses habitualisierten Verhaltens entgegen wirken.

Es ist daher notwendig, dass bestehende und zukünftige Führungsentwicklungsprogramme um entsprechende gender-sensitive Aspekte erweitert werden. Hier sind z.B. Inclusive Leadership über Male & Female Leadership Workshops zu erwähnen, die in einem ersten Schritt auf das Bewusstsein auf die jeweiligen Unterschiede zielen, um dann in gemeinsamen Kommunikationsräumen Mixed Leadership zu entwickeln: Gemeinsame, partizipatorische Entscheidungsprozesse; Augenhöhe; Sensibilisierung für unterschiedliche

Perspektiven auf (Unternehmens-)Risiken. Andere Ansätze sind Mit-Auswahl und Mentoring von Talents von Vorständen über eine bestimmte Zeit hinweg.

Oder multi-modulare Führungskräfteentwicklungsprogramme, die erfahrene und junge PotentialträgerInnen zusammenspannen und in einem Programm über längere Zeit zusammen lernen und arbeiten lassen.

Im Coachingbereich sollten junge weibliche, und männliche Trainees in Gender-Sensitivität begleitet werden.



Auch junge Führungskräfte oder RecruiterInnen müssen sich mit geschlechtsspezifischer Sozialisation bzw. Habitus, unconscious bias und stereotyping auseinandersetzen. Zusätzliche gibt es weitere Interventionen wie Bewusstseins-schaffung, Empowerment und Vernetzung (siehe dazu Abb. 3).

Abbildung 3: Gender-Diversity für Trainees von mim_more is more

Im Bereich Mentoring ist es laut einer aktuellen Studie (Robert Walters, 2017) für Frauen und Männer wichtig, dass die Maßnahmen und Richtlinien hinsichtlich Gender Diversity bei der Einführung am Arbeitsplatz klar kommuniziert werden. Ein Großteil kann sich eher mit Strategien zur individuellen anstelle von geschlechtsspezifischer Förderung identifizieren: 78% der befragten Frauen gaben an, dass persönliches Mentoring wichtig sei, am besten von Frauen, die bereits einen erfolgreichen Karriereweg gegangen sind, nur 41% favorisieren geschlechtsspezifische Netzwerkgruppen (Robert Walters Whitepaper, 2017).

Organisationskultur

Laut Schein (1985, S.9) ist Unternehmenskultur als „Muster grundlegender Annahmen – erfunden, entdeckt oder entwickelt von einer vorgegebenen Gruppe, während diese lernt mit den Problemen der externen Adaption und internen Integration umzugehen – die gut genug funktionierten, um [von dieser Gruppe] als gültig angesehen zu werden, und die deshalb neuen Mitgliedern vermittelt werden als richtige Methode der Wahrnehmung, des Denkens und des Fühlens bezüglich dieser Probleme“.

Ergo können die Muster, wer als Führungsperson oder Talent wahrgenommen, ge- und befördert wird, meist nur hierarchisch verändert werden. Über das Top Management müssen die Parameter, wer warum befördert wird, bestimmt werden. Die gender-sensitiven Parameter, welche in die Bewertungssysteme von Führungskräften einfließen, sollten mit Bonus- und Beförderungssystemen verknüpft werden. Es geht somit auch um Potenzialanalysen und andere Formen des Talent Reviews, worauf die interne Talentidentifikation aufbaut. Dazu gehören Beurteilungen, Karriereplanung und –pfade. Bei der Talentförderung und Nachfolgenominierung dreht es sich insbesondere um sog. High

Potentials. Im Bereich Nachfolgekandidaten geht es um die gender-sensitive Besetzung von Schlüsselpositionen und die Bindung von Top-Talenten.

Weitere Impulse sind Verwendung von geschlechtergerechten Formulierungen in der internen und externen Unternehmenskommunikation.

Die sprachliche Gleichbehandlung lässt sich zum Beispiel durch Vermeidung des generischen Maskulinum erreichen. Wem es zu umständlich ist, fortweg von "Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen" zu sprechen, kann, wie in diesem Artikel, durchaus von "Mitarbeitenden" sprechen, ohne generisches Maskulinum.

Ein Change-Leitfaden für Frauen und Männer:

- (1) Selbstreflexion & Biographiearbeit: Frauen und Männer kennen sich und wissen über die Geschlechterstereotype des Anderen.
- (2) Solidarität mit Frauen (no "She-or-me"): Frauen gehören leider nicht selten zu den „unnachgiebigsten“ KritikerInnen von FeministInnen und werden damit zu „Komplizinnen ihrer eigenen Unterdrückung“ (Zips 2008).
- (3) Netzwerken unter Frauen, auch wenn es riskant wird: Wie wir wissen, haben Frauen Sympathie-Netzwerke und Männer Macht-Netzwerke (Bevelander/Page 2004), auch darum reproduzieren sich die Strukturen.
- (4) Sich der Verführungsthemen bewusst sein - keine Bühnenwechsel anbieten: Sensitivität mit diesen Themen sind auf beiden Seiten wichtig (siehe #metoo).
- (5) Berechenbar werden für Frauen und Männer im Team (kein Geheimnis bleiben) – "Ich bin anders, Du kannst mir trotzdem vertrauen."
- (6) Das Partner-Team Mutter & Vater hat die Kinder, nicht nur die Frau allein.
- (7) Anders führen - Frauen & Männer gemeinsam.

Fazit

Wie können wir nun den *unconscious bias*, der mitbestimmt, wie wir aktuell über Frauen in Führung denken, überwinden? Geschlechterstereotype und Führungshabitus sind ein gesamtgesellschaftliches Thema, in dem es um die Bewusstseinsveränderung im Habitus geht, was Führungs-Rollengestaltung von Frau und Mann angeht. Androgynität, im wissenschaftlichen Sinne, scheint ein geeignetes Konstrukt darzustellen, um die Zuschreibung von Führungspotential bei Frauen positiv zu beeinflussen. Kommunale und agentive Eigenschaften sind bereits seit der Kindheit verankert und Geschlechterstereotype werden daher schon sehr früh sozialisiert und auch medial gefördert. So setzt sich z.B. das „*Geena Davis Institute on Gender in Media*“ bei Kindern unter 11 Jahren dafür ein, das Stereotypenbildung in dieser prägenden Phase verändert wird. So fand das Institut u.a. heraus, dass Jungen dreimal so präsent in den Medien sind wie Mädchen. Hinzu kommt, dass diese Mädchen häufig nur auf ihre äußerliche Erscheinung reduziert werden und Berufe ausüben, die geschlechterstereotypen-konform (also kommunal) sind und damit stereotypen Verhalten von jungen ZuschauerInnen fördern. Nur durch die Identifikation

dieser *unconscious bias* und die aktive Einflussnahme auf das vorherrschende Geschlechter-Ungleichgewicht können wir all die Liebesgeschichten und "*Happy ever after's*" unserer Töchter, Nichten und Enkelinnen für alle mal in individuelle Heldengeschichten mit Welteroberungs-Charakter umschreiben, und dem Einfluss von Geschlechterstereotype auf unser Urteilsvermögen aktiv entgegenwirken.

Literaturverzeichnis

- Abele, A. E., Uchronski, M., Suitner, C., & Wojciszke, B. (2008). Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: Trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence. *European Journal of Social Psychology*, 38(7), 1202-1217.
- Angelovski, A., Brandts, J., & Sola, C. (2016). Hiring and escalation bias in subjective performance evaluations: A laboratory experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 121, 114-129.
- Bakan, D. (1976). Mensch im Zwiespalt. *Psychoanalytische, soziologische und religiöse Aspekte der Anthropologie*. München: Kaiser
- Beard, M. (2018). Frauen und Macht. *Ein Manifest*. Frankfurt/Main: S. Fischer.
- Beinart, P. (2016). Fear of a Female President: Hillary Clinton's candidacy has provoked a wave of misogyny—one that may roil American life for years to come. *Washington: The Atlantic*.
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A., Junker, N.M., & Van Dick, R. (2017). Think manager – think male, think follower – think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Bundesagentur für Arbeit (2016). *Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015*. Nürnberg: Statistik/ Arbeitsmarktberichterstattung.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero worship and the heroic in history*. Boston: Adams.
- Cassino, D. (2016). *Even the Thought of Earning Less than Their Wives Changes How Men Behave*. Boston: Harvard Business Review.
- Cochrane, L. (2016). The power of the political bob. London: The Guardian.
<https://www.theguardian.com/fashion/2016/jul/26/pob-power-haircut-women-theres-may-political-bob> (Stand: 06.04.2018)
- COP CompensationPartner GmbH (2017). Entgeltmonitor 2017 – Gehaltsdifferenzen zwischen Männern und Frauen in Deutschland. COP CompensationPartner GmbH, Hamburg. <https://www.compensation-partner.de/downloads/Entgeltmonitor2017.pdf> (Stand: 22.05.2017)

- Deaux, K., & Lewis, L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of personality and Social Psychology*, 46(5), 991.
- Diekmann, A. B., Brown, E. R., Johnston, A. M., & Clark, E. K. (2010). Seeking congruity between goals and roles: a new look at why women opt out of science, technology, engineering, and mathematics careers. *Psychological Science*, 21(8), 1051–7.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-598. DOI: 10.1037//0033-295x.109.3.573
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001): Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes & Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229–273.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-6.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of management journal*, 36(1), 80-105.
- Johnson, S.K., Murphy S.E., Zewdi S. & Reichard, R.J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39-60. doi: 10.1.016/j.obhdp.2007.12.002
- McKinsey & Company (2017). Women Matter: Ten years of insights on gender diversity, (October).
<https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity> (Stand: 11.4.2018)
- Kennedy, J. A. & Kray, L. J. (2013). Who is willing to sacrifice ethical values for money and social status? Gender differences in reactions to ethical compromises. *Social Psychological and Personality Science*, 5(1), 52–59.
- Krell, G., Ortlieb, R., & Sieben, B. (2011). *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Marte, A. & Ermer, I. (2018): Talent but lost? Gender-sensitives, inklusives Talent Management für mehr Führungskräftenachwuchs, *in press*.

- Marte, A. Müller, M. & Wieland, J. (2017). Wenn Geschichten Führung führen. Narrative Perspektiven auf Führung, Führungs- und Führungskräfteentwicklung; in: J. Chlopczyk (Hrsg.), *Beyond Storytelling*, Berlin: Springer, DOI 10.1007/978-3-662-54157-9_9
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: how role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221-235. <http://doi.org/10.1037/a0018204>
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), 629.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: the hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1004-1010.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of applied psychology*, 60(3), 340.
- Spar, D. (2013). *Sex, Power, and the Quest for Perfection*. New York: Farrar Straus & Giroux
- Statistisches Bundesamt (2014). *Auf dem Weg der Gleichstellung? Bildung, Arbeit und Soziales – Unterschiede zwischen Frauen und Männern*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stöger, H., Ziegler, A., & David, H. (2004). What is a specialist? Effects of the male concept of a successful academic person on the performance in a thinking task. *Psychology Science*, 46(4), 514-530.
- Weisgram, E. S., & Diekmann, A. B. (2017). Making STEM "Family Friendly": The Impact of Perceiving Science Careers as Family-Compatible. *Social Sciences*, 6(2), 61.
- Weissbourd, R. (2016). *Making Caring Common Project*. Cambridge: Harvard Graduate School of Education
- Wenzel, J. (2017). Der Sprung an die Spitze: Agentivität, Kommunalität und äußerliche Merkmale bei Frauen im Zusammenhang mit der Zuschreibung von Führungspotential in Assessment-Center ähnlichen Führungs-Simulationen. *Unpublished manuscript*, Salzburg: Paris-Lodron Universität.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, 330(6004), 686-688.

Zips, W. (2008). *Die Macht ist wie ein Ei. Theorie einer gerechten Praxis*. Wien: Facultas.

Autorinnen:



Angelica Valentina Marte, Dr. rer. pol., MAS, Gastforscherin am Leadership Excellence Institute LEIZ | Zeppelin Universität (ZU), Unternehmerin (mim_more is more) & Beraterin (18. Kamel), systemischer Executive Coach und Lehrtrainerin (zsfb, SG), Filmemacherin (3Sat Dokumentationen, Fokus Diversity).

Studium Betriebswirtschaftslehre & Kulturmanagement, Promotion Privatuniversität Witten/Herdecke. Vorher Executive Director der ZU Professional School, Academic Director für Leadership Programme. Seit über 25 Jahren Führungskräfteentwicklung und Executive Coach

(u.a. AUDI, Lufthansa, Bosch, BMW, Merck, Goldman Sachs). Lehr- und Forschungstätigkeit u.a. ZU, MIT, Karlshochschule, Universität Zürich. EWMD Präsidentin Schweiz (2011). Aufsichtsrats- und Beratertätigkeit für US- und Schweizer Diversity Start-up, langjährig unterschiedliche Marketing- und Führungsfunktionen bei J&J. Dokumentationen, Veröffentlichungen zu Leadership, Diversity, Kultur- und Führungsentwicklung.



Jasmin Anissa Wenzel, M.Sc. Psychologie, selbstständige psychologische Beraterin, ausgebildete Career-Coach, Autorin (u.a. *CogniFit*, *W&W Organisations- und Personalentwicklung*) und Inhaberin des Blogs *jasminawenzel.com* (*Jasmin A. Wenzel - women's empowerment*).